UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO - PPGTUR
MESTRADO EM TURISMO

SAULO GOMES BATISTA

DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADOS AOS ROTEIROS REGIONAIS: UMA AVALIAÇÃO DO ROTEIRO SERIDÓ/RN

Natal - RN
2013

SAULO GOMES BATISTA

DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADOS AOS ROTEIROS REGIONAIS: UMA AVALIAÇÃO DO ROTEIRO SERIDÓ/RN

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de turismo, desenvolvimento e gestão.

Orientadora: Profª D.Sc Rosana Mara Mazaro.

Natal - RN

2013

SAULO GOMES BATISTA

TERMO DE APROVAÇÃO

DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS APLICADOS AOS ROTEIROS REGIONAIS: UMA AVALIAÇÃO DO ROTEIRO SERIDÓ/RN**,** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de turismo, desenvolvimento e gestão.

Natal, 25 de setembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª Rosana Mara Mazaro. D.Sc.
Orientadora – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

_____

Prof. Sergio Marques. D.Sc.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

_____

Prof. Sidcley Alegrini D´Sordi. D.Sc.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

A Deus, a minha mãe (Dorinha) e meu ao irmão (Fábio), por seu amor incondicional e por vivenciar todos os momentos mais importantes da minha vida. Esse trabalho é por vocês e para vocês. A caminhada continua com muita fé.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela presença constante em minha vida e por ter me proporcionado inteligência, discernimento e sabedoria para que eu pudesse compreender cada vez mais a importância dos estudos e da pesquisa científica em minha vida acadêmica.

A Maria das Dores, minha mãe, por me ter sempre mostrado e incentivado a importância saber, para que eu pudesse ser uma pessoa sempre melhor. Mãe, obrigado por ser amiga, companheira e confidente de todos os momentos. A batalha ainda não terminou, ainda teremos outras conquistas e a caminhada continua. Amo-te muito!

A Fábio Gomes, meu irmão, obrigado pela proteção e ensinamentos que sempre foram cuidadosamente voltados para mim. Saiba que sou muito feliz por ter alguém tão especial em minha vida. Eu não poderia ter um irmão melhor, companheiro, amigo, honesto, fiel, forte e, principalmente, íntegro de coração. Amo-te também!

Aos meus familiares (cunhada Jeane, tios (as) Neto, Zé Gomes, Rosa e Lourdes, meus avós e primos) pelo incentivo e apoio nas minhas conquistas. Desculpem as ausências familiares.

A minha amiga e afilhada de casamento, colega de Mestrado/UFRN, Cristine Soares Cardoso Dantas Gomes, foi umas das coisas mais maravilhosas que adquiri durante essa jornada. Ganhei uma irmã, pessoa com a qual pude compartilhar as angústias, cansaço e experiências. Obrigado pela amizade, sou feliz por você fazer parte da minha vida.

Aos amigos, Marcelo Taveira, Samuel Gonçalves, Jorban Siqueira, Alberi Lúcio, Hugo Joandson, Patrícia de Oliveira e Kleber Cardoso, Priscila Lisboa e família, Sinthya Costa, Tatiana Gehlen, Patrícia Amaral, Salete Gonçalves, Fabrícia Damasceno e família, Vanina Tereza, Alascia Lorena e Mabel Guardia, que suportaram as minhas distâncias e ausências. Obrigado por estarem sempre presentes fisicamente ou em coração. Obrigado. Amo vocês incondicionalmente.

Ao meu amor CL, que teve paciência, cumplicidade e sabedoria para aturar o meu stress e ausência de tempo. Você é muito especial e já temos muitas histórias juntos. E que venham mais histórias. Você que é forte, tem garra e vontade de crescer, sei que vou ouvir muitas histórias de conquistas suas também. Quero te

aplaudir de pé, e, se possível, estarei ao seu lado fisicamente ou como o destino determinar.

À família Souza Castro, que sempre esteve presente, com os seus almoços de final de semana, receptividade e hospitalidade de receber. Obrigado por ter me recebido tão bem, amo muito vocês.

Aos colegas de Mestrado Turma 2011 - PPGTUR/UFRN (Cristiane Soares, Ana Carolina, Kaline Mendonça, Mayara Ferreira, Mess Karol, Marília Gonçalves, Elisângela Justino, Marcelo Chiarelli, Jefferson Cavalcante e Athur Marulo). Foi muito bom fazer parte dessa turma, vocês são especiais. Carol, como foram bons os nossos almoços e conversas de corredor!

Meu agradecimento a Pamela Brandão, que me deu uma força lá no início da construção do meu projeto para o Mestrado em 2011 sobre Redes de Turismo. Muito obrigado pela ajuda, amiga, você foi fundamental, sabe disso.

Aos meus amigos de profissão docente (Marcelo Taveira, Mabel Guardia, Rosa Rodrigues, Salete Gonçalves, Pricylla Lopes, Tatiana Gehlen, Patricia Amaral, Jurema Dantas, Patricia Maia, Juliana Rocha, Sandra Campos, Heidi Kanitz, Jane Ramos, Denise Cristina Momo e Fátima Souza), obrigado pelo companheirismo e incentivo de sempre.

Aos meus professores da graduação (Jurema Dantas, Umbelino Junior, Maurício Formiga, Tânia Mara, Maria Célia e Ildérica Nascimento), que foram fonte de inspiração para que pudesse continuar na difícil tarefa acadêmica. Muito obrigado por tudo, serei sempre grato pelos ensinamentos.

Aos amigos de profissão e docentes da UNIFACEX (Maria Páscoa, Michel Vieira, Linaldo da Silva, Samara Aires, Terezinha Albuquerque, Richard Araújo, Adriana Silva, Gilsenberg Gurgel, Saulo Diniz, Saionara Branco e Renata Rocha, Josineide Pinto e Everton Eduardo), obrigado pelo apoio e carinho constante. Foram fundamentais!

Aos colegas de profissão do DETUR – UFRN, com quem tive o prazer de trocar experiências e aprendizado, professores e amigos (Andrea Virginia, Juliana Vieira, Lissa Valeria, Leilianne Barreto, Cássio Barreto, Carlos Porto, Márcio Marreiro, Luiz Mendes, Wilker Nobrega) Jeferson Rocha – Secretário da CORTUR, obrigado a todos pelo carinho, preocupação e amizade. Foi muito bom trocar experiências!

Aos professores do PPGTUR/UFRN, que maravilhosamente contribuíram com seus ensinamentos, fortalecendo cada vez mais a importância de se permitir aprender a cada dia. Obrigado aos professores (Maria Lúcia, Kerlei Sonaglio, Carlos Alberto, Mauro Alexandre, Sérgio Leal e Sergio Leal). Agradeço também à Secretária do PGTUR/UFRN, Juliane Medeiros, pelo carinho e incentivo constante. Adorei te conhecer.

À equipe do SEBRAE (Darlyne Fontes, Yves Guerra e Daniela Tinoco) por ter contribuído com a minha pesquisa no fornecimento de materiais para análise dos meus dados, muito obrigado!

À Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGTUR/ UFRN, pelos ensinamentos e competência na condução dos trabalhos desenvolvidos no Mestrado. Foi tudo maravilhoso, obrigado!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por ter financiado a minha pesquisa de Mestrado, muito obrigado! Espero ter contribuído à altura.

Aos professores que aceitaram participar da minha banca de defesa, o Profº. Dr. Sergio Marque e Profº. Dr. Sidcley Alegrino. Muito obrigado por contribuírem para o engrandecimento da minha pesquisa.

A minha orientadora, Profª. Drª Rosana Mara Mazaro – PPGTUR/UFRN que brilhantemente soube usar do seu conhecimento para me orientar na elaboração dessa dissertação. Sabemos dos obstáculos enfrentados. Sua orientação tem um significado ímpar para a concretização desse trabalho. Obrigado pelas contribuições e incentivos. Você sempre acreditou em mim!

Por último e não menos importante, um agradecimento especial aos meus alunos do Centro Universitário Facex – UNIFACEX nos cursos de Turismo, Hotelaria, Serviço Social, Recursos Humanos e Secretariado, e UFRN, no curso de Turismo, obrigado pela torcida! É por vocês e para vocês essa nova conquista e fonte de incansável. Amo todos vocês!

“Não há nada que dominemos inteiramente a não ser os nossos pensamentos”.

René Descartes

BATISTA, Saulo Gomes. **Determinantes de competitividade de destinos turísticos aplicados aos roteiros regionais: uma avaliação do roteiro Seridó/RN**. Dissertação de Mestrado em Turismo. Programa de Pós-Graduação em Turismo – PPGTUR/UFRN. Natal/RN, 2013.

RESUMO

A atividade turística vem ganhando representatividade por movimentar e estimular a economia, sobretudo, por possibilitar a geração de emprego e renda, permitindo, assim, oportunidades de crescimento para as localidades onde o turismo se desenvolve. Diante disso, o presente estudo intitulado *Determinantes de competitividade de destinos turísticos aplicados aos roteiros regionais: uma avaliação do Roteiro Seridó/RN,* aborda a temática da competitividade no turismo e tenta compreender o cenário deste roteiro. O objetivo central do estudo é avaliar as condições da competitividade turística no Roteiro Seridó/RN, de acordo com referenciais e determinantes globais de competitividade para destinos turísticos, tendo como objetivos específicos: delimitar dimensões do modelo de referência para utilização na avaliação de competitividade do Roteiro Seridó/RN; identificar os níveis de governança e competitividade nos municípios definidos na amostra que compõem o referido Roteiro; e analisar em que medida as condições de competitividade do Roteiro correspondem aos referenciais globais de competitividade de destinos turísticos. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo e utilizou a combinação de técnicas quantiqualitativas, de acordo com o previsto e requisitado na aplicação do instrumento de avaliação denominado *Compet&enible Model*. Para o levantamento de dados foram realizadas visitas técnicas e coleta em fontes secundárias, principalmente na pesquisa documental. A análise dos dados foi pautada nos registros e documentos e no uso da estatística descritiva simples para a pontuação dos elementos oferecidos pelo *Compet&enible Model***.** Os resultados permitiram conhecer as reais condições de competitividade do roteiro frente aos atributos de competitividade global para destinos turísticos: na dimensão I, Governança, atingiu 17 pontos, classificado como “em estruturação” e na dimensão II, Competitividade, atingiu 10 pontos, classificado em “débil”. Estes resultados evidenciam a necessidade de um maior envolvimento dos atores que compõem a cadeia produtiva do turismo no Polo Seridó/RN, para que as ações, programas e projetos sejam colocados em prática. Espera-se que, assim, o turismo seja considerado uma atividade importante para o desenvolvimento local e global, servindo de referência para a gestão futura de roteiros, orientando novas diretrizes políticas, de planejamento e organização para uma melhor competitividade.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Destinos turísticos. Roteiros Regionais. Seridó/RN.

BATISTA, Saulo Gomes. **Determinants of competitiveness of tourist destinations applied to regional routes: an evaluation script Seridó / RN**. Dissertation in Tourism. Pos-graduate Diploma in Tourism - PPGTUR / UFRN. Natal / RN, 2013.

ABSTRACT

The tourism industry is gaining representation by move and stimulate the economy, especially by allowing the generation of employment and income, thus allowing growth opportunities for localities where tourism develops. Therefore, the present study entitled determinants of competitiveness of tourist destinations applied to regional routes: an evaluation of the Route of Seridó/RN, discusses the issue of competitiveness in tourism and tries to understand the scenery of this Route. The main objective of the study is to assess the conditions of competitiveness in the Route of Seridó/RN according to benchmarks and global determinants of competitiveness for tourist destinations. The study has also as specifics objectives: define dimensions of the reference model for use in evaluating the competitiveness of the Route of Seridó/RN; identify levels of governance and competitiveness in the municipalities that make up the sample set above the Route, and analyze to what extent the competitiveness of the Route correspond to the global reference of competitiveness of tourism destinations. Regarding the methodology, it is a search for an exploratory- descriptive and used a combination of quantitative and qualitative research method as expected and required in the implementation of the evaluation tool called *Compet&enible Model.* For data collection, it has been taken technical visits and also analysis of documents and materials. Data analysis was based on the records and documents and the use of simple descriptive statistics for the scores of the elements offered by *Compet&enible Model*. The results allowed us to know the real conditions of competitiveness of the Seridó/RN Route forward to the attributes of tourist destinations for global competitiveness: the dimension I, Governance, reached 17 points, classified as "in structuring" and dimension II, Competitiveness, reached 10 points, ranking "weak". These results highlight the need for greater involvement of the actors in the supply chain of tourism in Polo Seridó/RN for the actions, programs and projects are put into practice. It is expected that tourism is considered an important activity for the local and global development, serving as a reference for the future management of Seridó/RN Route, guiding new policy guidelines, planning and organization to better competitiveness.

KEYWORDS: Competitiveness. Tourist destinations. Regional Routes. Seridó/RN

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Cooperação para o desenvolvimento turístico..... 25
FIGURA 2: Gestão Compartilhada do Programa Nacional de Estruturação de Destinos Turísticos..... 26
FIGURA 3: Representação da competitividade turística..... 41
FIGURA 4: Categorias de atrativos turísticos..... 46
FIGURA 5: Representação de região turística..... 47
FIGURA 6: Municípios que integram o Polo Seridó/RN..... 53
FIGURA 7: Municípios do Roteiro Seridó/RN..... 60
FIGURA 8: Investimentos em infraestrutura no Brasil – 2003/2013..... 91
FIGURA 9: Pagina do site do Roteiro Seridó/RN..... 94
FIGURA 10: Índice geral de competitividade, capitais e não capitais – 2008/2011..... 98

FOTO 1: Talhado do gavião – Carnaúba dos Dantas/RN..... 86
FOTO 2: Trilha com Jipe. Parelhas/RN..... 87
FOTO 3: Gastronomia regional..... 87
FOTO 4: Museu do Cangaceiro – Acari/RN..... 88
FOTO 5: Festa de Sant´Ana – Caicó/RN..... 88
FOTO 6: Feira de Negócios do SEBRAE/RN..... 94
FOTO 7: Feira de divulgação..... 94
FOTO 8: Famtour em Carnaúba dos Dantas/RN..... 95
FOTO 9: Rodadas de Negócios..... 95
FOTO 10: Palestra no Polo Seridó/RN..... 95

QUADRO 1: Representação de modelos de avaliação dos atributos de competitividade de destinos turísticos..... 30
QUADRO 2 Dimensão I – Governança..... 34
QUADRO 3: Dimensão II – Competitividade..... 36
QUADRO 4: Dimensão III – Sustentabilidade..... 38

QUADRO 5: Sustentabilidade Estratégica do Destino Turístico (SEDT)..... 40
QUADRO 6: Representação das técnicas de coleta de dados..... 61
QUADRO 7: Dimensões e atributos da pesquisa..... 63
QUADRO 8: Dimensão I – Governança no Roteiro Seridó/RN..... 65
QUADRO 9: Propostas de financiamento aprovadas..... 76
QUADRO 10: Dimensão II – Competitividade no Roteiro Seridó/RN..... 80
QUADRO 11: Produto Turístico do Polo Seridó/RN..... 85

TABELA 1: Teorias e modelos de competitividade turística - ANPTUR (2005-2010)..... 20
TABELA 2: Principais definições de competitividade e fundamentos inseridos nos conceitos..... 24
TABELA 3: Plano de Ação do Polo Seridó/RN..... 67
TABELA 4: Distribuição dos atrativos e recursos turísticos do Polo Seridó/RN. 82
TABELA 5: Ações desenvolvidas pelo Polo Seridó/RN..... 93

LISTA DE SIGLAS

MTUR	Ministério do Turismo
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETUR/RN	Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
PDITS	Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável
SESC	Serviço Social do Comércio
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
IDEMA	Instituto de Defesa do Meio Ambiente
FNRH	Ficha Nacional de Registro de Hóspede

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... **16**

2 COMPETITIVIDADE EM UMA DESTINAÇÃO TURÍSTICA..... **23**

2.1 COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS..... 23

2.2 SÍNTESE DE MODELOS E ESTRUTURAS DE AVALIAÇÃO DE COMPETITIVIDADE EM DESTINOS TURÍSTICOS..... 28

2.3 DIMENSÕES E ATRIBUTOS DO MODELO COMPET&TENIBLE..... 32

3 ROTEIROS TURÍSTICOS REGIONAIS..... **44**

3.1 A DINÂMICA FUNCIONAL DOS ROTEIROS REGIONAIS..... 44

3.2 A IMPORTÂNCIA DO ROTEIRO NA ESTRUTURAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO..... 49

3.3 O ROTEIRO SERIDÓ DO RIO GRANDE DO NORTE..... 53

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... **58**

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO..... 58

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA..... 59

4.3 COLETA DE DADOS..... 60

4.4 ANÁLISE DOS DADOS..... 62

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... **64**

5.1 ANALISE DA DIMENSÃO I – GOVERNANÇA DO ROTEIRO SERIDÓ/RN..... 64

5.2 ANALISE DA DIMENSÃO II – COMPETITIVIDADE DO ROTEIRO SERIDÓ/RN..... 79

6 CONCLUSÃO..... **103**

REFERÊNCIAS..... **106**

ANEXOS..... **115**

1 INTRODUÇÃO

A atividade turística vem ganhando representatividade por movimentar e estimular a economia, sobretudo por possibilitar a geração de emprego e renda, favorecendo assim oportunidades de crescimento para as localidades onde o turismo se desenvolve. A globalização e todas as mudanças geopolíticas decorrentes, determinou diversas transformações em termos do comércio internacional e na regionalização, afetando o desenvolvimento das localidades (THEOBALD, 2002).

O turismo, por ser uma atividade impulsionadora e que possibilita desenvolvimento e transformações de caráter, social, político, econômico, ambiental e até mesmo cultural, exige uma preocupação com o planejamento pautado em princípios eficientes e eficazes. Assim, deverá possibilitar desenvolvimento para as regiões e destinos que trabalham com o turismo (MTUR, 2013).

Como consequência do crescimento do turismo, a competitividade vem sendo uma temática expressivamente discutida na economia mundial, em virtude da sua importância global que estimula desenvolvimento social e econômico para as localidades onde se manifesta. A compreensão de seu significado para o turismo tem merecido a atenção de pesquisadores, governantes, investidores e de todo um conjunto de agentes interessados em incentivar o setor como alternativa ao desenvolvimento sustentável para diferentes localidades. (MAZARO, 2006; VALLS, 2004). Os modelos teóricos de competitividade reproduzem um novo cenário competitivo para o turismo e, mais que um elenco de fatores relacionados ao desempenho de mercado e resultados econômicos, estão orientados por uma nova ordem na compreensão da dimensão e impactos das atividades turísticas sobre outras variáveis macro-ambientais, entendidas como condicionantes do desenvolvimento integral das localidades turísticas (BOSCH ET AL., 1998; CROUCH E RICTHIE, 1999).

Pode-se dizer que o turismo vem se estruturando em dimensões locais e nacionais, e isso se dá pela estruturação e criação de políticas de turismo que vem apresentando resultados favoráveis à atividade econômica e que consequentemente repercutem em uma maior contribuição ao Produto Interno Bruto - PIB local e conquistando assim posições de destaque no cenário turístico (MTUR, 2013).

O direcionamento político e de gestão iniciou-se em 1994, com a criação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo - PNMT, sendo difundido em todo o Brasil e que teve como objetivo principal interiorizar o turismo e estruturar os municípios para organização e gestão do turismo em bases locais, dimensionando e apoiando ações de qualificação de equipamentos e serviços turísticos, bem como a capacitação de mão de obra local para fomentar o setor.

Com a criação do Ministério do Turismo no ano de 2003, buscaram-se estratégias que possibilitariam o desenvolvimento do turismo através do Plano Nacional de Turismo, um instrumento criado para estimular e formalizar estratégias para o desenvolvimento do Brasil. O referido Ministério (2003) estabeleceu também uma gestão descentralizada onde foi feito um levantamento dos principais polos receptores do turismo internacional no Brasil, onde capitais e municípios foram identificados pela sua representatividade em receber o turismo doméstico e internacional, possibilitando uma política que proporcionasse desenvolvimento e inclusão social através da prática do turismo para regiões turísticas ou com potencialidades para o desenvolvimento desta atividade. Em 2004, o novo PNT propõe e fomenta o Programa de Regionalização do Turismo - PRT, com intuito de desenvolver e incluir regiões de interesse turístico nos padrões de competitividade internacional.

Nesse cenário de disputa, de competitividade e também de incertezas que cada destino turístico procura adotar estratégias que possam se destacar, se diferenciar, atrair turistas e atrair a alocação dos recursos no setor do turismo e também em outros segmentos econômicos. Buscam, dentre outros fatores, o desempenho superior em vários aspectos. Dessa forma, falar de competitividade é falar de disputa, concorrência, ação, flexibilidade, organização, inovação, dinamismo, transformação, interação e mudança. Competitividade envolve, necessariamente, o processo de gestão, que envolve o emprego de ferramentas de planejamento e a adoção de estratégias. Segundo Barbosa (2008), há inúmeros fatores determinantes da competitividade de um destino turístico.

Esse cenário aponta para esforços de desenvolvimento da região e, consequentemente, dos destinos, e o Rio Grande do Norte - RN foi dividido em cinco polos turísticos, bem como foi feita a implementação de instâncias de governança. Os polos são: Agreste-Trairi; Serrano, Seridó; Costa das Dunas e Costa Branca, os

quais têm o intuito de desenvolver o turismo a partir do Programa de Regionalização do Turismo do Ministério de Turismo.

Segundo a SETUR/RN (2008), o interior do RN representou no ano de 2006 um crescimento de 59% com relação ao ano de 2004 e estima-se um salto de 30% para 2011. Esse número crescerá para os próximos anos, se continuar nessa estimativa. Assim, faz-se necessário entender que a roteirização auxiliará no processo de identificação, elaboração e consolidação de novos roteiros turísticos nas regiões. Além disso, terá como função apontar a necessidade de aumento dos investimentos em projetos já existentes, seja na melhoria da estrutura, ou na qualificação dos serviços turísticos oferecidos.

Segundo o Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil (2007. p. 16):

> O processo de roteirização pode contribuir para o aumento do número de turistas que visitam uma região e do seu prazo médio de permanência nos destinos, estimulando, como já dissemos a circulação da riqueza ali gerada. Como tem caráter participativo, a roteirização deve estimular a integração e o compromisso de todos os protagonistas desse processo, não deixando de desempenhar seu papel de instrumento de inclusão social, resgate e preservação dos valores culturais e ambientais existentes.

A roteirizarão deverá ter como foco também a construção de parcerias, que podem ocorrer nos níveis municipal, regional, estadual, nacional e internacional, de modo a buscar o aumento das oportunidades de negócios nas regiões turísticas e fazendo com que os destinos sejam mais competitivos. Portanto, a competitividade de um destino é evidenciada quando este tem boa infraestrutura, um avanço técnico nas áreas de comunicação e de transporte, serviços de qualidade, boa imagem no mercado, respeito ao meio ambiente e a procura por maior diferenciação do produto turístico, não sendo suficiente a questão do preço baixo (FONSECA, 2005). Esses fatores são fundamentais para que o destino consiga competir com outros e assim contribuir para o desenvolvimento do turismo local e global.

Diante disso, Mazaro (2006) desenvolveu o modelo de avaliação de competitividade turística dos destinos, intitulado de *Compet&enible Model,* considerando os princípios de sustentabilidade turística. Assim, utiliza-se este modelo para melhor entender a competitividade turística do Roteiro Seridó/RN em virtude da sua expressiva quantidade de citações bibliográficas realizadas em âmbito nacional por pesquisadores do turismo.

Diversos países do mundo adotam modelos de competitividade, desde uma perspectiva de sustentabilidade, que significa satisfazer as necessidades dos turistas, gerando divisas e bem-estar sociocultural ao destino, fazendo o uso adequado dos recursos ambientais e garantindo que gerações futuras possam usufruir, em longo prazo, dos espaços e atrativos. Com base em todas as considerações apresentadas, tem-se o questionamento central do estudo: **Qual o nível de competitividade turística praticado no Roteiro Seridó/RN?**

Esse questionamento faz-se necessário para conhecer as reais condições de competitividade do roteiro frente aos atributos de competitividade global do destino, que é o universo dessa pesquisa.

O referido estudo tratou de uma abordagem teórica e conceitual no que se refere à temática que envolve determinantes de competitividade de destinos turísticos aplicados aos roteiros regionais com foco no Roteiro Seridó/RN. É neste sentido que o referido estudo vem subsidiar-se de uma visão multidisciplinar, a fim de incorporar conhecimentos existentes em outras áreas do saber científico e/ou áreas correlacionadas e transversais ao turismo.

Sendo assim, a relevância do referido estudo está ligada diretamente à temática competitividade, por se tratar de uma realidade discutida por estudiosos e especialistas da área a partir da década de 1990, quando começa a tomar mais representatividade no campo do turismo. Cabe ressaltar que o tema competitividade foi mais discutido em âmbito organizacional em virtude dos estudos preliminares terem começado nesta área, como consequência do processo de reestruturação da revolução científica, ocasionado pelo sistema capitalista predominante na esfera da economia.

Os estudos científicos acerca da temática competitividade de destinos turísticos iniciaram-se em virtude da ampliação do mercado e do desenvolvimento das economias, surgindo a necessidade de estar à frente de uma sociedade que busca uma maior expressividade dentro do sistema capitalista e que faz dessa sociedade ainda mais competitiva. Segundo Cracolici & Nijkamp (2009); Enright & Newton, (2004), desde os anos 1990 pesquisadores do turismo têm mostrado significante e crescente interesse na competitividade e colocado especial atenção em dois tópicos: o primeiro, que é a medição do nível de competitividade dos destinos e o segundo, identificação dos fatores que determinam essa competitividade.

Neste sentido, fez-se uma busca sobre os principais estudos desenvolvidos em relação à temática competitividade de destinos turísticos. Porém, o que se pode observar é que esta realidade estudada tem peculiaridades totalmente diferenciadas por tratar-se de destinos com características e realidades diferentes uma das outras, fazendo dos estudos algo incomparável.

Na tabela 1, o que se pode observar é o interesse na temática competitividade, conforme embasamentos teóricos utilizados nos estudos sobre competitividade turística apresentados no ANPTUR[1] entre os anos de 2005 a 2010:

EMBASAMENTO TEÓRICO	Número artigos	f (%)
Literatura de marketing turístico	29	16,11
Diamond of National Competitiveness Model, and Cluster Theory, Porter (1980, 1985, 1990, 1995, 1996, 1998,2000)	19	10,56
Literatura de hospitalidade	15	8,33
Ritchie e Crouch - Calgary Model (1993, 1995, 1997, 1999,2003,2004, 2006)	10	5,56
Literatura organizacional	9	5,00
Literatura sobre planejamento turístico	9	5,00
Literatura de gestão estratégica	8	4,44
Destination Competitiveness Sustainability Model, Richie, Crouch and Hudson (2000, 2001,2005)	8	4,44
Literatura de imagem	7	3,89
Literatura sobre sustentabilidade ambiental e responsabilidade social	7	3,89
Comp&tenible Model (Mazaro, 2006)	7	3,89
Literatura sobre internet, redes e cidade virtual	6	3,33
Literatura de satisfação	5	2,78
Literatura ordenação espaço e organização urbana	5	2,78
Literatura de turismo em geral	4	2,22
Literatura sobre educação e turismo	3	1,65
Literatura de eventos	3	1,65
The resource-based view (RBV), Barney (1991, 2001), Grant (1991)	2	1,11
Literatura sobre reestruturação de produto turístico (Valls, 1966)	2	1,11
Gooroochurn and Sugiyarto (2004,2005, 2006)	2	1,11
Integrated Model, Dwyer and Kim (2003)	2	1,11
Enright & Newton (2004)	2	1,11
Literatura de turismo cultural	2	1,11
Teorias de turismo comunitário e rural	2	1,11
Outros modelos ou teorias usadas somente uma vez nos artigos: Teorias, conceitos e modelos de empregabilidade; BSC (Balance Scorecard); Literatura sobre produtividade; Conceitos de capacitação individual e capacitação comunitária Abordagem dos Stakeholders de Freeman (1984); Teorias de desenvolvimento endógeno de Sthor e Taylor (1981); Kozac (2001); Heat (2005); Gomezelj e Mihalic (2008); Hassan (2001); Macintosch (2003); Casaroto Filho e Pires (1998).	1	0,56
Total de bases teóricas principais	180	100

TABELA 1: Teorias e modelos de competitividade turística - ANPTUR (2005-2010).
Fonte: Elaborado por Chim-Miki, Gândara, & Medina-Muñoz, 2012.

Observa-se que os principais autores de modelos de competitividade utilizados nas publicações internacionais são Porter (1980), Ritchie & Crouch (1999, 2003) e Dwyer & Kim (2003). Já os estudos brasileiros estão baseados em literatura de imagem, marketing turístico, hospitalidade e outros aspectos que envolvem a

[1] Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo - ANPTUR.

questão da competitividade. Quanto aos teóricos da competitividade usados nos estudos nacionais, são os mesmos dos estudos internacionais, à exceção do *Comp&tenible* Model (Mazaro, 2006), que aparece frequente nas citações brasileiras. A importância da competitividade dos destinos turísticos tem gerado uma crescente literatura, a qual é caracterizada pela sua fragmentação em termos de áreas geográficas, e em tipos de produtos turísticos estudados (CHIM-MIKI, GÂNDARA, & MEDINA-MUÑOZ, 2012).

Diante deste cenário, a pesquisa visa a contribuir para o fomento dos aspectos ligados ao entendimento da competitividade em roteiros regionais, especificando o estudo no Roteiro Seridó do Rio Grande do Norte e contribuindo, também, para discussão de modelos teóricos que podem colaborar para a gestão no turismo, bem como para um maior conhecimento sobre a cadeia produtiva do turismo na região do Seridó.

Faz-se importante ressaltar que a escolha do tema em questão ocorreu em virtude do potencial turístico existente no Seridó, bem como pelo estudo realizado inicialmente pelo SEBRAE na região, o qual identificou as potencialidades para a prática do turismo, propondo um roteiro que possibilitasse o desenvolvimento do turismo através do Roteiro Seridó. Naquele primeiro momento de visita técnica realizado pela instituição supracitada houve a participação de agentes de viagens e gestores onde o autor desse estudo se fez presente, possibilitando assim o interesse em estudar e contribuir para o desenvolvimento da região.

Ao final deste estudo, o mesmo será disponibilizado à sociedade e atores envolvidos no processo para que possam ter o conhecimento e a oportunidade de acesso a esse material, uma vez que contribuirá para o desenvolvimento dos municípios que são base para este estudo e que compõem o Roteiro Seridó/RN (Cerro Corá, Lagoa Nova, Currais Novos, Acari, Carnaúba dos Dantas, Parelhas, Jardim do Seridó e Caicó).

O objetivo central do estudo é avaliar as condições da competitividade turística no Roteiro Seridó/RN, de acordo com referenciais e determinantes globais de competitividade para destinos turísticos, tendo como objetivos específicos:

a) Delimitar dimensões do modelo de referência para utilização na avaliação de competitividade do Roteiro Seridó/RN;

b) Identificar os níveis de governança e competitividade nos municípios definidos na amostra que compõem o roteiro em estudo;

c) Analisar em que medida as condições de competitividade do Roteiro correspondem aos referenciais globais de competitividade de destinos turísticos.

Tais objetivos são necessários para que se possa responder aos questionamentos propostos pela pesquisa em questão. Sendo assim, a referida dissertação é composta por cinco capítulos, além das referências consultadas, apêndices e anexos.

No capítulo 1 encontra-se a introdução, na qual é feita a exposição do tema, problemática e problema, justificativa, bem como objetivo geral e específicos. O capítulo 2 apresenta a competitividade em destinações turísticas, e trata das questões relativas à competitividade nos destinos, assim como dos modelos e estruturas de avaliação de competitividade, que toma como referência o modelo de avaliação de *Compet&tenible:* dimensões e atributos condicionantes. Já o capítulo 3 aborda os roteiros como instrumento de desenvolvimento turístico regional e como ocorre a dinâmica funcional dos roteiros regionais, além da importância deste na estruturação do produto turístico e o cenário do Roteiro Seridó/RN.

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos, o qual apresenta a caracterização do estudo, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados. No que tange ao capítulo 5, apresenta a conclusão baseada no estudo realizado e proposições acerca de novos estudos. Finalizando este trabalho dissertativo, apresentam-se as referências utilizadas para a fundamentação teórica do estudo em referência, assim como os apêndices e anexos.

2 COMPETITIVIDADE EM UMA DESTINAÇÃO TURÍSTICA

2.1 COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS

No mundo contemporâneo, é perceptível a existência eminente da competitividade nas organizações, no mercado, na economia, na politica e consequentemente no turismo. De acordo com as relações existente no mercado, há estudos sobre a importância de políticas públicas voltadas para a competitividade de setores predominantemente industriais, que são citados por Dodgson (2005), relatando sobre as economias asiáticas, e Lee (2005) que trata o desenvolvimento das tecnologias.

Cabe também ressaltar que para Chudnovsky e Porta (1990), existem alguns aspectos que explicam a relevância crescente que a temática competitividade conquistou nas últimas décadas, em vários países. E esse crescimento representativo causou efeito direto, assim intitulada por Krugman (1994) como uma “obsessão perigosa” e que ao longo dos últimos 10 anos tiveram diversas abordagens com focos completamente diferenciados, nesta concepção que a competitividade pode está relacionada com países, empresa e consequentemente em destinos.

Nas empresas o conceito pode esta relacionado com a capacidade de comercializar o que é produzido (MATHIS *et al.,*1988) ou como esta organização é capaz de sair vitoriosa na competição com os seus rivais no mercado (MICHALET, 2010). Sendo assim, a referida temática poderá representar a capacidade de uma nação de enfrentar e competir internacionalmente, bem como de exportar e proteger o seu produto nacional.

Além disso, alguns autores associam a competitividade atrelada ao comércio internacional ou na defesa do mercado local, incorporando a temática de bem-estar econômico e melhoria da qualidade de vida de sua população (FAGERBERG, 1988; FAJNZYLBER, 1988; JONES e TEECE, 1988).

No entanto, conceituar competitividade não é tarefa simples em virtude das diferentes abordagens e focos que são dados ao fenômeno. Diferentes conceitos e escopos podem ser empregados ao termo, o que acarreta uma falta de consenso na literatura sobre o tema (LATRES e CASSIOLATO, 1995; KUPFER, 1992;HAGUENAUER, 1989). Nesse contexto, os estudos relativos à competitividade

não dividem dos mesmos conceitos e/ou abordagens metodológicas e/ou formas de avaliação em virtude das peculiaridades existentes nas diferentes realidades.

Para tanto, apresenta-se na tabela 2 os conceitos de competitividade que foram mais citados nos últimos 10 anos realizadas durante as edições da ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

Autores	Definições de competitividade: as definições mais citadas nos últimos 10 anos de estudos sobre competitividade	Fundamentos do conceito
Scott e Lodge (1985)	"A habilidade de uma nação em produzir e distribuir bens e serviços na economia internacional, de modo que também aumente o padrão de vida da população".	Produtividade, Qualidade de vida aos residentes
Porter (1990)	"O único conceito significativo de competitividade para uma nação é sua produtividade".	Produtividade
Fórum Econômico Mundial (1994)	"Competitividade é a habilidade de um país, criar e sustentar a longo prazo um valor econômico superior, frente aos seus concorrentes".	Produtividade, eficácia, sustentabilidade
Crouch e Ritchie (1999)	"Competitividade é a capacidade de agregar valor e, assim aumentar a riqueza pela gestão de bens e processos através da integração dessas relações dentro de um modelo econômico e social que leva em consideração o capital natural do destino e a sua preservação para as futuras gerações."	Produtividade, gestão estratégica, sustentabilidade, eficácia.
Dwyer e Kim (2003)	"Competitividade é a habilidade relativa do destino de conhecer as necessidades e o perfil dos turistas, para fornecer serviços e bens melhores do que outros destinos semelhantes, nos aspectos verificados".	Produtividade, eficácia, satisfação.

TABELA 2: Principais definições de competitividade e fundamentos inseridos nos conceitos
Fonte: Miki, Gândara, e Muñoz, 2012, p. 215-216.

Diante do exposto e apesar da dificuldade de conceituar e mensurar competitividade, as evidências indicam a existência de diferenças em termos de níveis de desempenho entre, por exemplo, empresas rivais (RUMELT, 1991; POTER, 1997).

A competitividade, a partir da década de 1990, tornou-se cada vez mais uma preocupação no mercado global sendo mais discutida e debatida nos meios de comunicação e, principalmente, nos estudos desenvolvidos pelas universidades. Para tanto, cabe ressaltar que com o crescimento da oferta e de produtos turísticos, o que se vê é um aumento da competitividade por essa demanda e a reorganização de aspectos de competitividade no processo de concorrência existente nos destinos turísticos. Fonseca (2005, p.59) entende que:

> Na fase anterior da atividade turística, denominada “fordista”, a competitividade baseava-se essencialmente nas vantagens comparativas existentes entre os destinos turísticos. Tais vantagens advinham de fatores próprios do destino que propiciavam o surgimento e a expansão do turismo. Dentre esses fatores, cabe destacar: os recursos naturais (clima, praias, montanhas, etc.), a disponibilidade de mão de obra e desvalorização da moeda.

Cabe ressaltar que o turismo vive uma outra era, na qual, proporcionalmente, essas vantagens comparativas tornam-se competitivas entre os destinos e organizações. Por tudo isso, se faz necessário a existência de novos fatores determinantes que proporcionem a competitividade ao destino. Em conformidade com a Organização Mundial do Turismo, percebe-se que:

> A educação e formação específica para a atividade turística, a melhoria de canais e meios de informação do destino, o esforço permanente por introduzir inovações, etc, são as grandes linhas de atuação que permitem melhorar a competitividade no momento atual (OMT, 1998, p.202).

A qualidade do serviço é um fator determinante também na competitividade de destinos turísticos, uma vez que esta qualidade torna-se uma vantagem do ponto de vista das vantagens competitivas. Para que o destino possa se desenvolver é necessário a cooperação e participação de alguns atores envolvidos no processo, como pode ser visualizado na figura 1:

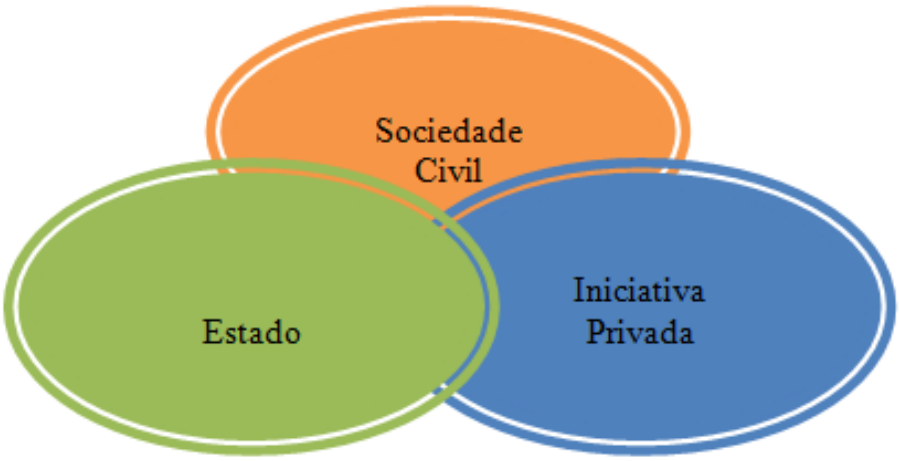

FIGURA 1: Cooperação para o desenvolvimento turístico
Fonte: OMT (1998).

A interação faz-se necessária e fundamental para um melhor desenvolvimento e funcionamento do sistema turístico. Portanto, é importante

conhecer os elementos que constituem a cadeia produtiva do destino no qual o turismo faz-se presente.

É importante ressaltar que estes aspectos fazem com que o mercado possa antecipar e buscar a inovação através dos seus produtos ou potencialidades existentes nos destinos. E o que se pode compreender é que, quanto mais puder interagir os destinos e os roteiros, maior será a capacidade de competir mais de maneira integrada.

A competitividade faz-se presente no mundo contemporâneo (sociedade, Estado e iniciativa privada); e com a criação do Ministério do Turismo, competir de maneira participativa e interativa entre estados, municípios e regiões torna-se algo necessário para o desenvolvimento da atividade turística e da sociedade em geral.

O Programa Nacional de Estruturação de destinos Turísticos, iniciado no ano de 2013, está alicerçado sob a ótica da gestão compartilhada, onde dois grupos são responsáveis pela Gestão Compartilhada do Programa Nacional de Estruturação de Destinos Turísticos, apresentado na figura 2,(BRASIL, 2013).

FIGURA 2: Gestão Compartilhada do Programa Nacional de Estruturação de Destinos Turísticos.
Fonte: Mtur - Roteiros do Brasil (2013).

- ✓ Atores institucionais: que tem como missão deliberar/discutir sobre os temas relevantes do turismo nacional, incorporando as demandas

nacionais, estaduais, regionais e municipais constituindo-se em um núcleo de expressão técnica e política, que são eles:

- ✓ Ministério do Turismo;
- ✓ Conselho Nacional de Turismo – CNT ;
- ✓ Câmara Temática de Regionalização do Conselho Nacional de Turismo;
- ✓ Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Turismo – FORNATUR;
- ✓ Associação Nacional dos Secretários e Dirigentes dos Destinos Indutores – ANSEDITUR;
- ✓ Instâncias de Governança Macrorregional;
- ✓ Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados;
- ✓ Conselhos/Fóruns Estaduais de Turismo;
- ✓ Instâncias de Governança Regionais;
- ✓ Órgãos Oficiais de Turismo dos Municípios;
- ✓ Conselhos Municipais ou Governanças Locais.

- ✓ Atores operacionais: que têm como missão apoiar a implementação de Programa, assim como monitorar sua efetiva execução, assim listados:

  - ✓ Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização;
  - ✓ Interlocutores Regionais do Programa de Regionalização;
  - ✓ Interlocutores Municipais do Programa de Regionalização.

Cabe ressaltar que a Coordenação Nacional do Programa será conduzida pelo Ministério do Turismo por meio do Comitê Executivo do Programa Nacional de Estruturação de Destinos Turísticos, que terá como principais atribuições (BRASIL, 2013):

- ✓ Definir diretrizes estratégicas;
- ✓ Planejar e coordenar as ações, em âmbito nacional;
- ✓ Articular, negociar e estabelecer parcerias com as diversas esferas de governos, iniciativa privada e organismos não governamentais nacionais e internacionais;

- ✓ Monitorar e avaliar as ações do Programa, em âmbito nacional.

Perante o exposto, desenvolver o turismo de forma participativa é uma iniciativa fundamental e necessária, uma vez que a cooperação, participação e articulação são ações que proporcionam um maior nível de integração, possibilitando, também uma maior estruturação para a competitividade no mercado turístico.

Compreender a competitividade, não é algo fácil, em virtude das várias vertentes que podem ser dadas ao conceito em questão, o capitulo a seguir poderá apresentar alguns modelos e estruturas de avaliação de competitividade de destinos turísticos.

2.2 SÍNTESE DE MODELOS E ESTRUTURAS DE AVALIAÇÃO DE COMPETITIVIDADE EM DESTINOS TURÍSTICOS

Avaliar e estabelecer atributos condicionantes de competitividade em um destino turístico envolve uma análise multivariada, que vai desde aspectos ligados diretamente a atividade do turismo, como oferta de diferentes realidades, tais como: quantificação de restaurantes, leitos de hospedagem, fatores indiretos como saneamento básico, escolaridade da população e até mesmo índice de ocorrências criminais. Estes elementos interrelacionam e, juntos, apontam condições e realidades competitivas desse destino em questão.

Diante desse cenário, se diz que a avaliação dos atributos condicionantes da competitividade de destinos turísticos constitui em um desafio para gestores públicos e privados e requer o emprego de modelos que atendam a nova ordem mundial de uma competitividade que obedeça a critérios do desenvolvimento sustentável global.

Para Barbosa (2008), há inúmeros fatores ou atributos que determinam a competitividade de um destino turístico. São grandes as variações entre os diversos modelos propostos pelos pesquisadores. Alguns aspectos ora distanciam, ora aproximam as metodologias propostas pelos autores.

Diante das diferenciações das abordagens teóricas de cada um, esses modelos mostram sua eficácia, limites e/ou debilidades, constituindo-se em modelos incompatíveis com o setor do turismo ou, em outros casos, em ferramentas úteis na gestão de seus destinos e na tomada de decisões.

Compreendendo também que mesmo aqueles modelos de avaliação dos atributos condicionantes de competitividade que foram aplicados em um dado destino turístico, mesmo tendo êxito, não significa que deverá apresentar os mesmos resultados se aplicados a uma outra localidade. Ao se copiar modelos sem se fazer as devidas adaptações corre-se o risco de produzir resultados incongruentes, divergentes e até mesmo inconsistentes. Copiar sem ajustes, não torna nenhum país líder de mercado e não permite vantagens, não existindo, assim, receitas prontas. Nessa tentativa, alguns países têm avançado em suas ações e modelos de gestão. Quanto a isso, Ricci e Escrivão Filho (2008) chamam a atenção que copiar pode ser muito perigoso. Segundo os autores, ao invés de plágio, é preferível aperfeiçoar as ferramentas de planejamento e gestão do turismo a partir das experiências alheias.

E como exposto pelas considerações será apresentado no quadro 1 síntese de modelos de avaliação de competitividade de destinos turísticos mais expressivos em âmbito global e representativos no campo da pesquisa, levando em consideração os atributos e/ou condicionantes, assim apresentados.

No entanto, a metodologia que subsidiará este estudo intitulado *Compet&enible Model* - Mazaro (2005) foi escolhida em virtude de uma maior familiaridade com a metodologia, bem como da representatividade de estudos científicos que citam o instrumento metodológico em âmbito Nacional.

Vale frisar também, que foram selecionados e definidos atributos considerados qualitativamente superiores na representação de resultados efetivos de desempenho superior com base em critérios competenibles, pois, se considera que estes atributos conseguem espelhar de forma mais direta a coerência entre os objetivos e expectativas fixados para o turismo local, em comparação aos resultados obtidos como resposta do mercado a tais estímulos (MAZARO, 2006).

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETITIVIDADE DE DESTINOS TURÍSTICOS				
AUTORES	**PORTER (2001)**	**Premier-ranking GENNEST E LEGG (2003)**	**DWYER E KIM (2003)**	**RITCHIE E CROUCH (2003)**
Atributos condicionantes considerados	1.Condições dos destinos concorrentes; 2.Características dos destinos concorrentes; 2.Ameaça novos destinos que possa substituí-lo; 3.Grau de rivalidade existente entre os demais destinos turísticos. 1. Condições da demanda (visitantes); 2.Condições da estrutura da cadeia produtiva do turismo; 3. Estruturação do produto turístico; 4. Preços; 5. Fatores para atrair visitantes.	ATRIBUTOS ACONSELHÁVEIS 1. Nível econômico local; 2.Competitividade do turismo; 3. Atrativos; 4. Gestão; 5. Organização; 6. Informação; e 7. Eficiência. Etc. ATRIBUTOS DESACONSELHÁVEIS 1. Instabilidade política; 2. Atentados terroristas; 3. Ausência de saneamento básico; 4. Alto índice de pobreza; 5. Corrupção política; 6. Epidemias. Etc.	1. Recursos e fatores de apoio; 2. Gestão do destino; 3. Condições de demanda; 4. Condição da situação 5. Competitividade do destino; 6. Prosperidade sócio-econômica; 7. Indicadores de competitividade destino regional e nacional	1. Recursos inatos e atrativos essenciais; 2. recursos de suporte; 3.administração do destino; 4. política, planejamento e desenvolvimento; 5. qualificadores e atributos determinantes.

QUADRO 1:Representação de modelos de avaliação dos atributos de competitividade de destinos turísticos
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

AUTORES	COMP&TENIBLE MODEL – MAZARO (2005)	FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL-WEF - TTCI (2009)	GOMEZELJ; MIHALIC, (2008)	FGV/ MTUR/SEBRAE (2008)
Atributos condicionantes considerados	GOVERNANÇA 1. planejamento 2. gestão, 3. coordenação, 4. cooperação, 5. visão estratégica COMPETITIVIDADE 1. recursos, 2. atrativos, 3. posicionamento, 4. rentabilidade, 5. satisfação turista. SUSTENTABILIDADE: sócio-cultural, meioambiental.	1. Normas e regulamentos da Política 2. A sustentabilidade ambiental 3. Proteção e segurança 4. Saúde e higiene 5. Priorização de Viagens e Turismo 6. Infraestrutura de transporte aéreo 7. Infraestrutura de transporte terrestre 8. infraestrutura turística 9. infraestrutura de TIC 10. A competitividade dos preços no setor de T & T 11. recursos humanos 12. Afinidade para Travel & Tourism 13. recursos naturais 14. recursos culturais	1. Recursos naturais 2. Gestão adequada do turismo 3. Infra-estrutura 4. Gestão competitiva 5. Oferta 6. Preço 7.Qualidade dos produtos e serviços 8. Gestão dos recursos humanos 9.Promoção e comercialização 10. Demanda turística 11. Valor agregado.	1.Infraestrutura geral 2.Serviços e equipamentos turísticos 3.Acesso; 4.Atrativos turísticos; 5.Marketing e promoção do destino; 6.Políticas públicas; 7.Cooperação regional; 8.Monitoramento; 9.Economia local; 10. Capacidade empresarial; 11. Aspectos sociais; 12. Aspectos ambientais; 13. Aspectos culturais.

QUADRO 1: Representação de modelos de avaliação dos atributos de competitividade de destinos turísticos (continuação)
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A aplicabilidade dos estudos desenvolvidos possibilitaram um maior aperfeiçoamento dos modelos dentro da realidade dos estudos desenvolvidos, mas que também podem sofrer alterações e/ou adaptações que correspondam às realidades de cada destino turístico em estudo.

Em seus estudos, Gomezelja e Mihalic (2008), em que dois modelos de avaliação de destinos são investigados – o modelo Keyser-Vanhove, aplicado à Eslovênia, e o modelo Integrado de destinos competitivos, aplicado na Coréia e Austrália -- se referem a esses indicadores como determinantes individuais, indicadores competitivos e ainda elementos de competitividade.

O mesmo ocorre com Porter (2001), Organização Mundial do Turismo (2001b), Dwyer, Livaic e Mellor (2003), Mazaro (2005), WEF (2009), Ritchie e Crouch (2003). Cada qual apresenta seus modelos de avaliação da competitividade de destinos turísticos.

No capítulo seguinte será apresentado sobre as dimensões e atributos do modelo competenible para que se possa compreende as funcionalidades do modelo.

2.3 DIMENSÕES E ATRIBUTOS DO MODELO COMPET&TENIBLE

O modelo de referência Compet&tenible tem o nome do modelo, cuja autora fundiu os termos do espanhol — Competitividade — Sostenible. Entendendo que as premissas do modelo é baseado em uma competitividade coerente com os princípios de sustentabilidade, Mazaro (2005) nomeou seu modelo como — Compet&tenible, substituindo a letra — E pela — & para enfatizar a fusão. No entanto, a autora adicionou o termo em inglês — *Model*, ao invés da palavra em espanhol — modelo. À rigor, a tradução para o português do termo — Compet&tenible Model seria — Modelo Competentável (Competitivo + Sustentável).

Este modelo de avaliação da condição de competitividade de destinos turísticos proposto por Mazaro (2005). Nele, a autora avalia três grandes dimensões.

Dimensão 1 – Governança

Dimensão 2 – Competitividade Turística

Dimensão 3 – Sustentabilidade Turística

Cada macrodimensão está dividida em atributos e estes, por sua vez, constituídos de vários indicadores que norteiam os dados a serem aplicados ao modelo. Atributo também pode ser entendido com os condicionantes que interferem no fenômeno de cada dimensão. A união de condicionantes compõe o atributo. Já os indicadores são compreendidos como os dados, elementos ou as manifestações objetivamente observáveis e mensuráveis dos atributos e dos conceitos que representam. Indicadores são as formas visíveis da realidade.

A condição de competitividade do destino turístico do modelo é avaliada somando-se as dimensões 1, 2 e 3. Estas, por sua vez, são obtidas, somando-se cada um de seus respectivos atributos. Para cada atributo há uma pontuação e peso específicos. Além dos pesos e pontos, para cada atributo, existe uma escala de valor específica, podendo ser numérica (0,1, 2, 3, 4 e 5) ou conceitual (adequação/inadequação, notável/inexistente, exíguo/exclusivo).

As dimensões do sistema turístico definidas no *Competenible* como Governança, Competitividade, Sustentabilidade e uma condição geral de Sustentabilidade Estratégica estão representados no quadro 5.

De acordo com a representação, a evolução dos níveis de governança, competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos que aqui convergem para o que se denomina **sustentabilidade estratégica**, é possibilitada pelo monitoramento de um conjunto de atributos determinantes e cujos resultados sejam capazes de indicar as condições sob as quais se desenvolve o turismo em um destino específico e que permita acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

O conceito de governança ganha importância nos estudos da gestão contemporânea oportunamente quando são tratados temas de gestão social. Na essência, traz em sua concepção a premissa de que todos os implicados no processo de tomada e implementação de decisões são co-responsáveis e donos das decisões tomadas na qualidade de agentes. Também pressupõe que o processo de produção de recursos financeiros e organizacionais é resultado de parcerias horizontais intra e inter-organizacionais e que a valorização das estruturas descentralizadas e participativas que integram tomadas de decisão são implementadas e avaliadas em um processo de aprendizagem organizacional (MAZARO, 2005).

De acordo com Fischer (2004), “se formos identificar um conceito compreensivo para a gestão idealizada ou para a ‘boa gestão’, este será o de

governança. Entendida como o poder compartilhado ou a ação coletiva gerenciada, transformou-se em categoria analítica, associada a conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação, sinônimo de 'bom governo', enfim, um guarda-chuva para as boas práticas valorizadas pelas agencias internacionais, como o orçamento participativo e ações de desenvolvimento local e regional".

Como inicialmente concebida, esta dimensão procura representar o estágio e formato de organização e estruturação do destino para a gestão do turismo, que de acordo com Valls (2004), e com os postulados desta proposição, devem corresponder ao nível estratégico de decisões. Os atributos utilizados na sua avaliação estão relacionados às escolhas da gestão sobre o desenvolvimento turístico de uma localidade ou região e que, de acordo com o MTur, vai refletir o entendimento da convergência entre competitividade e estratégia (p. 26). As instâncias de governança em turismo têm sido organizadas normalmente em formato compartilhado e participativo, e dada sua multisetorialidade cada vez mais se aproxima dos preceitos da gestão social.

Sob diferentes formatos colegiados, os agentes locais estão organizados em unidades gestoras de ampla representatividade e cujos membros são os responsáveis pela tomada de decisões em turismo. Nota-se no modelo de Dwyer e Kim (2003), igualmente como previsto pelo Competenible, que os resultados competitivos e impactos de sustentabilidade são consequências das decisões tomadas nestas instâncias de governança. Isto significa que a localidade tem o controle sobre seu desenvolvimento, sendo uma questão de escolha os caminhos pelos quais ira trilhar em turismo.

O quadro 2 apresenta um resumo dos atributos da dimensão governança já na versão atualizada, com seus respectivos conceitos, níveis na escala de pontuação para avaliação e referencial de condição ideal para cada atributo.

Escala **Atributos**		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Condição ideal**
G1	**Visão de futuro**							Fixa modelo de desenvolvimento do destino em bases sustentáveis, estabelece critérios de atuação, compromete todos os agentes na tomada de decisões.
G2	**Coerência e cumprimento**							Plano implementado de acordo com o fixado e em coerência aos critérios sustentáveis.

G3	**Correção e controle** .							Os mecanismos de correção e controle são efetivamente utilizados no acompanhamento das ações.
G4	**Multidimensionalidade**							Estão definidas estratégias para questões ambientais, culturais econômicas e institucionais.
G5	**Estrutura e organização**							Quando o turismo ocupa um lugar no seio da política local e sua gestão compete a órgão da estrutura superior de governo.
G6	**Financiamento** .							O turismo recebe recursos financeiros adequados à execução das ações necessárias.
G7	**Coordenação e Cooperação –**							Alto comprometimento dos agentes e participação ativa na gestão do turismo; fomenta relações com outros setores para converter em normativa os objetivos pactuados.
Governança em Turismo		Maximo 35 pontos						< 12 pontos = a estruturar De 13 a 25 pontos = em estruturação > 26 pontos = estruturado

QUADRO 2: Dimensão I – Governança
Fonte: Mazaro (2006).

Da proposta original com nove atributos, nesta revisão foram reduzidos para sete, considerando que os exercícios de aplicação identificaram pouca dissonância entre os atributos “visão de futuro”, “caráter estratégico” e “horizonte temporal” e que, portanto, foram agrupados, uma vez que o caráter estratégico já supõe uma proposição de planejamento em longo prazo a partir de um amplo pacto entre os agentes, premissa básica da sustentabilidade estratégica.

Com base neste entendimento esta dimensão tem a intenção de refletir até que ponto as instâncias de governança para gestão do destino assumem seu papel de articulador e de propositor das regras do jogo, e até que ponto mantém o controle sobre os rumos do desenvolvimento turístico do destino. Tais atributos funcionam como catalisadores dos processos de sustentabilidade turística e como tradutores do nível de maturidade e profissionalismo na configuração de políticas turísticas no âmbito local e regional, incluindo a vocação turística do destino, o posicionamento de mercado, a forma de exploração do setor e a preparação frente ao futuro.

E no que se refere à dimensão II Competitividade esta dimensão de análise reúne atributos que refletem os resultados do turismo no destino, definidos e avaliados a partir de representações das condições ideais de competitividade que se pode alcançar em termos referenciais de mercado, e como conseqüência das estratégias de implementadas com vistas ao desenvolvimento turístico. São atribuídos a estes fatores os padrões de eficácia que podem alcançar os resultados dos processos de gestão e produção dentro do sistema turístico (GO E GOVERS, 2000; GOOROOCHURN E SUGIYARTO, 2003).

Recorrendo ao entendimento comum de que ser competitivo significa ser superior em requisitos estratégicos frente aos concorrentes e, sobretudo, na mente do consumidor, o modelo concentra-se em atributos que representam esta superioridade, ou no mínimo, refletem uma situação privilegiada de mercado sustentada por resultados turísticos efetivamente positivos, como é o de atrair segmentos turísticos selecionados e diferenciados, projetar e sustentar uma imagem diferenciada (BUHALIS, 2000), colher benefícios diretos, entre outros, conforme resumido no quadro 3:

Escala **Atributos**		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Resultados**
C1	**Recursos Turísticos**							Reune exclusivo conjunto de recursos turísticos, com potencial de projeção competitiva ao nível de seus máximos competidores.
C2	**Atrativos**							Capacidade de transformar os recursos em um conjunto coerente e diversificado de atividades que se complementam em uma oferta integral.
C3	**Infraestrutura**							Infraestrutura dimensionada e adequada aos fluxos turísticos.
C4	**Marketing Responsável**							As estratégias e ferramentas de marketing correspondem aos critérios sustentáveis definidos para o destino.
C5	**Sazonalidade**							Diferença entre maior e menor volume no fluxo de 1,5.

C6	**Rentabilidade**		Nível de gasto de diário por turista superiores a €120.
C7	**Permanência**		Índices de permanência media superior a 5 dias de permanência.
C8	**Satisfação do Visitante**		Nível superior de satisfação do turista com a experiência global de viaje.
Competitividade Turística		Máximo **40** pontos	Forte: > 30 pontos Moderada: //15 y 29pts. Débil: < 15 pontos

QUADRO 3: Dimensão II – Competitividade
Fonte: Mazaro, 2006.

Nesta perspectiva, foram selecionados e definidos atributos considerados qualitativamente superiores na representação de resultados efetivos de desempenho superior com base em critérios *competenibles,* pois, se considera que estes atributos conseguem espelhar de forma mais direta a coerência entre os objetivos e expectativas fixados para o turismo local em comparação aos resultados obtidos como resposta do mercado a tais estímulos.

A composição da oferta indicada na governança é crucial na interpretação destas expectativas e vai exigir e atuação dos agentes, pois é a formatação da oferta turística que vai traduzir ao público as intenções do destino com o turismo. Vai influenciar significativamente a percepção do visitante sobre o destino, decodificado pela experiência com a hospitalidade e facilidades no destino, dos cuidados urbanísticos, da arquitetura, da ocupação espacial, das condições sócioeconômicas da comunidade, da coerência, da singularidade e originalidade. Por isto o atributo antes denominado oferta turística foi suprimido, inclusive porque seus padrões foram julgados contraditórios aos critérios sustentáveis. Logo, a dimensão competitividade é avaliada por meio de 8 atributos, podendo somar 40 pontos para o destino.

Na dimensão III, sustentabilidade, e considerando que a mesma está vinculada inexoravelmente a perspectiva de longo prazo e que os impactos estão representados por fatores só possíveis de avaliar ao longo do tempo, se estabelece uma terceira categoria de análise denominada sustentabilidade turística. Nela são reunidos atributos condicionados pela efetividade das decisões tomadas e avaliadas na dimensão governança, ou seja, se entende como impacto a consequência da relação causa-efeito já comentada nos critérios de governança.

Em geral, estão relacionados a possíveis transformações que pode vir a sofrer determinado sistema por causa de interferências externas. Diferentemente dos resultados, que revelam um momento determinado, os impactos só podem ser avaliados por indicadores que permitam analisar a evolução do comportamento do fator ao longo do tempo e através do monitoramento periódico desta evolução e a partir de um ponto de referência no passado (OMT, 1997).

O Quadro 4, resume os fatores desta dimensão de avaliação que, por sua extensão e complexidade, está dividida nas subdimensões natural e social.

Escala **Atributos**		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Condição Sustentável**
S1	**Qualidade Ambiental**							El destino está regulamentado por planos de manejo e de proteção ambiental nas áreas frágeis e de interesse de preservação.
S1.1	**Água**							Sistemas eco-eficientes de captação, aproveitamento e reutilização de água.
S1.2	**Energia**							Matriz energética diversificada e baseada em fontes renováveis e limpas.
S1.3	**Produção Limpa**							Sistemas eco-eficientes na produção e reutilização de resíduos.
S1.4	**Transporte**							Intensivo uso de transportes inteligentes e eco-eficientes.
S1.5	**Urbanismo e Paisagem**							Existência de instrumentos de regulamentação e controle sobre a ocupação e uso do território.
S1.6	**Arquitetura e Ambientação**							Existência e cumprimento de normativas para adequação da arquitetura e ambientação às características locais
Sustentabilidade Ambiental		**Até 35 pontos**						Forte: = > 25 pontos Moderada: 12 a 24pts. Debil: < 11pontos
S2	**Qualidade de Vida**							Medido pelo índice de desenvolvimento humano, IDH.
S2.1	**Cultura e Patrimônio**							Ações contundentes de preservação da cultura local e de sua inclusão nos atrativos turísticos.
S2.2	**Participação Cidadã**							Formas e meios de participação da comunidade nas políticas públicas de turismo.

S2.3	**Qualificação para o turismo**		Programas permanentes e sistemáticos de qualificação para as diferentes competências necessárias ao turismo.
S2.4	**Oportunidades**		Oportunidades de emprego e empreendedoras geradas pelas atividades turísticas.
S2.5	**Rendimentos**		Níveis adequados de salários e rendimentos dos vinculados as atividades turísticas.
S2.6	**Benefícios**		Participação de negócios de origem local e regional na oferta turística ou no fornecimento de seus insumos.
S2.7	**PIB Turístico**		Contribuição das atividades turísticas ao PIB local.
S2.8	**Satisfação do residente**		Níveis globais de satisfação da comunidade elevados com o desenvolvimento turístico.
Sustentabilidade Social		**Máximo 45 pontos**	Forte: > 30 pts. Moderada: //15 y 29pt. Debil: < 15 pontos
Sustentabilidade Turística do Destino		**Máximo 80 pontos**	Forte: > 60 pontos Moderada: //30 y 60ps. Debil: < 30 pontos

QUADRO 4: Dimensão III – Sustentabilidade.
Fonte: Mazaro (2006).

As três dimensões sugerem uma sequência lógica, sistêmica e interdependente de etapas que devem ser seguidas pelos destinos ao exercitar o pensamento estratégico, sendo testadas e aprovadas como apropriadas na explicação do processo de desenvolvimento turístico local, confirmando a premissa que os resultados colhidos e os impactos provocados são efeitos de escolhas apoiadas pelo modelo fixado para desenvolvimento turístico expresso pelo planejamento.

Os nomes dos atributos foram ajustados na tradução para o português, procurando melhor representar sua essência e concepção. Neste sentido, os atributos genéricos e considerados de controle como o S1 e S2 foram definidos de forma que representassem a qualidade do ambiente natural e das condições de vida da população por meio de indicadores já referendados. Sinteticamente, estas condições são agrupadas em uma análise global do turismo nos destinos, denominada sustentabilidade estratégica, conforme o quadro 5.

Dimensões de Análise	0	1	2	3	4	5	SEDT
Dimensão I: Governança	máximo 35 pontos						Forte: > 25 pontos Moderada: //12 y 24 pts. Débil < 11 pontos
Dimensão II: Competitividade	máximo 40 pontos						Forte: > 30 pontos Moderada: 15 a 29ptos. Debil: < 15 pontos
Dimensão III: Sustentabilidade **Subdimensão Meioambiental (S1)** + máximo 35 pontos **Subdimensão Social (S2)** + máximo 45 pontos	máximo 80 pontos						Forte: > 60 pontos Moderada: //30 y 60ps. Debil: < 30 pontos
Sustentabilidade Estratégica do Destino (SED)	**Máximo 155 pontos**						Forte: > 110 Moderada: 56 a 109 ptos. Debil: < 55

QUADRO 5: Sustentabilidade Estratégica do Destino Turístico (SEDT)
Fonte: Mazaro (2006).

Considerando a tendência dos destinos turísticos em utilizar instrumentos de planejamento e gestão estratégicos para fixar e alcançar objetivos de competitividade e de sustentabilidade favoráveis, a proposição de sistemas e instrumentos de acompanhamento de implementação de estratégias e ações é necessária e, neste sentido, o modelo *Competenible* pode representar uma metodologia útil e eficaz.

A descrição dos possíveis estados de evolução em direção à sustentabilidade definidos pelos diferentes níveis não é rígida e, tampouco, exaustiva quanto a sua caracterização. Ao contrário, servem como um referencial para identificar situações que se podem encontrar, na realidade, diferentes destinos ou mesmo de distintos atrativos em um mesmo destino e, ainda, apontar tendências para cada atributo. Pode-se afirmar que o estado da arte sobre o tema se encontra em fase de validação de instrumentos metodológicos que correspondam às diferentes necessidades de monitoramento do turismo em destinos e que possibilitem a identificação de *gaps* competitivos e apontem prioridades de ação estratégica.

Portanto, a condição da competitividade de um destino turístico se revela partir do conjunto dessas dimensões. Mazaro (2005) explica que a sustentabilidade estratégica é um termo que representa a condição global de competitividade turística do destino, interpretada em suas três dimensões e análise e medição definido pelo modelo.

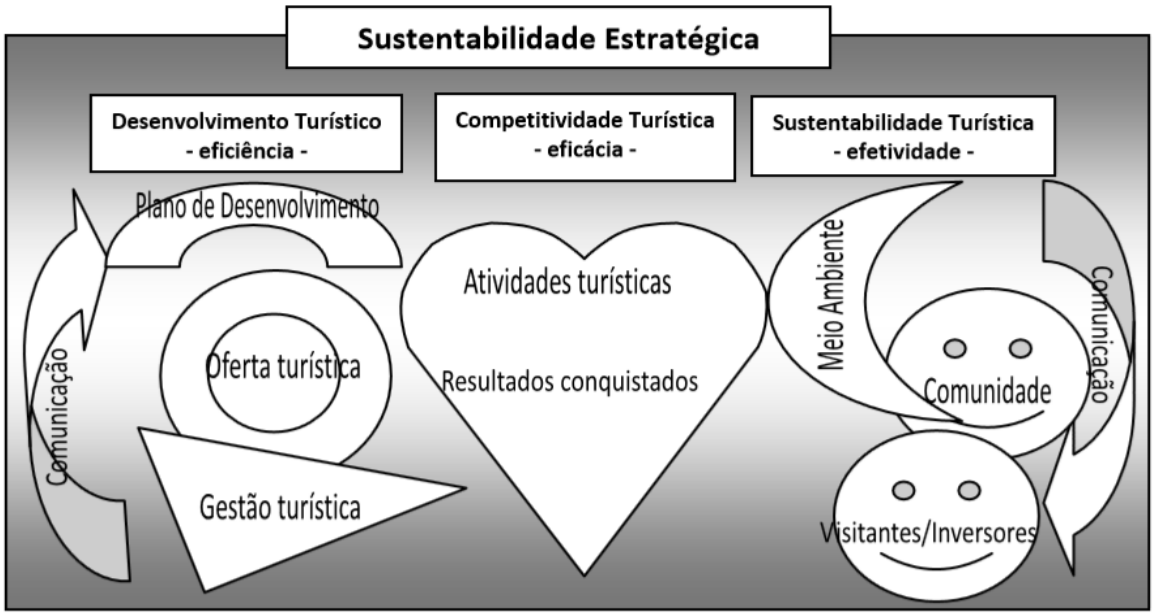

FIGURA 3: Representação da competitividade turística
Fonte: Mazaro (2005, p.151)

O entendimento que se faz do termo sustentabilidade estratégica, empregado neste estudo como a convergência entre os conceitos de desenvolvimento sustentável e gestão local e que serve de base para o conceito de condição de competitividade do Compet&enible Model.

Os conceitos que dão origem à expressão sustentabilidade estratégica, vem dos termos sustentabilidade (já abordado), desenvolvimento, entendido como — processo de melhoria das condições de vida das pessoas através de uma expansão qualitativa e quantitativa de suas potencialidades relacionadas a economia, sociedade e recursos (MAZARO, 2005, p. 147-148), e estratégico, apreendido como os meios capazes de elevar o nível da qualidade de vida das comunidades envolvidas pelo turismo — por meio da participação da sociedade e do governo em torno de um projeto que busca o benefício comum e a longo prazo‖ (MAZARO, 2005, p. 148). Assim, sustentabilidade estratégica deve ser entendida como:

> [...] um conjunto de fatores que representam uma alternativa para a gestão dos destinos turísticos para alcançar o posicionamento no sentido de competitividade global e, ao mesmo tempo, manter a sustentabilidade social e ambiental da localidade – o destino receptor –, utilizando a abordagem do desenvolvimento sustentável como estratégia e ao longo prazo o planejamento, coordenação, gestão e controle da oferta turística. (tradução própria, MAZARO, 2005, p. 148)

Desse modo, através da interpretação dos atributos, indicadores, fatores e dados que caracterizam o desempenho turístico de determinado destino e análise da perspectiva futura, o Compet&tenible Model permite, com base nos princípios da sustentabilidade estratégica, avaliar até que ponto os destinos estão efetivamente implementando suas ações em cumprimento aos critérios atuais de êxito de competitividade global do turismo, em conformidade com os condicionantes do desenvolvimento sustentável local (MAZARO, 2005).

Significa, portanto, que é um modelo que se propõe a medir os níveis de competitividade turística e sustentabilidade estratégica, com base na avaliação global da condição de competitividade de um destino turístico, que variam entre três níveis: forte, moderado ou deficiente; onde forte, indica que o destino turístico está bem; moderado, indicando que o destino turístico deverá trabalhar melhor os atributos, cujos níveis de avaliação indicaram poucos pontos, e por fim deficiente; que aponta que o destino deverá trabalhar em caráter de urgência para suprir todas as deficiências que o impede de torná-lo competitivo.

O que Dwyer *et al* (2003) chamaram de indicadores de competitividade, Pearce (2000) como técnicas e métodos de avaliação sistemática, Gomezelj e Mihalic (2008) como determinantes individuais, indicadores competitivos e ainda elementos de competitividade e Mazaro (2005) de atributos de competitividade são avaliados a partir de dados ou informações, numéricos ou não, que são utilizados para medir o desempenho competitivo de destinos turísticos.

Logo, os termos determinantes individuais, indicadores competitivos, atributos, elementos de competitividade, atributos condicionantes, componentes da competitividade, variáveis, indicativos da competitividade, critérios da competitividade e unidades constituintes da competitividade, servem para designar uma mesma coisa: os indicadores da competitividade.

Os indicadores servem para compreender e controlar determinado fenômeno, bem como contribuir para definição das metas de desempenho. No caso deste estudo, adicionou-se o termo sustentável, formando a expressão indicadores sustentáveis, já que se entende que não há como ser competitivo sem ser sustentável, e vice-versa.

Alguns pesquisadores argumentam que nenhum modelo de avaliação de competitividade de destino turístico é universal e ideal para todos os destinos. Gomezelj e Mihalic (2008) demonstram concordar com esta afirmação, quando

declaram que não existe um único conjunto de indicadores de competitividade que se aplica a todos os destinos em todos os momentos. No entanto, se mostraram satisfeitos com os resultados da aplicação do modelo de Dwer; Livaic; Mellor (2003) à Eslovênia, outrora aplicado anteriormente na Coréia e Austrália.

Na tentativa de fornecer um instrumento para utilização na elaboração de políticas públicas e plano turístico, peritos fornecem sua contribuição ao apresentar seus modelos para avaliar a competitividade de destinos turísticos. O debate que deve seguir sobre esses modelos deve ser mais sobre o seu uso e aplicação pelos gestores públicos, privados, terceiro setor e sociedade civil organizada, menos sobre os fatores que determinam a competitividade de um destino que foram ou não contemplados nesse ou naquele modelo.

Mais importante do que eleger o melhor modelo, é tomar um, seja qual for, aplicá-lo seguindo as orientações metodológicas, adaptá-lo à realidade do local aplicado, analisar os dados coletados, elaborar o relatório detalhado com os resultados e, principalmente, estabelecer ações e melhorias nos aspectos detectados como defasados, ultrapassados, insuficientes e ineficazes.

Gomezelj e Mihalic (2008) destacam ainda a importância de aplicar periodicamente o modelo a fim de comparar se o destino está evoluindo ou retrocedendo em cada um dos fatores de competitividade analisados. Já Dwyer, Livaic e Mellor (2003) salientam que não há um conjunto único e exclusivo de indicadores de competitividade que se aplicam a todos os destinos em todos os momentos. Os indicadores de competitividade de destino podem ter indicadores subjetivos como objetivos, que implicam numa condição superior de competitividade, trata-se de indicadores/ atributos selecionados pelo modelo de avaliação de competitividade de destinos turísticos.

No capítulo seguinte será discutida a importância dos roteiros regionais, bem como a dinâmica de seu funcionamento.

3 ROTEIROS TURÍSTICOS REGIONAL

3.1 A DINÂMICA FUNCIONAL DOS ROTEIROS REGIONAIS

Com a criação do Ministério do Turismo - Mtur em 2003 o planejamento regional tornou-se uma ferramenta de integração dos municípios ou de regiões em roteiros e/ou itinerários turísticos, possibilitando, assim, agregar os atrativos de várias formas, concentrando esforços mercadológicos, orientar investimentos, aplicar recursos financeiros, ordenar as suas ofertas turísticas e, dessa forma, promover o desenvolvimento integrado da região e consequentemente do turismo.

Segundo informações do Mtur, o Brasil é um país que ainda se encontra na definição e consolidação de agrupamentos municipais que passam ser tratados como regiões turísticas e de implementação de roteiros e itinerários, sendo que, na atualidade, de âmbito nacional, continua em processo o Programa de Regionalização do Turismo.

Este programa está sob a coordenação nacional do Mtur, assessorado pelo Núcleo estratégico de Turismo que engloba o (Conselho Nacional de Turismo e Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes de Turismo); estadual, através do Órgão oficial de turismo apoiado pelo Fórum Estadual de Turismo e parceiros; regionais, a partir de instâncias definidas e estruturada no processo de operacionalização do Programa, apoiado pelo Órgão estadual de turismo, Fórum Estadual de Turismo e parceiros; e local, através da Unidade de Turismo do município, com o apoio de representatividade dos seguimentos sociais, econômicos e políticos locais (conselhos, comitê, fórum).

Como estratégias de ação, a gestão compartilhada, o planejamento integrado e participativo e a promoção e apoio à comercialização (BRASIL, 2004).

Diante do exposto, pode-se pensar na continuidade de articulações de ações de diversos âmbitos no território nacional, dentre elas a estruturação e formatação de produtos turísticos baseados em roteiros e/ou itinerários turísticos municipais e regionais que possam interagir para o melhor desenvolvimento da região.

Vale ressaltar que há necessidade de ampliar e consolidar a fixação de novos centros e produtos turísticos para expandir e reorientar as ações estratégicas de desenvolvimento do turismo; de que a formatação de regiões seja factível de ajuste durante o seu processo de aplicação, e ainda, de apresentar flexibilidade em ser

aplicável em qualquer município que pretenda trabalhar de forma integrada ao seu entorno e de forma regionalizada (BAHL, 2004).

O turismo, por ser um fenômeno social onde a sua representação é um sistema complexo de serviços de atendimento aos elementos que interagem e integram a montagem de viagens e roteiros, pode ser considerado como o resultado de um processo de escolhas, ocasionando assim a mobilidade do mesmo. Com base no Programa de Regionalização do Turismo, (2007, p. 13), faz-se necessário entender e compreender a diferença entre roteiro turístico e roteirização turística:

> Podemos entender roteiro turístico como um itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística das localidades que formam o roteiro.

Sendo assim, faz-se necessário entender também que partindo da definição anterior:

> A roteirização turística é o processo que visa propor, aos diversos atores envolvidos com o turismo, orientações para a constituição dos roteiros turísticos. Essas orientações vão auxiliar na integração e organização de atrativos, equipamentos, serviços turísticos e infraestrutura de apoio do turismo, resultando na consolidação dos produtos de uma determinada região.

Como apresentado, ambos são necessário e se complementam para o desenvolvimento e estruturação de produtos turísticos que orientam o desenvolvimento no destino em questão. A elaboração de um programa turístico necessita da união de bens e serviços, que correspondam a um universo de produtos ofertado pelo destino e que devem ser oferecidos ao mercado turístico, prezando sempre pela qualidade do produto ao cliente final. Para tanto, segundo Mtur (2007, p.15) "a roteirização confere realidade turística aos atrativos que estão dispersos através de sua integração e organização".

O Brasil, por ter uma diversidade de atrativos turísticos em suas regiões, onde são praticados diferentes tipos de turismo em virtude da sua diversidade e riquezas dos atrativos, possibilita a capacidade de atrair pessoas aos destinos. É necessário frisar que um roteiro turístico é fruto de um processo de organização e ordenação de elementos que compõem a efetivação de uma viagem, podendo assim estabelecer diretrizes para que a circulação turística possa desenvolver e se tornar um produto

turístico para a região. A organização de um roteiro ocorre pela concretização e sincronização entre espaço-tempo e bens e serviços como afirma Bahl (2004, p.40):

> Essa sincronização ocorre a partir da combinação de fatores vinculados, ao espaço geográfico a ser abrangido ou percorrido; os tempos de duração dos deslocamentos e o necessário em cada destinação, bem como, o disponível pelos potenciais participantes para usufruto de uma programação turística; o tipo de atrativos a serem visitados e os serviços associados (transporte, hospedagem, alimentação, entre outros).

A programação turística pode ser elaborada e proposta em diferentes formatos. Isto vai depender da diversidade dos atrativos predominantes na localidade. Esses atrativos podem ser classificados em categorias, conforme apresentado na figura 4:

Categorias	Definições	Exemplos
Realizações técnicas, científicas e artísticas	Obras, instalações, organizações, atividades de pesquisa de qualquer época que, por suas características, são capazes de motivar o interesse do turista e, com isso, propiciar a utilização de serviços e equipamentos turísticos.	Museus naturais, observatórios, aquários etc.
Eventos programados	Eventos que concentram pessoas para tratar ou debater assuntos de interesse comum e negociar ou expor produtos e serviços; podem ser de natureza comercial, profissional, técnica, científica, cultural, política, religiosa, turística, entre outras, com datas e locais previamente estabelecidos. Esses eventos propiciam a utilização de serviços e equipamentos turísticos.	Feiras, congressos, seminários etc.
Atrativos naturais	Elementos da natureza que, ao serem utilizados para fins turísticos, passam a atrair fluxos turísticos.	Montanhas, rios, ilhas, praias, dunas, cavernas, cachoeiras, clima, fauna, flora etc.
Atrativos culturais	Elementos da cultura que, ao serem utilizados para fins turísticos, passam a atrair fluxo turístico. São os bens e valores culturais de natureza material e imaterial produzidos pelo homem e apropriados pelo turismo, da pré-história à época atual, como testemunhos de uma cultura.	Artesanato, gastronomia, museus, festas e celebrações, manifestações artísticas etc.
Atividades econômicas	Atividades produtivas capazes de motivar a visitação turística e propiciar a utilização de serviços e equipamentos turísticos.	Fabricação de cristais, agropecuária, extrativismo etc.

FIGURA 4: Categorias de atrativos turísticos
Fonte: Brasil - Roteirização Turística (2007).

Os atrativos podem ser trabalhados de diferentes formas, o que possibilita uma diversidade maior de produtos no destino, mas também se faz necessário entender que quando mais estruturado os atrativos, maior será a qualidade do roteiro turístico. A figura 5 representa uma região turística, com a presença das rotas, roteiros e divisas ou fronteiras, implicando, assim, a constituição de uma

região turística, pois esses elementos fazem com que a região seja economicamente produtiva.

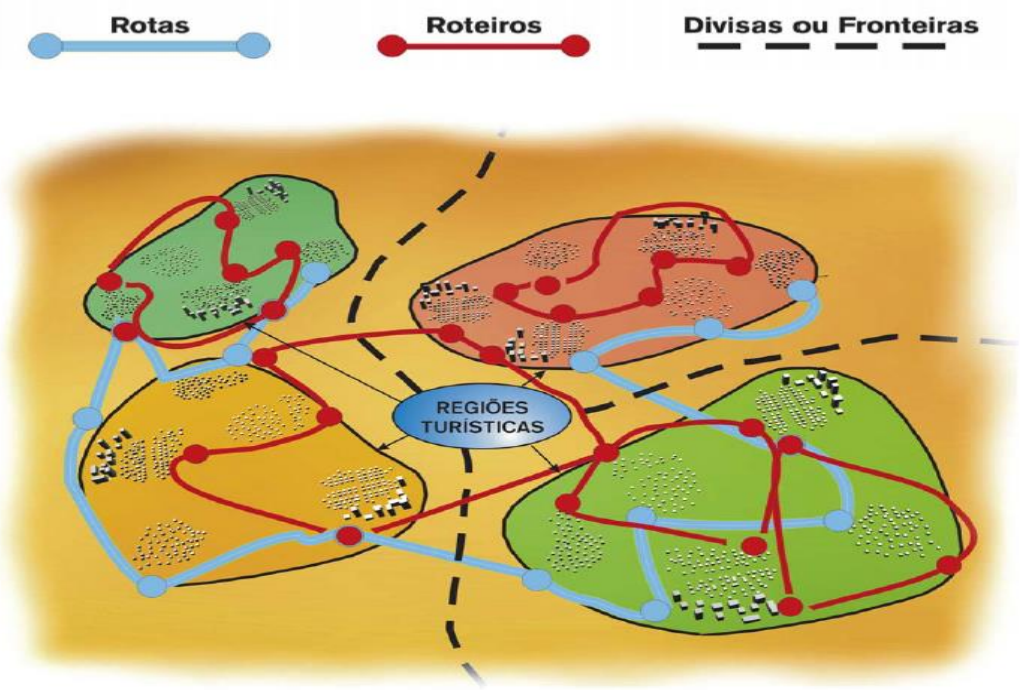

FIGURA 5: Representação de região turística
Fonte: Brasil - Roteirização Turística (2007).

Os roteiros turísticos são caracterizados por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, sendo definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística. Já a rota turística é um percurso continuado e delimitado cuja identidade é reforçada ou atribuida pela utilização turística (BRASIL, 2007).

Segundo o Ministério do Turismo (2007, p.28), o destino turístico é:

> Local, cidade, região, ou país para onde se movimenta fluxos turísticos. Ressalta-se que é necessário compreender uma região turística como um território que pode ser constituído por municípios, distritos e áreas de um ou mais estados, ou, de um ou mais países. Ou seja, pode ultrapassar os limites geopolíticos pré-estabelecidos no país. Ressalta-se, também, que a região turística deve ser entendida diferentemente das macrorregiões brasileiras (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste, Centro-Oeste).

Uma vez que a formação e estruturação de destinos possibilita um maior desenvolvimento através da formação de redes, e o que é proposto pelo programa de Regionalização Turística do Ministério do Turismo, é que a regionalização é compreendida como "organização de um espaço geográfico em regiões para fins de

planejamento, gestão, promoção, e comercialização integrada e compartilhada da atividade turística" (BRASIL, 2007, p.11).

A implementação do programa tem possibilitado a formação de regiões turísticas, na qual é estimulada a composição de roteiros, através das diretrizes estabelecidas na Roteirização Turística do programa de Regionalização. Diante do exposto pelo Programa de Regionalização (BRASIL, 2007), são traçados os objetivos gerais e os objetivos específicos do processo de roteirização, assim como os resultados esperados de suas ações. Os objetivos gerais da roteirização são: estruturar, ordenar, qualificar e ampliar a oferta de roteiros turísticos de forma integrada e organizada. Seus objetivos específicos podem ser descritos como:

- ✓ fortalecer a identidade regional;
- ✓ incentivar o empreendedorismo;
- ✓ estimular a criação de novos negócios e a expansão dos que já existem;
- ✓ ampliar e qualificar serviços e equipamentos turísticos;
- ✓ facilitar o acesso das pequenas e microempresas do mercado turístico regional, estadual, nacional e internacional;
- ✓ consolidar e agregar valor aos produtos turísticos;
- ✓ identificar e apoiar a organização de segmentos turísticos;
- ✓ promover o desenvolvimento regional.

Os resultados esperados são os seguintes:

- ✓ fortalecimento da identidade regional;
- ✓ aumento da visitação, da permanência e do gasto médio do turista;
- ✓ desfrute de experiências genuínas por parte dos turistas;
- ✓ atuação de pequenas e microempresas no mercado turístico;
- ✓ criação e ampliação de postos de trabalho;
- ✓ aumento de geração de renda e melhoria na sua distribuição;
- ✓ favorecimento da inclusão social e redução das desigualdades regionais e sociais;
- ✓ inclusão de municípios nas regiões e roteiros turísticos;
- ✓ consolidação de uma estratégia de desenvolvimento regional;
- ✓ consolidação de roteiros turísticos mais competitivos;

- ✓ ampliação e diversificação da oferta turística, consolidando os objetivos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil.

Estabelecer diretrizes para atingir resultados é necessário, mas também se deve monitorar o desempenho destes destinos do ponto de vista turístico, levando em consideração os determinantes de competitividade global para que se possa ter destinos sustentáveis.

De acordo com Bahl (2004), o turismo depende dos roteiros; os quais dependem da oferta de serviços turísticos, e se fundamentam pela mobilidade fornecida aos indivíduos para se deslocarem. A dinâmica dos roteiros regionais é perceptível quando um roteiro é elaborado previamente ao cliente, este consegue perceber a organização dos serviços que estarão organizados, com preços pré-determinados, mas que podem variar dependo da empresa que presta o serviço no destino ou para o destino no qual este cliente se desloca.

Os roteiros apresentam-se como algo vantajoso pela conveniência que os turistas poderão encontrar nos polos receptores de turismo, devendo, assim, existir infraestrutura básica e turística para atender com qualidade a comunidade e, consequentemente, aquele que visita. Sendo assim, regiões mais estruturadas justificarão a chegada de mais turistas na região. Com o aumento do fluxo de turistas, ocorrerá a expansão de serviços, produtos e na diversificação de roteiros. Possibilita-se, assim, uma maior competição, retirando este de um patamar local e possibilitando cenários globais onde os destinos assim devem se espelhar. No próximo tópico, será abordada a importância do roteiro na comercialização do produto turístico.

3.2 A IMPORTÂNCIA DO ROTEIRO NA ESTRUTURAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO

Sabe-se que existem dois elementos chaves que influenciam a decisão dos turistas, onde o primeiro refere-se à necessidade de deslocamento ao destino turístico com o intuito de consumir o produto - ao contrário do que ocorre em outros setores comerciais, em que o produto encontra-se à disposição do cliente e o segundo diz respeito à decisão do turista, que está influenciada pela informação de que dispõe.

A atividade turística está diretamente relacionada à prestação de um serviço, torna-se muito difícil separar a fase da distribuição do produto turístico da fase de comunicação. Sendo assim, torna-se comum que as duas fases estejam unidas sob a denominação de comercialização turística (BRASIL, 2010).

Como percebido, a comercialização do produto turístico realiza-se mediante a ação dos intermediários turísticos ou canais de distribuição. Estes não são os produtores originais dos bens e serviços (hotéis, restaurantes, empresas de transportes e agências de viagens), mas os encarregados de combinar as diferenças opções e atrativos que um destino ou roteiro turístico pode oferecer, elaborando um produto próprio que é ofertado aos turistas a um determinado preço.

A natureza da atividade turística é um conjunto complexo de inter-relações de diferentes fatores que devem ser considerados conjuntamente sob uma ótica sistemática, ou seja, um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem de forma dinâmica (OMT, 2001). Efetivamente, se distinguem quatro elementos básicos nesse conceito atividade turística, assim denominado pelo Brasil (2012).

- ✓ Demanda: formada por um conjunto de consumidores, ou possíveis consumidores, de bens e serviços turísticos;
- ✓ Oferta: composta pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas ativamente na experiência turística;
- ✓ Espaço geográfico: base física na qual tem lugar a conjunção ou o encontro entre a oferta e a demanda, em que se situação a população residente (que, se não é em si mesma um elemento turístico, é considerada um importante fator de coesão ou desagregação no planejamento turístico);
- ✓ Operadores de mercado: empresas e instituições cuja principal função é facilitar a inter-relação entre a demanda e a oferta. São as operadoras e agências de viagens, empresas de transporte regular, órgãos públicos e privados que organizam ou promovem o turismo.

O Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil (BRASIL, 2010), mercado turístico deve ser entendido como o encontro e a relação entre a oferta de produtos e serviços turísticos e a demanda individual ou coletiva, interessada e motivada pelo consumo e pelo uso destes produtos e serviços.

Kuazaqui (2000) define produto turístico com tudo aquilo que pode ser ofertado a um mercado com a finalidade de comercialização. E de acordo com Petrocchi (2001), pode-se dizer que o produto turístico, objeto de comercialização sistematizada pelo setor, e composta de três serviços: transporte, hospedagem e lazer (ou outro motivo qualquer para a realização da viagem). Em paralelo a esses três pilares, há inúmeros serviços complementares.

O produto turístico é entendido com uma combinação de bens e serviços disponíveis ao consumo do turista, que, embora formando um todo, pode ser adquirido pelo turista em sua totalidade ou de forma parcial (RUSCHAMANN, 2000). Nesta concepção, pode-se optar pelo produto de forma integral ou desfrutar de apenas algumas partes, seja de uma viagem e/ou de um roteiro assim determinado. O produto turístico também difere de outros produtos, como os industrializados, por ser constituído de elementos tangíveis e intangíveis (RUSCHAMNN, 2004). Sendo assim, percebido pelo turista como uma experiência e compreende percepções intangíveis. A seguir algumas características específicas dos produtos turísticos, conforme Brasil (2010):

- ✓ é um bem de consumo abstrato e intangível, pois o turista não pode tocar ou armazenar o produto, nem transportá-lo em uma mala;
- ✓ o consumidor se desloca para consumir o produto, que é estático, pois não é possível mudar a localização de uma atração turística, com exceção de alguns eventos programados que são realizados em diferentes locais;
- ✓ concentra-se em algumas épocas e locais específicos, verifica-se, assim, a sazonalidade, o que acaba por induzir a criação de produtos diferenciados para serem vendidos ao longo de todo o ano;
- ✓ é sistêmico, isto é, atende a uma lógica na qual todos os produtos e serviços variados e a ausência de um deles pode colocar em risco a experiência turística;
- ✓ é avaliado pelo turista de acordo com a percepção que ele tem da experiência vivida;
- ✓ o turista consome o produto ao mesmo tempo em que o serviço é prestado, não é possível estocar o produto turístico

Essas características tornam difícil o controle da qualidade do produto, uma vez que o turista avalia os serviços prestados após tê-los vivenciado. No âmbito do Programada de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil (BRASIL, 2010), pode-se entender por produto turístico o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos acrescidos de facilidades, localizados em um ou mais municípios, ofertado de forma organizada, por um determinado preço.

Tal conceito foi adaptado pelo Ministério do Turismo parar fins de planejamento e definição de políticas públicas para promoção e apoio à comercialização. A elaboração de um roteiro turístico deve estar diretamente relacionada à demanda desejada, ou seja, o mercado ou segmento-alvo, para que de fato se tenha demanda e o produto (roteiro) possa ser de fato comercializado e consumido pelo visitante em questão.

A ampliação do conceito original de produto turístico se dá pela necessidade de maximizar, por meio de cooperação mútua, os recursos existem nas mais diferentes regiões do País, gerando produtos e serviços complementares que ajudarão na diversificação da oferta turística local, regional e nacional.

A rota turística tal como o roteiro turístico é elaborada para fins de promoção e comercialização. A região turística é a base para o planejamento e ordenamento da oferta turística existente e rotas, roteiros e destinos podem se constituir em um produto turístico, o qual deve ser promovido e comercializado (BRASIL, 2010). É também inquestionável o papel da promoção turística na aproximação entre oferta e a demanda (operadoras e agências de turismo e turista). No primeiro momento, a promoção tem a função de tornar o produto conhecido do público, motivando o consumo. Posteriormente, por meio de ações de comunicação direcionadas, ela é fundamental para manter o consumidor fiel ao produto. A aproximação entre a oferta e a demanda pode ser feita por meio de diversas maneiras, tais como:

- ✓ atrair e promover evento diversos;
- ✓ introduzir publicações em catálogos e folhetos específicos para o mercado alvo;
- ✓ divulgar na mídia os produtos turísticos com o auxílio de um plano de relações públicas.

Essas iniciativas facilitam e agregam valores necessários para o desenvolvimento, promoção e comercialização de roteiros turísticos e, consequentemente, estimulam a promoção do destino turístico. Para conhecer melhor sobre a realidade do Roteiro Seridó, o próximo capítulo apresenta algumas questões sobre a temática em questão.

3.3 O ROTEIRO SERIDÓ DO RIO GRANDE DO NORTE

O Polo Seridó, de onde se originou o Roteiro Seridó, abrange uma região situada no centro-sul do estado do Rio Grande do Norte, composta de 24 municípios que são distribuídos em três Zonas Homogêneas (Serras Centrais, Currais Novos e Caicó). Ocupa uma área de 12.965 km², apresentando uma população de aproximadamente 300 mil habitantes, equivalente a 11% de toda a população do estado potiguar. Criado no ano de 2005, o polo turístico da Região do Seridó é formado por 17 municípios. E na sua gênese, é possível localizar em oito de suas cidades, o turismo apresentando formas de desenvolvimento, nas quais se concentram as ações que objetivam favorecer sistematicamente o seu desenvolvimento sustentável (ROTEIRO SERIDÓ, 2005). Na figura 6 a localização dos municípios que integram o Polo Seridó/RN.

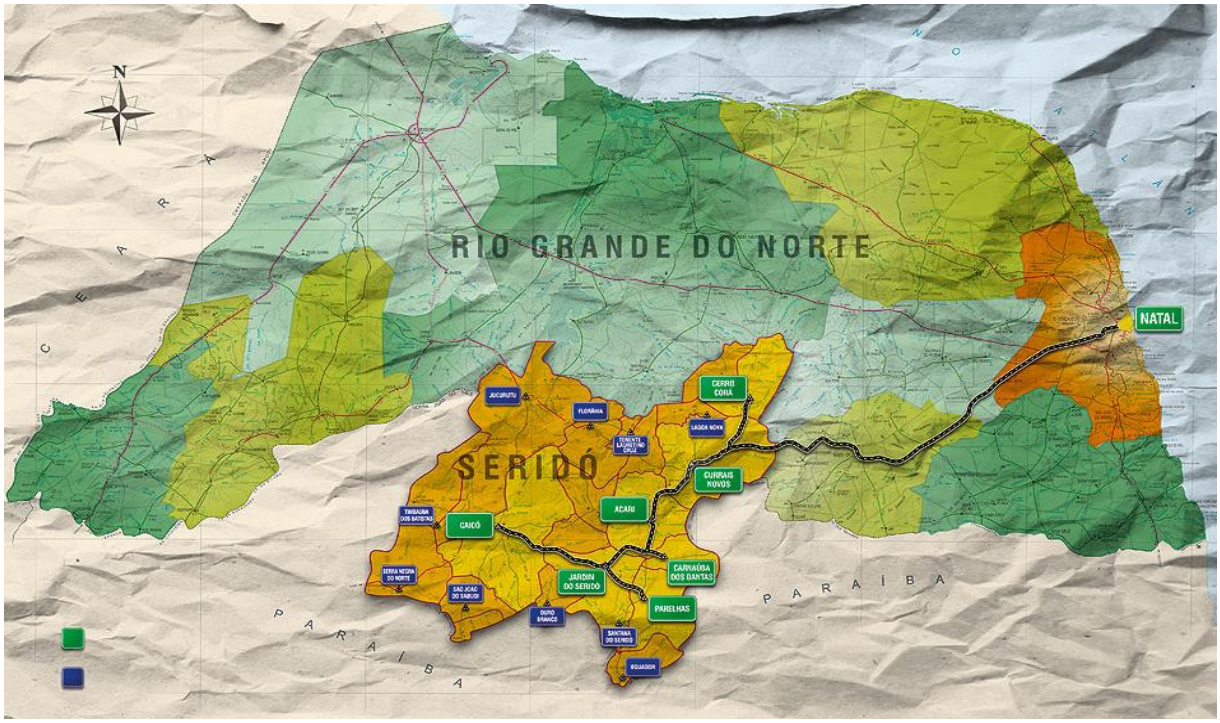

FIGURA 6: Municípios que integram o Polo Seridó/RN
Fonte: SEBRAE(2006)

O Seridó configura-se com diferentes tipologias de relevos, com importantes serras, vales, açudes e lagoas, com solos pedregosos e vegetação predominante da caatinga. Apresenta, também, um clima predominante quente em todo o ano e com uma média pluviométrica de 550 mm/ano, com chuvas concentradas nos primeiros meses do ano (ROTEIRO SERIDÓ, 2006).

Economicamente, o Seridó Potiguar desenvolveu-se com base na cultura de algodão, alcançando períodos de grande destaque. A produção mineral teve também momentos de grande relevo, especialmente, na produção da sheelita no município de Currais Novos. Contando com uma estrutura produtiva voltada para a pecuária, com tradição na produção bovina e caprina, criando oportunidades na agroindústria (laticínios e derivados). A produção de cerâmica é vista também, como uma excelente oportunidade de desenvolvimento da região na atualidade, com cerca de 80 estabelecimentos que se dedicam à produção de telhas e tijolos, em uma produção anual com cerca de 560 mil milheiros desses dois produtos (SEBRAE, 2005), e somado a isto, conta com perspectivas de receber um gasoduto, em função do processo de desmatamento provocado pelo sistema de energia de carvão mineral que abastece o setor (ROTEIRO SERIDÓ, 2006).

Diante disso, o Programa SEBRAE de Turismo visa, primordialmente, a um desenvolvimento sustentável do território vocacionado para o turismo, trabalhando-o com às micro e pequenas unidades produtivas e, por consequência, lutando para promover a inclusão social e a democratização dos meios de produção, priorizando assim, os adensamentos de negócios por meio dos APL (Arranjos Produtivos Locais), preparando e integrando as micro e pequenas empresas na cadeia produtiva do turismo. O Plano SEBRAE de Turismo incorpora em suas propostas, as seguintes metas: a plena participação da comunidade, as manifestações do artesanato, agronegócios, possibilitando assim, a viabilização das economias locais, o resgate das várias formas culturais e de seus importantes valores intangíveis, estímulo à participação efetiva das comunidades e contribuição para a elevação da autoestima (PLANO SEBRAE DE TURISMO, s.d., p.5).

É notável o crescimento da demanda por atrativos diferenciados, como demonstra os estudos da OMT (2001 *apud* SEBRAE, 2005) Segundo estes estudos, o turismo diferenciado, que não se caracteriza por fluxos massivos de pessoas, vem crescendo em proporções bem maiores do que o turismo massivo. No Rio Grande

do Norte a falta de infraestrutura aliada ao esgotamento do segmento de turismo sol e mar está exportando fluxo de visitantes de qualidade para estados vizinhos como: Ceará, Paraíba e até Bahia. É dentro deste contexto, que o Roteiro Seridó surge como forma de contemplar uma ação intervencionista, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento turístico da região do Seridó, no estado do Rio grande do Norte, "através da execução de um conjunto de ações voltadas ao alcance do desenvolvimento regional, em bases assentadas na sustentabilidade" (SEBRAE, 2004, p. 4).

O Roteiro Seridó que teve início em abril de 2004, configurando-se como um modelo inovador de desenvolvimento sustentável na região e abrangendo as diversas áreas já citadas. São oito os municípios que compõem o Roteiro Seridó, a saber: Cerro Corá, Currais Novos, Acari, Carnaúba dos Dantas, Parelhas, Jardim do Seridó, Lagoa Nova e Caicó.

Apresentando peculiaridades diversas, onde se podem aplicar na região as mais variadas modalidades induzidas pela atividade turística a exemplo do ecoturismo, do turismo de aventura, do turismo cultural, religioso ou místico, do turismo gastronômico, do turismo de eventos ou negócios e do turismo rural. O Projeto Roteiro Seridó tem como objetivo geral:

> Criar um novo produto turístico, diferenciado e inovador, em roteiros que promovam a regionalização e a integração homem com a natureza, dentro de limites que garantam a sustentabilidade ambiental, econômica, cultural, social e política, gerando novos empregos e melhorando a renda da população seridoense, com respeito à cultura e ao meio-ambiente (SEBRAE, 2004, p. 39).

E que é subsidiado por objetivos específicos contemplados no Projeto Roteiro Seridó (2004), assim listados a seguir:

> 1. A coordenação de ações voltadas ao Arranjo Produtivo Local - APL - do turismo na região do Seridó, estimulando o estabelecimento de novos empreendimentos da cadeira produtiva do turismo; 2. Criar um roteiro turístico para o Seridó, integrando os atrativos naturais às manifestações culturais, à gastronomia e ao artesanato; 3. Integrar poder público, privado e comunidade ao planejamento e operacionalização do Roteiro Seridó; 4. Promover os atrativos turísticos que constituem a singularidade do patrimônio natural e cultural do Seridó; 5. Conscientização da população local para o resgate e valorização dos patrimônios histórico e cultural, enfatizando sua importância para o turismo e a comunidade, integrando-a ao esforço para a prestação de serviços de qualidade; 6. Capacitação de empreendedores para negócios voltados ao turismo sustentável; 7. Pesquisa com às micro e pequenas empresas estão contribuição para a consolidação do turismo na região Seridó; 8. Promover à inclusão, inovação

> e adequação tecnológica ao produto turístico;9. Desenvolvimento programas de qualificação e valorização de produtos e serviços ligados a cadeia produtiva do turísmo; 10. Requalificação a oferta, ajustando-a às exigências da demanda; 11. Monitorar os impactos do turismo, tanto em termos de ambientais quanto socioculturais; 12. Mapear as áreas adequadas à prática do ecoturismo e ao turismo de esportes e aventuras; 13. Colaborar com a organização dos espaços turísticos aptos à visualização, em sítios arqueológicos;14. Promover e apoiar a criação de áreas de proteção ambiental e de reservas naturais que possibilitem pesquisas científicas, visitações turísticas e preservação ambiental, através da elaboração de estudo normalizador das atividades possíveis nas áreas de fragilidade ambiental; 15. Estimular grupos informais para sua estruturação em moldes cooperativos e capacitar gestores de cooperativas e outras associações para atividades que visam ao beneficio comum; 16. Incentivas as cooperativas de crédito; 17. Apoiar programas de acesso ao crédito; 18. Apoiar programas de responsabilidade social; 19. Articular ou promover rodadas de negócios nos principais eventos turísticos; 20. Identificar e coordenar ações de infraestrutura turística na região Seridó; 21. Implantar sinalização rodoviária e turística, identificando atrativos e equipamentos; 22. Desenvolver um plano de marketing divulgando as peculiaridades do roteiro turístico do Seridó; 23. Elaborar um Guia do investidor, abrindo espaços para consolidação da infraestrutura turística da região; 24. Preparar consultores e extensionistas para acompanhamento e orientação de empreendimentos turísticos.

Diante dos objetivos específicos listados, faz-se necessário monitorar e avaliar as reais contribuições que o Roteiro Seridó proporciona para o desenvolvimento do destino em questão. Uma vez que, o desempenho do roteiro implicará em uma melhor performance do destino no cenário competitivo global, mas para que isso aconteça as parcerias também são indispensáveis para o alcance de tais objetivos.

Elas estão sendo trabalhadas desde a concepção do projeto, no sentido de agregar esforços e obter resultados significativos para as partes envolvidas, seja para o SEBRAE/RN, seja para os parceiros, mas, sobretudo, para a população residente na região beneficiada. Dessa forma, o mega-projeto é desenvolvido pelo SEBRAE, Governo do Estado do RN, por meio da Secretaria de Estado do Turismo (SETUR), e diversas entidades públicas e privadas, envolvendo, ainda, o Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Instituto de Defesa do Meio Ambiente (IDEMA), Ministério do Turismo, Universidades, Prefeituras, ONG´s e Instituições financeiras (SEBRAE, 2006).

A elaboração do Projeto Roteiro Seridó ainda tem como subsídio os documentos: Plano de Desenvolvimento Sustentável do Seridó produzido por iniciativas de diversas instituições e lideranças locais como o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

(IICA) e o Conselho de Desenvolvimento Sustentável do Seridó. Tem ainda referência no Estudo da Implementação de Roteiros Turísticos, Segmentados e Estruturantes do Rio Grande do Norte, elaborado pela empresa Anya Ribeiro Consultoria (2001 *apud* SEBRAE, 2004).

Projetos e programas de incentivo e incremento a atividade turística são necessários, pois fortalecerá e possibilitará ao destino um patamar de competição global, saindo de uma visão simplista e local para uma dimensão que atenda a critérios e parâmetros globais de competitividade.

A superação da concepção de um destino como produto turístico para uma orientação de experiência integral ao visitante, o que implica em preocupação com fatores relacionados a diferentes dimensões de planejamento, organização e gestão dos recursos e atrativos turísticos de cada localidade (VALLS, 2004; GODFREY, 1998). A exaltação de resultados positivos em sua maioria relacionados a indicadores econômicos e que refletem benefícios imediatos, tende a negligenciar fatores comprometedores do futuro da atividade e da localidade turística, inclusive, destruindo argumentos sobre os quais se fundamenta o próprio turismo e a experiência prometida ao visitante.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia do estudo, bem como a estrutura e o procedimento metodológico que será desenvolvido durante os desdobramentos da pesquisa em questão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Em conformidade com seus objetivos, esta pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, fez uso de uma combinação de técnicas quantiqualitativas, de acordo com o previsto e requisitado na aplicação do instrumento de avaliação denominado *Compet&enible Model* (Mazaro, 2006).

A competitividade em roteiros turísticos ainda é incipiente no campo da pesquisa, porém estudos sobre competitividade de destinos já vem sendo desenvolvidos há algum tempo em vários países, e na região do Seridó/RN há uma ausência de pesquisas relacionadas a esta temática. Partindo deste princípio, o estudo traz a essência de uma pesquisa exploratória, ao se debruçar sobre uma realidade pouco explorada na temática competitividade turística. Para Dencker (1998, p. 128) “os estudos exploratórios compreendem, além do levantamento de fontes secundárias, o estudo de casos selecionados e a observação informal”.

Cervo e Bervian, explicam que a pesquisa exploratória realiza:

> Descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou situação (CERVO E BERVIAN, 2002, p.69).

Entretanto, apenas o seu caráter exploratório não satisfaz os interesses da pesquisa, pois limitaria a investigação a um nível inferior ao desejado. Assim, o estudo também fez a opção pela pesquisa descritiva, uma vez que os estudos descritivos complementam os exploratórios “por terem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2006, p 42).

O caráter exploratório-descritivo da pesquisa levou à coleta de dados secundários, na análise de informações e publicações existentes sobre o assunto, tais como periódicos de turismo referentes ao Polo Seridó/RN. Na pesquisa documental foram investigados documentos a fim de descrever e comparar tendências, diferenças e outras características, estudando, assim, a realidade presente nos municípios integrantes do Roteiro Seridó, tal como o PDITS-Seridó/RN.

Esta pesquisa também é considerada como bibliográfica, pois consultou, inclusive, dados secundários provenientes de organismos públicos e/ou privado, tais como SETUR-RN (Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte); o Polo Seridó do Rio Grande do Norte, Gestores dos Municípios; e pesquisas realizadas em livros, artigos, dissertações, teses e publicações sobre competitividade com foco em destinos. Cervo e Bervian (2002, p.65) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências, teorias publicadas em documentos. Buscando, assim, conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”. Este tipo de pesquisa é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos dissertativos pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema hora apresentado.

No que se refere ao instrumento de coleta de dados, o estudo se mostrou essencialmente quantiqualitativo, pois analisa o processo da dinâmica da competitividade no turismo.

> [...] Nesse sentido, pode-se dizer que a pesquisa quantiqualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados por intermédio de atitudes como argumentação, testemunhos e/ou depoimentos e dados empíricos. Utiliza-se de procedimentos descritivos que possibilitem analisar as falas, os discursos, os escritos, os dados, de forma a relacionar as informações com a realidade do contexto social. (GONÇALVES, 2004, p. 31).

Diante do exposto, a técnica quantiqualitativa foi instituída como mais adequada à pesquisa, conforme o modelo de avalição, visando proporcionar um maior conhecimento do tema, oferecendo ao mesmo tempo uma maior relevância quanto à sua importância.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para atingir os objetivos propostos da pesquisa, o universo se constituiu pelos municípios que fazem parte da região Seridó/RN, composta por 18 municípios. Este estudo selecionou uma amostra composta por 8 municípios que compreendem o Roteiro Seridó/RN, considerados os mais estruturados, do ponto de vista turístico (SEBRAE, 2004). Na figura 7, é possível conhecer os municípios que integram o Roteiro Seridó/RN:

FIGURA 7: Municípios do Roteiro Seridó/RN
Fonte: SEBRAE (2005).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.108), população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” e amostra é uma parte proporcional desta população capaz de representá-la estatisticamente em um estudo.

Para tanto, foram realizadas visitas técnicas com a utilização do instrumento metodológico *Compet&enible Model* - Mazaro 2005 (ver anexo), nos municípios em questão.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em campo no período de 01 a 05 de julho de 2013, no horário das 08h às 12h e 14h às 17h, nos 8 municípios que fazem parte do Roteiro Seridó/RN, anteriormente mencionado. Os municípios foram escolhidos por fazerem parte do roteiro e por ter uma maior representatividade turística na região (SEBRAE, 2012).

A pesquisa abordou duas dimensões, I Governança e II competitividade, investigando assim as condições dos 15 atributos presentes no instrumento de pesquisa *Compet&enible* (MAZARO, 2005), utilizado para analisar as condições do

Roteiro Seridó/RN frente aos atributos de competitividade de destinos, como apresentado no quadro 6. Cabe ressaltar que as fontes de pesquisa e as técnicas de análise variam conforme o tipo de atributo a ser pesquisado.

DIMENSÃO I: GOVERNANÇA		
ATRIBUTOS	FONTE	ANÁLISE DE DADOS
G1: Visão de futuro; G2: Coerência e cumprimento; G3: Coerência e Controle; G4: Multidimensionalidade; G5: Estrutura e organização; G6: Financiamento; G7:Coordenação e cooperação.	✓ PDITS; ✓ Atas; ✓ Inventário Turístico; ✓ Vista técnica; Artigos; ✓ Site e SECTUR/RN.	✓ Documental/Conteúdo; ✓ Observação; ✓ Modelo Compet&enible.
DIMENSÃO II: COMPETITIVIDADE		
ATRIBUTOS	FONTE	ANÁLISE DE DADOS
C1: Recursos Turísticos; C2: Atrativos; C3: Infraestrutura; C4: Marketing Responsável; C5: Sazonalidade; C6: Rentabilidade; C7: Permanência; C8: Satisfação do visitante.	✓ PDITS; ✓ Atas; ✓ Inventário Turístico; ✓ Vista técnica; Artigos; ✓ Sites e SECTUR/RN.	✓ Documental/Conteúdo; ✓ Observação; ✓ Modelo Compet&enible.

QUADRO 6: Representação das técnicas de coleta de dados
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Conforme a fonte apresentada, buscou-se dados e informações sobre cada um dos indicadores, aplicando-se o modelo Compet&enible (em anexo), que por possuir diversos indicadores faz com que a coleta de dados seja distinta.

O início do estudo aconteceu através da consulta em base quantitativas e secundárias que foram realizadas através do contato direto e indireto com entidades responsáveis pelo monitoramento, controle e que possuíam informações para o fomento da pesquisa em turismo, tais como: SETUR/RN, PEDITS, documentos do Roteiro Seridó/RN, sites especializados de órgãos ligados ao turismo.

O levantamento de dados foi realizado através de visitas técnicas, coleta em fontes secundárias e principalmente pesquisa documental. As visitas técnicas foram realizadas nos 8 municípios que integram o Roteiro Seridó/RN conforme data anteriormente informada, para melhor compreender a competitividade turística. Nesta etapa utilizou-se o instrumento metodológico *Compet&enible Model*[2] (Mazaro

[2] Modelo de avaliação das condições de competitividade e de sustentabilidade que reúne os fatores que determinam e condicionam o desenvolvimento turístico em um destino, desenvolvido como tese

2005) que compreende 15 atributos, inseridos nas dimensões I Governança e II Competitividade e que são fatores determinantes de competitividade no turismo. O critério de objetividade com escala de pontos graduais de 0 a 5 foi utilizado na avaliação de cada fator (ver anexo 1).

Os dados coletados nas etapas anteriores e a análise bibliográfica buscaram informações em trabalhos científicos, no PDITS e nos Inventários Turísticos. A fim de fundamentar este estudo dissertativo, a análise de conteúdo dos resultados individuais foi comparada com as condições de competitividade do destino estudada para, assim, entender se o destino atende aos critérios de competitividade global conforme modelo de referência.

4.4 ANÁLISES DOS DADOS

Ao aplicar o instrumento em campo para coleta dos dados, o estudo se valeu de técnicas de análise de conteúdo dos registros e documentos e do uso de estatística descritiva simples para a pontuação estabelecida no modelo *Compet&tenible*.

Depois dos dados coletados, estes foram selecionados, identificando assim falhas codificadas, para categorizá-las, e tabuladas, para sintetizá-las e representá-las graficamente (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para analisar os dados foram utilizados alguns recursos, tais como: estatística descritiva simples para elaboração de indicadores de referência básica como, fluxo turístico, oferta de serviços e equipamentos turísticos, dentre outros exigidos para a pontuação de fatores na etapa de avaliação, contagem manual para selecionar, categorizar e sintetizar os dados; elaboração de tabelas, quadros e análise dos conteúdos.

Este estudo é caracterizado por uma técnica quantiqualitativa, de acordo com o previsto e requisitado na aplicação do instrumento de avaliação, uso de estatísticas descritivas simples e análise de conteúdo. Deste modo, a análise dos dados possui como objetivo principal indicar se as informações obtidas através da coleta de dados são suficientes para o esclarecimento dos objetivos traçados pela

---

de doutorado em ciências econômicas e empresariais apresentada à Universidade de Barcelona - Espanha (MAZARO, 2005).

pesquisa proposta, confrontando a revisão da literatura e constatando a aplicabilidade e senso prático do estudo.

Diante do exposto, o estudo procura identificar até que ponto o destino é competitivo do ponto de vista turístico, levando em consideração a estrutura apresentada pelo modelo Compet&tenible (ver anexo).

Após a interpretação dos 15 atributos e dados que caracterizam o desempenho competitivo turístico do Roteiro Seridó/RN, avaliar até que ponto o destino está efetivamente implementando suas ações em cumprimento aos critérios de competitividade global do turismo, em conformidade com os condicionantes do desenvolvimento sustentável local (MAZARO, 2006). Diante disso, o estudo abordou duas dimensões com os seus respectivos atributos:

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
✓ Dimensão I Governança	G1: Visão de futuro; G2: Coerência e cumprimento; G3: Coerência e Controle; G4: Multidimensionalidade; G5: Estrutura e organização; G6: Financiamento; G7:Coordenação e cooperação.
✓ Dimensão II Competitividade	C1: Recursos Turísticos; C2: Atrativos; C3: Infraestrutura; C4: Marketing Responsável; C5: Sazonalidade; C6: Rentabilidade; C7: Permanência; C8: Satisfação do visitante.
TOTAL	15 ATRIBUTOS

QUADRO 7: Dimensões e atributos da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

As dimensões estão divididas em atributos e estes correspondem aos indicadores que norteiam o modelo da referida autora. Atributo também pode ser entendido como condicionantes significativos que interferem no fenômeno de cada dimensão.

Em cada atributo, há uma pontuação e peso específico, (ver anexo), além dos pesos e pontos, para cada atributo existe uma escala de valor específica de (1, 2, 3, 4 e 5) que corresponde a um conceito correspondente ao valor na escala.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com intuito de avaliar a competitividade turística do Roteiro Seridó/RN foi aplicado o modelo Competenible Model de Mazaro (2005). Utilizou-se duas dimensões de análise do modelo – Dimensão I - Governança e Dimensão II - Competitividade Turística que correspondem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa. A dimensão III - Sustentabilidade Turística não foi avaliada neste momento da pesquisa em virtude da restrição de dados que são necessários para avaliar o referido item, uma vez que, implica em impactos e tais efeitos são podem ser avaliados em virtude da não estruturação do Roteiro Seridó/RN.

Os municípios que o compõem o Roteiro Seridó/RN - que é universo dessa pesquisa - são Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó Lagoa Nova e Parelhas. Estes municípios não foram avaliados isoladamente, e sim como um destino. A seguir, apresenta-se os resultados das análises das 2 (duas) dimensões do modelo de avaliação de competitividade de destinos turísticos.

5.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO I – GOVERNANÇA DO ROTEIRO SERIDÓ/RN

A dimensão I – Governança foi o primeiro aspecto a ser avaliado com base no modelo de competividade de destinos turísticos. Para Mazaro (2005, p.155):

> O conceito de governança ganha importância nos estudos da gestão contemporânea, oportunamente quando são tratados temas de gestão social. Na essência, traz em sua concepção a premissa de que todos os implicados no processo de tomada e implementação de decisões são co-responsáveis e donos das decisões tomadas na qualidade de agentes. Também pressupõe que o processo de produção de recursos financeiros e organizacionais é resultado de parcerias horizontais intra e inter-organizacionais e que a valorização das estruturas descentralizadas e participativas que integram tomadas de decisão são implementadas e avaliadas em um processo de aprendizagem organizacional.

Esta dimensão de análise compreende 7 atributos que totalizam um máximo de 35 pontos.

G1: Visão de futuro;

G2: Coerência e cumprimento;

G3: Coerência e Controle;

G4: Multidimensionalidade;

G5: Estrutura e organização;

G6: Financiamento;

G7: Coordenação e cooperação.

Com base na avaliação dos atributos listados anteriormente, pontua-se cada item em uma escala de 0 a 5. Ao final, os atributos são somados com base nas pontuações dadas, podendo atingir um máximo de 35 pontos na dimensão. Somados os valores de cada um desses atributos, têm-se o resultado final que irá indicar que o destino Roteiro Seridó/RN possui uma condição de Governança em Turismo desenvolvida, em desenvolvimento ou a desenvolver, como apresentado no quadro 8.

Esta dimensão de análise compreende as condições primárias de como o turismo está organizado e estruturado no contexto local.

Escala **Atributos**		**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Condição no Roteiro Seridó/RN**
G1	**Visão de futuro** Existência de um plano estratégico global e grau de implementação de programas e projetos para o desenvolvimento do turismo.	Cego	Míope	Visão local	Visão Regional	Visão Nacional	visão global	Apesar da existência do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – Seridó, a visão dos atores envolvidos ainda é regional, tendo em vista não estar vinculado a um plano estratégico do Estado ou macro região Nordeste, faltando assim uma visão maior e reconhecimento do potencial turístico existente na região para desenvolvimento do turismo local.
G2	**Coerência e cumprimento** Grau de coerência entre as disposições do plano e da implementação de programas e projetos realizados de forma eficaz.	Não se destina	10% de avanço	30% de avanço	50% de avanço	70% de avanço	100% de avanço	Deficiência na coerência e cumprimento das ações, objetivos e metas que estão presentes no PDITS, apesar da existência de diagnóstico realizado, as ações não são efetivas quando comparadas ao proposto no PDITS/Seridó.
G3	**Correção e controle** Existência de mecanismos para monitorar o cumprimento do plano que permite a correção das ações e controle sobre o desempenho das ações do processo, resultados e impactos.	Não previsto	Processos	PR parcial	PR	PRI parcial	PRI	É necessário um maior monitoramento dos impactos causados pelas ações desenvolvidas no destino, para poder planejar e orientar o desenvolvimento do turismo sustentável no destino.

G4	**Multidimensionalidade** Existência de ação voltada para as questões ambientais, culturais e econômicas, em relação ao grau de implementação do plano.	insuficiente	promoção	unidimensional	tendencioso	desproporcionado	multidimensional	Apesar da existência de um plano, não corresponde aos critérios de integração e de participação, não é focada em uma dimensão de desenvolvimento (geralmente é econômica), não definindo exatamente o modelo de turismo a serem realizadas. Sendo guiado por indicadores quantitativos, o que caracteriza uma situação de incapacidade competitiva e sustentável na região.
G5	**Estrutura e organização** Interpretação do papel do turismo na área de políticas de tomada de decisão e gestão local.	Não há política	Apêndice	Básico	3 Importante	2 importante	Principal	O Roteiro atua em nível operacional e dedica a imagem da divulgação do destino a sua região e concentra esforços em ferramentas de marketing. Parecendo ser a principal função da maior parte dos agentes de coordenação de destino.
G6	**Financiamento** Orçamentos verticais e regulares para o turismo e captação de recursos de financiamento para o desenvolvimento do turismo.	Não envolvido	Sem recursos	Precário	Mínima	Restringido	Satisfatório	Não se tem qualquer interferência no planejamento de recursos econômicos e financeiros, e não consegue abranger investimento público e do investimento privado, para que os serviços, equipamentos, infraestrutura mantendo o ritmo com os fluxos do setor dentro de critérios sustentáveis, apesar da existência do PRODETUR.
G7	**Coordenação e Cooperação –** Envolvimento de agentes e de integração de serviço as funções de planejamento e gestão de destinos turísticos de coordenação.	inexistente	inativo	reativo	ver	protagonista	deliberativo	A existência de um Polo formalizado, com estatutos e regulamentos definidos e que se mantem atuante, se pressupõe o envolvimento dos agentes na busca pelo desenvolvimento do turismo. Porém não há indícios de trabalho sistematizado e continuado necessários para que os objetivos propostos no PDITS/Seridó sejam efetivados e o turismo se desenvolva. Não há estrutura física exclusiva e própria para instalação da governança.
Governança em Turismo		**17 pontos** Máximo 35 pontos						< 12 pontos = a estruturar De 13 a 25 pontos = em estruturação > 26 pontos = estruturado

QUADRO 8: Dimensão I – Governança no Roteiro Seridó/RN
Fonte: Mazaro (2006).

Analisando o quadro a partir dos itens verificados na cor vermelha, faz-se uma análise dos atributos de Governança do Roteiro Seridó/RN com base na pesquisa de campo realizada.

G1: VISÃO DE FUTURO

Na dimensão Governança, o cenário ideal toma com referência o modelo de desenvolvimento do destino em bases sustentáveis, estabelece critérios de atuação, compromete todos os agentes na tomada de decisões e a existência de um plano estratégico global e o seu grau de implementação de programas e projetos possibilitará desenvolvimento do turismo. (MAZARO, 2006).

A participação de todos os atores que estão envolvidos no planejamento do destino Seridó é essencial para que este possa alcançar todos os objetivos propostos no plano de desenvolvimento da região. Porém, apesar da existência do PDITS - Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – Seridó, a visão dos atores envolvidos ainda é regional, tendo em vista não estar vinculado a um plano estratégico do Estado ou macro região Nordeste, faltando, assim, uma visão maior e o reconhecimento do potencial turístico existente na região para desenvolvimento do turismo local.

A visão regional é uma percepção dos membros (indivíduos) que fazem parte do Roteiro Seridó/RN do que propriamente da gestão do Polo em questão, representada pelo SEBRAE/RN, que tem como interesse a execução das ações anteriormente discutidas e implementadas dentro de cada município turístico. A seguir, apresenta-se o modelo do plano de ação do Seridó presente no PDITS.

COMPONENTE ESTRATÉGIA DE PRODUTO TURÍSTICO			
Ação/Projeto	**Abrangência**	**Valor (R$)**	**Valor (U$)**
Elaborar projeto executivo para estruturação de receptivo em 15 sítios arqueológicos no Seridó	Todos os municípios	2.000.000,00	1.081.081,08
Implantar estruturação de receptivo em 15 sítios arqueológicos no Seridó	Todos os municípios	10.000.000,00	5.405.405,41
Elaborar diagnóstico da Oferta e Demanda de Capacitação Profissional e Empresarial	Todos os municípios	225.000,00	121.621,62
Implantar Programa de Capacitação Empresarial	Todos os municípios	1.000.000,00	540.540,54
Implantar Programa de Capacitação Profissional	Todos os municípios	1.000.000,00	540.540,54
Elaborar projetos executivos de mirantes	Cerro Corá, Florânia, Lagoa Nova e Tenente Laurentino	60.000,00	32.432,43
Implantar mirantes	Cerro Corá, Florânia, Lagoa Nova e Tenente Laurentino	600.000,00	324.324,32
Elaborar projeto de sinalização turística (sítios arqueológicos)	Todos os municípios	40.000,00	21.621,62
Implantar sinalização turística (sítios arqueológicos)	Todos os municípios	250.000,00	135.135,14
Elaborar Planos Diretores, Códigos de Obra e Códigos de Meio Ambiente	Todos os municípios	1.000.000,00	540.540,54
Elaborar Planos Municipais de Turismo	Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Equador, Florânia, Jardim do Seridó, Jucurutu, Lagoa Nova, Parelhas, Ouro Branco, Santana do Seridó, São João do Sabugi, Serra Negra do Norte, Tenente Laurentino Cruz e Timbaúba dos Batistas.	250.000,00	135.135,14

TABELA 3: Plano de Ação do Polo Seridó/RN
Fonte: PDITS (2010).

Elaborar projeto de restauração do patrimônio histórico-cultural	Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Currais Novos, Equador, Florânia, Jardim do seridó, Ouro Branco, Parelhas, Serra Negra do Norte	200.000,00	108.108,11
Elaborar estudos de viabilidade e projetos executivos para implantação do Centro de Eventos	Currais Novos	72.000,00	38.918,92
Elaborar projeto executivo de postos de atendimento ao turista	Currais Novos	20.000,00	10.810,81
Implantar posto de informações turísticas	Currais Novos	100.000,00	54.054,05
TOTAL COMP.ESTRAT. DE PRODUTO TURÍSTICO		**16.817.000,00**	**9.090.270,27**
COMPONENTE ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO			
Ação/Projeto		**Valor R$**	**Valor (U$)**
Elaborar Plano de Marketing	Todos os municípios	100.000,00	54.054,05
Formular e produzir materiais promocionais e informativos	Todos os municípios	1.000.000,00	540.540,54
Desenvolver sistema de comercialização online para o Polo	Todos os municípios	100.000,00	54.054,05
TOTAL COMP. ESTRAT. DE COMERCIALIZAÇÃO		**1.200.000,00**	**648.648,65**
COMPONENTE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL			
Ação/Projeto		**Valor R$**	**Valor (U$)**
Implantar Sistema de Informações Turísticas	Todos os municípios	200.000,00	108.108,11
Elaborar programa de capacitação nas áreas ambiental, urbanística e turística dos técnicos efetivos	Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó, Lagoa Nova e Parelhas	25.000,00	13.513,51
Implantar programa de capacitação nas áreas ambiental, urbanística e turística dos técnicos efetivos	Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó, Lagoa Nova e Parelhas	150.000,00	81.081,08
Promover campanhas, palestras, seminários e outros eventos educativos para prevenir a exploração sexual, a prostituição e o consumo de drogas	Todos os municípios	300.000,00	162.162,16
Elaborar Planos de Fortalecimento da Gestão Municipal do Turismo	Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó, Lagoa Nova e Parelhas	250.000,00	135.135,14
Implantar Fortalecimento da Gestão Municipal do Turismo	Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó, Lagoa Nova e Parelhas	500.000,00	270.270,27
TOTAL COMP. FORTAL. INSTITUCIONAL		**1.425.000,00**	**770.270,27**
COMPONENTE INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS BÁSICOS			
Ação/Projeto		**Valor R$**	**Valor (U$)**
Elaborar Plano Diretor de Resíduos Sólidos do Polo Seridó	Todos os municípios	150.000,00	81.081,08
Elaborar projeto executivo de melhoria de terminais rodoviários	Acari, Caicó, Currais Novos e Parelhas	70.000,00	37.837,84
Implantar melhorias de terminais rodoviários	Acari, Caicó, Currais Novos e Parelhas	500.000,00	270.270,27
Elaborar estudo e projeto executivo para recuperação do acesso de Acari-Gargalheiras	Acari	60.000,00	32.432,43
Elaborar estudo e projeto executivo de recuperação do acesso Parelhas-Boqueirão	Parelhas	60.000,00	32.432,43
TOTAL COMP. INFR. E SERVIÇOS BÁSICOS		**840.000,00**	**454.054,05**
COMPONENTE GESTÃO AMBIENTAL			
Ação/Projeto		**Valor R$**	**Valor (U$)**
Realizar programa de sensibilização e gestão ambiental	Todos os municípios	300.000,00	162.162,16
TOTAL COMPONENTE GESTÃO AMBIENTAL		**300.000,00**	**162.162,16**
TOTAL PLANO DE AÇÃO POLO SERIDÓ		**20.582.000,00**	**11.125.405,41**

TABELA 3: Plano de Ação do Polo Seridó/RN (continuação)
Fonte: PDITS (2010).

Diante do exposto, as ações, projetos e programas existem no papel, como os apresentados pela tabela 3, porém, o que falta é executar o que está proposto pelo referido plano de ação; foi percebido também que as ações não foram implantadas nas regiões integrantes do Polo Serido/RN.

A empresa de consultoria apresentou o Plano de Desenvolvimento para atender, estruturar e melhorar o turismo na região do Seridó/RN. Acredita-se que, com a implementação de tais ações, o turismo da região consiga uma projeção ainda maior para que possa ser um destino competitivo de dimensões globais. Porém, será necessário o monitoramento constante das ações desenvolvidas pelo destino.

G2: COERÊNCIA E CUMPRIMENTO

A coerência e cumprimento, deve ressaltar que o plano implementado de acordo com o fixado deve ser coerente aos critérios de sustentabilidade (MAZARO, 2006). Não cumprir o plano de desenvolvimento turístico proposto para o Roteiro Seridó/RN pode acarretar uma inviabilidade, colocando em risco o desenvolvimento do destino em questão e, consequentemente, impedindo uma maior competitividade turística.

Os destinos devem configurar-se em estruturas urbanísticas, sociais e culturais para que possam alcançar uma maior qualidade de vida dos consumidores internos, isto é, dos cidadãos do território e turistas capazes de desfrutar de toda a oferta ou de parte dela (VALLS, 2006).

Portanto, entende-se que não é suficiente a existência e formalização de um plano de desenvolvimento turístico sustentável para o Roteiro Seridó/RN. É igualmente importante a sua implementação em concordância com a visão que orienta e que obrigam o cumprimento integral dos objetivos e metas, tanto competitivos como sustentáveis.

A gestão do turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (2012) está pautada em um planejamento que deve seguir um processo sistêmico de fixação de objetivos, estudos e análises, formulação de plano e execução.

Assim, para que se desenvolva o Roteiro Seridó/RN e que o grau de coerência entre o estabelecido e planejado avance em cumprimento dos programas

e projetos que efetivamente se desenvolvam é necessário que, além de existir um planejamento, ele siga implementando de forma coerente com as orientações básicas da sustentabilidade. O ideal é que os programas e projetos confluam em planos seguindo as ações previstas, cumprindo os objetivos, metas e prazos fixados para o desenvolvimento turístico.

Em virtude do não cumprimento das ações por parte dos atores da cadeia produtiva do turismo no Seridó fez com que o Roteiro Seridó deixasse de funcionar, apesar de não ser executado plenamente enquanto roteiro turístico.

Isto reflete a imaturidade política e gestora do turismo local e regional, que teve a oportunidade de alinhar-se aos preceitos da competitividade global a partir de diretrizes nacionais e que não teve, e continua não tendo, a competência e a capacidade de implantar e manter um destino regional para aproveitar as oportunidades estratégicas de um cenário favorável ao turismo em termos mundiais e locais.

G3: COERÊNCIA E CONTROLE

A coerência e controle consistem no necessário monitoramento das ações do plano, além de de estar preparado para corrigir desvios eventuais ou mesmo potencializar resultados positivos, a avaliação foi considerada fraca, considerando todo o já comentado nos atributos anteriores.

Segundo Mazaro (2006), Os mecanismos de correção e controle devem ser efetivamente utilizados no acompanhamento das ações. E a existência desses mecanismos monitora o cumprimento do plano permitindo a correção das ações e controle sobre o desempenho das ações do processo, resultados e impactos.

O Roteiro Seridó/RN apesar de existência do PDITS/Seridó faz-se necessário ao cumprimento do planejamento pautado no controle das ações levando em consideração o processo, resultado e impactos para que, assim, exista uma avaliação completa do plano de turismo da região. Os fatores relativos à coerência e controle devem ser trabalhados no Roteiro Seridó/RN, pois são mecanismos de seguimento no cumprimento do planejamento, suficientes para possibilitar a correção das ações e controle sobre o desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Para Mazaro (2005 p.164):

> Igualmente importante são os meios de acompanhamento dos resultados para controlar o avanço que se faz dos objetivos e metas e poder corrigir as distorções a fim de evitar os impactos negativos e potenciar os benefícios das atividades turísticas na localidade.

Considerando que praticamente as ações previstas não foram implantadas, não foi requerido seu acompanhamento. Porém, no caso de sua efetivação, não havia previsto no Plano um sistema de informação e estatística de turismo para o Roteiro Seridó/RN, como instrumento de valor para o monitoramento, servindo de respaldo eventual para intervenções dos passos do desenvolvimento turístico local.

G4: MULTIDIMENSIONALIDADE

O cenário do Roteiro Seridó/RN é incipiente no que se refere às questões ambientais, culturais e econômicas do destino em questão. Tratando de um cenário ideal, são definidas estratégias para questões ambientais, culturais, econômicas e institucionais em relação ao grau de implementação do plano (MAZARO 2006).

O conteúdo de Plano para o Roteiro Seridó/RN é incipiente no que se refere ás questões ambientais, culturais e econômicas do destino em questão. Apesar da existência de diagnóstico realizado pela gestão do Polo Seridó/RN, as ações não são efetivas quando comparadas ao proposto no PDITS. Trabalhar a problemática sustentabilidade dentro de um destino turístico é complexo, e as políticas e ações previstas no plano são parciais, não conseguindo, assim, o resultado esperado por um plano de desenvolvimento turístico local integrado e sustentável, como consta em sua sigla.

No entendimento de Valls (2006 p. 25):

> O desenvolvimento do destino turístico requer o envolvimento da sociedade em geral, entendida como o restante dos setores econômicos, sociais, culturais, ecológicos, esportivos etc. Os habitantes do destino são os primeiros interessados em conhecer a nova situação e em decidir sobre o desenvolvimento turístico da área, assumindo os benefícios e as desvantagens que ele traz. Essas coletividades e a rede de associações e instituições proporcionam a auto adesão ao modelo de desenvolvimento. Se a maioria dos membros de uma sociedade é favorável à orientação ao turismo do seu território, o processo gerará conflitos e disfunções a curto ou a longo prazos.

Um envolvimento mais efetivo dos atores locais no desenvolvimento e na definição e implementação de ações voltadas para as questões ambientais, culturais e econômicas, de modo que se possa ter uma quantidade de projetos com qualidade satisfatória para o desenvolvimento do turismo. Debater uma estratégia global que permita atuar localmente sem esquecer que os problemas afetam todo o sistema global e econômico, e que em alguns casos são resolvidos com medidas emergentes para resolução de problemas.

Segundo a OMT (2012, p.28):

> O planejamento do turismo em um contexto de planejamento global cria as condições necessárias para alcançar um desenvolvimento turístico integrado, controlado e sustentável. O planejamento do turismo deve levar em consideração os diversos componentes de desenvolvimento turístico levando em consideração os mercados de turismo e de meio ambiente local em um cenário natural, cultural e socioeconômico.

A concepção totalizadora é integral e necessária para compreender o meio ambiente demanda esquemas de planejamento específicos, esquemas que são assimilados em todas as etapas do processo. Ainda de acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (2012, p.15):

> O desenvolvimento turístico sustentável responde a necessidade dos turistas atuais e das regiões receptivas, protegendo e agregando as oportunidades de futuro. Apresenta-se como vetor de todos os recursos de modo que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfatórias mantendo a integridade cultural dos processos ecológicos essenciais, na diversidade biológica e dos sistemas em defesa da vida.

Desse modo, a existência de programas e projetos voltados para as questões ambientais, culturais e econômicas proporcionam equivalência a uma questão que demanda um processo para um desenvolvimento competitivo e sustentável do turismo. Tratam-se de critérios que devem ser utilizados para valorização da região do Seridó/RN.

G5: ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

O turismo deve ocupar um lugar no seio da política local e sua gestão compete a órgão da estrutura superior de governo (MAZARO 2006).

No estado básico da organização existem aqueles destinos que concentram sua ação sobre as funções de marketing, comunicação e gestão de marca. O Roteiro Seridó atua em nível operacional e é dedicado em imagem de marca desenvolvimento, divulgando o destino e sua carteira e concentrando esforços em ferramentas de marketing. Parecendo ser a principal função da maior parte dos agentes de coordenação de destino.

O turismo é percebido pelos atores e gestores como uma atividade que gera emprego e renda, porém, a atividade não ocupa um lugar no seio da política local, que se perceba claramente a existência de secretarias municipais de turismo e profissionais com conhecimento em nível superior no turismo; que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da atividade em questão. Espera-se, também, que tais profissionais, e suas equipes, possam entender a realidade do município e desenvolver os reais potenciais existentes na localidade, valorizando a comunidade local no processo de desenvolvimento turístico da região, de maneira orientada e preservando o patrimônio natural e cultural do destino em questão.

A gestão do Polo Seridó/RN tem o apoio do SEBRAE/RN, que faz o papel de articulador e gestor do Conselho de turismo, organizando as reuniões, orientando e cobrando resultados na busca pelo desenvolvimento turístico da região. Diante disto, cabe ressaltar que:

> O conselho que atua como importante espaço de planejamento, deliberação e viabilização de ações e projetos de desenvolvimento de turismo no Pólo Seridó. Formado por representantes do Poder Público e da sociedade civil, o Conselho terá por função estratégica coordenar, conduzir, monitorar e legitimar a elaboração do PDITS do polo. Durante o processo de elaboração do PDITS, o Conselho representará momentos de síntese, quando haverá a ampliação dos debates e a avaliação dos resultados atingidos até um determinado estágio do processo, para dar encaminhamento às novas etapas (PDITS, 2010 p. 9)

O planejamento é uma ferramenta necessária para que as ações, projetos e programas possam ser implementados através da articulação dos atores sócias (VALLS, 2006). Assim, o conceito geral de um destino turístico enquanto organização de uma série de produtos turísticos resulta na coerência com os segmentos de mercado que aborda, configura a base das estratégias de desenvolvimento do turismo (MAZARO, 2005). Ainda de acordo com Bosh et al. (1998, p.89):

> O planejamento e gestão do desenvolvimento sustentável constituem duas partes do mesmo processo. O planejamento é o processo de tomada de decisão necessária para atingir o cenário desejado. Embora a gestão é a capacidade de fazer tudo funcionar e funcionar bem. Isso significa administrar os meios econômicos e técnicos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos de um plano específico.

Deve-se considerar os condicionantes para o desenvolvimento da política de turismo e da interpretação do papel do turismo no âmbito da política e na tomada de decisões no Roteiro Seridó/RN. Para Mazaro (2005) sistematizar a gestão do turismo é um fator tão importante quanto um bom planejamento e desenvolvimento adequado para o turismo sustentável.

G6: FINANCIAMENTO

Os mecanismos e programas de investimento e de financiamento externo são insuficientes e a gestão ou recursos turísticos não se envolve com orçamentos na linha e na proporção de suas necessidades e poderes não tem qualquer interferência no planejamento de recursos econômicos e financeiros, tendo em vista que não consegue abranger investimento público do investimento privado, para que os serviços, equipamentos, infraestrutura mantendo o ritmo com os fluxos do setor dentro de critérios sustentáveis.

No atributo G6 - Financiamento, a avaliação foi considerada – 2 - Precária. No modelo de Mazaro (2006), o turismo deve receber recursos financeiros adequados à execução das ações necessárias.

Dessa forma, percebe-se a falta de uma visão maior da atividade turística e um reconhecimento do potencial existente na região para desenvolvimento do turismo local. Este desenvolvimento local depende da importância dada pelo governo local e nacional ao turismo, a fim de possibilitar a sustentabilidade da atividade turística no destino.

No estado do Rio Grande do Norte os investimentos em turismo são provenientes de instituições financeiras e bancos, pois não se tem linhas de financiamentos provenientes do Governo do Estado e os investimentos são da própria iniciativa privada, ou seja, do empresário que deseja abrir o seu próprio negócio e que realiza investimentos.

Os agentes locais presentes no Roteiro Seridó/RN devem entender que é necessário diversificar oferta, qualidade e monitoramento, melhorando assim a

sazonalidade, mas isso não reflete em seu desempenho de linhas de financiamentos. Por outro lado, o desenvolvimento turístico está condicionado pelo volume e regularidade dos orçamentos atribuídos ao desenvolvimento de mecanismos para captação de recursos no financiamento através de outros atores institucionais (MAZARO, 2005).

Nesse sentido, o Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR), criado pelo Governo Federal no âmbito do Ministério do Turismo (MTur), tem por objetivo o financiamento de programas regionais para a captação de recursos junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O primeiro desses programas foi o PRODETUR NORDESTE, que já se encontra em sua segunda fase, seguido pelo PROECOTUR (Região Norte) e PRODETUR SUL (Região Sul e MS).

Recentemente o PRODETUR tomou caráter nacional, passando a se denominar Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR NACIONAL), englobando os citados programas e se estendendo a outras regiões brasileiras. Orientados pela Política Nacional de Turismo, espera-se que a execução dos novos programas atenda às especificidades de cada uma das regiões do país. O objetivo principal do PRODETUR NACIONAL é gerar condições que facilitem a consecução das metas do Plano Nacional de Turismo 2007-2010; e os objetivos específicos são: (I) contribuir para aumentar a capacidade de competição dos destinos turísticos brasileiros; e (II) consolidar a política turística nacional, por meio de gestão pública descentralizada, participativa e em cooperação com os diferentes níveis da Administração Pública (federal, estadual e municipal) (MTUR, 2013).

A locação de recursos para investimentos no setor e fomento das atividades produtivas e normativas é um elemento essencial na compreensão do turismo como um setor que deve desempenhar um papel na política do Polo Seridó, observando suas potencialidades econômicas e impactos socioambientais.

Os financiamentos concedidos pelos bancos oficiais para empresas do setor de turismo cresceram 1.027% desde 2003, quando o Ministério do Turismo começou a articular linhas de crédito específicas para o setor. Juntos, os desembolsos da Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Nordeste e Banco da Amazônia saltaram de R$ 1,1 bilhão em 2003 para R$ 11,2 bilhões em 2012, totalizando R$ 44,8 bilhões. Os segmentos do turismo beneficiados são empresas aéreas, meios de

hospedagem, agências de viagens, locadoras de automóveis, restaurantes e parques temáticos.

Uma das linhas incluídas nessa conta é a BNDES ProCopa, destinada à reforma e à construção de hotéis. São cerca de R$ 2 bilhões em financiamentos – uma iniciativa do Ministério do Turismo para ajudar as cidades a se prepararem para receber os turistas durante a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (MTUR, 2013).

O Mtur (2013), o PRODETUR NACIONAL conta com a adesão de 20 estados e 12 municípios, totalizando mais de US$ 870 milhões em propostas de financiamento aprovadas pela Comissão de Financiamentos Externos - COFIEX - e outros US$ 781 milhões aguardando aprovação.

No quadro 9 há a configuração das propostas já aprovadas, e o Rio Grande do Norte contempla 3 Polos (Costa das Dunas, Costa Branca e Seridó):

PROPOSTAS APROVADAS	ÁREA(S) TURÍSTICA(S) PRIORITÁRIA(S)
Ceará	Litoral Leste, Maciço de Baturité e Ibiapaba.
Rio de Janeiro – Estado	Polo Litoral e Polo Serra
Pernambuco	Costa dos Arrecifes; Agreste; Vale do São Francisco
Santa Catarina	Litoral Catarinense.
RIO GRANDE DO NORTE	**Costa das Dunas, Costa Branca e Seridó.**
Espírito Santo	Região Metropolitana de Vitória
Goiás	Polo Ouro, Negócios, Araguaia, Águas Quentes e Chapada dos Veadeiros.
Mato Grosso do Sul	Serra da Bodoquena
Pará	Belém, Polo Tapajós e Marajó.
Paraíba	Polos Litoral, Brejo e Agreste
Piauí	Polo Costa do Delta e Polo das Origens.
Sergipe	Polo Costa dos Coqueirais e Velho Chico
Goiânia	Goiânia
Fortaleza	Fortaleza

Paraná	Curitiba Região Metropolitana e Campos Gerais; Foz do Iguaçu e Litoral
Manaus	Manaus

QUADRO 9: Propostas de financiamento aprovadas
Fonte: MTUR, 2013.

As instâncias de governanças devem fazer o trabalho de gestão das propostas de financiamento para que a o destino seja sustentável e assim ocorra um melhor aproveitamento dos investimentos realizados, bem como controlando e monitoramento das ações desenvolvidas no destino.

G7: COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO

No atributo G7 Coordenação e Cooperação, a avaliação foi considerada – 3 Ver. Segundo Mazaro (2006) deve existir alto comprometimento dos agentes e participação ativa na gestão do turismo, fomentando as relações com outros setores para converter em normativa os objetivos pactuados.

Com a atribuição considera 3 – Ver. implica que ainda existe um caminho a percorrer no que tange à participação dos atores envolvidos na cadeia produtiva do turismo. Apesar de um envolvimento de parte dos agentes locais que buscam o desenvolvimento da atividade, ainda falta a concretização desse envolvimento de maneira prática, para que os objetivos propostos no PDITS/Seridó aconteçam e o turismo desenvolva-se competitivamente.

O destino apresenta relativa coordenação e cooperação entre os agentes de turismo, incluindo fórum organizado, Polo/cluster - de organização regional para o desenvolvimento do turismo, mas não tem caráter deliberativo, apenas consultivo, estando habilitado apenas a opinar sobre o desenvolvimento turístico da região do Seridó.

A estratégia regional em relação ao turismo está inclusa na missão de desenvolvimento regional, estando vinculada a outros setores. Também, em uma região turística, o destino sempre corresponde com as fronteiras geográficas de controle do governo local. Assim, é necessária a colaboração e o envolvimento dos atores mercadológicos para o maior desenvolvimento do destino Seridó/RN.

No Roteiro Seridó/RN o planejamento é uma ferramenta necessária para o desenvolvimento do destino, bem como fortalecimento da atividade turística praticada na localidade.

Para Bosh et al., (1998, p.89):

> O planejamento turístico deve interpretar o solo como a base de um documento que expresse as linhas de atuação em gestão turística, se não como um processo de negociação entre todos os setores inerentes, entre os que se podem citar, os empresários da administração pública, os residentes, os turistas e etc.

Tal discussão aponta que um dos mecanismos, mais efetivos de acompanhamento do desenvolvimento, é o compromisso dos envolvidos com a sua concepção e gestão. A existência e o funcionamento de formas organizacional e estratégica, como a instalação de polos, grupos de turismo, associações ou equivalente e um mecanismo que potencialize a coordenação e cooperação entre os envolvidos, é interpretada como um indicador do desenvolvimento administrativo do destino (MAZARO, 2006).

O grau de coordenação entre os diferentes atores do setor e as relações intersetoriais constituem atributos essenciais para a evolução da implicação e integração das funções coordenadas com serviços de planejamento e gestão dos destinos turísticos (YOUNG, 2002).

Desenvolver de forma planejada e participativa da região e do destino é essencial. Deve haver coordenação entre os setores e conselho deliberativo, amplamente representado pelo poder público. Tal relação entre poder público e privado faz-se pertinente para o desenvolvimento competitivo e sustentável. Em resumo, os fatores relacionados com o planejamento e gestão devem representar o desenvolvimento do turismo no destino determinado pelo desempenho de todo o setor, na medida em que a governança do destino fornece diretrizes para desenvolvimento de toda a atividade turística na região do Seridó.

Em síntese, após análise da dimensão I governança do Roteiro Seridó foram avaliados 7 (sete) atributos. As condições de 4 (quatro) destes que foram avaliados tiveram pontuação 2 (dois), na qual a escala compreendia uma pontuação máxima de 5 (cinco) pontos, ficando, assim, abaixo da média, sendo os quatro com as menores pontuações, G2: coerência e cumprimento;G4 multidimensionalidade; G5

estrutura e organização e G6 financiamento, não alcançando, assim, uma pontuação mínima necessária para ser considerada competitiva.

Os itens melhor avaliados ainda na dimensão governança, com pontuação 3 (três), foram G1 - visão de futuro, G3 - coerência e controle e G7 - coordenação e cooperação, o que evidencia que a gestão do destino, apesar de ter uma visão regional, é pautada também em processo e resultado e não evidencia o fator impacto, no qual a coordenação e cooperação não consegue ainda ser deliberativa, como seria o esperado pelos parâmetros de competitividade para o polo Seridó/RN. Portanto, somam-se 17 pontos, classificando o Roteiro Seridó como em fase de estruturação. O valor máximo pontuado no modelo *Compet&tenible* é de 35 pontos (estruturado).

Assim sendo, fica evidenciado que, na dimensão governança, existe um longo caminho a percorrer para que se consiga atingir um patamar de destino competitivo e que, apesar da existência de um plano de desenvolvimento no Polo Seridó/RN faz-se necessário o cumprimento de ações, programas e projetos, bem como monitora o cumprimento de todas as atividades e o envolvimento coletivo de todos os atores que fazem a cadeia produtiva do turismo no Roteiro Seridó/RN. A seguir, apresenta-se a análise da dimensão II – Competitividade do Roteiro Seridó/RN.

5.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO II – COMPETITIVIDADE DO ROTEIRO SERIDÓ/RN

A dimensão II – Competitividade é a segunda avaliada com base no modelo de competividade de destinos turísticos. Para Mazaro (2005, p.158), competitividade corresponde:

> Aos recursos demandados pela atividade turística e adequados pelas próprias tecnologias utilizadas nos processos produtivos e de efeitos provocados a partir das escolhas que podem definir os níveis de eficiência e benefícios, condição ou malefícios das mudanças ou impactos de desenvolvimento no turismo em um destino, materializados em equipamentos de hospedagem, restauração, entretenimento, em fim, em todo o conjunto de fatores que formaram parte da experiência do visitante.

Esta dimensão de análise compreende 8 atributos aqui listados e que totalizam um máximo de 40 pontos.

C1: Recursos Turísticos;

C2: Atrativos;

C3: Infraestrutura;

C4: Marketing Responsável;

C5: Sazonalidade;

C6: Rentabilidade;

C7: Permanência;

C8: Satisfação do visitante.

Na avaliação dos atributos listados anteriormente, pontua-se em uma escala de 0 a 5. Ao final, os atributos são somados com base nas pontuações dadas, podendo atingir um máximo de 40 pontos na dimensão II - Competitividade. Somados os valores de cada um desses atributos tem-se o resultado final que irá indicar se o Roteiro Seridó/RN possui uma condição de competitividade em turismo forte, moderada ou débil, como apresentado no quadro 10:

Atributos	**Escala**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Condição no Roteiro Seridó/RN**
C1	**Recursos Turísticos** Relevância do conjunto de recursos e atraente em termos de capacidade de se concentrar sobre as motivações e expectativas da demanda real e / ou potencial substancial.	magro	Frequente	suave	marcante	significativo	Exclusivo	Recursos turísticos constituídos fundamentalmente de elementos naturais e características geográficas diferenciadas.
C2	**Atrativos** Relevância e diversidade de atividades de turismo, inovação, combinação e otimização de motivação potencial de recursos e atração.	magro	freqüente	suave	marcante	significativo	Exclusivo	Modesto conjunto de atrativos, consistindo basicamente da exploração dos recursos naturais endógenos e não explora o potencial de atratividade e exclusividade da região e não enfatiza suas singularidades.
C3	**Infraestrutura** Termos e infraestrutura adequada para os fluxos turísticos e de acessibilidade potencial, capacidade de resposta e hospitalidade no destino.	inexistente	precário	suportável	tolerável	satisfatoria	Notável	A infraestrutura turística existente é suficiente e apresenta indícios de fragilidade, tanto por falta de manutenção como pela existência de falhas nos equipamentos.

C4	**Marketing Responsável** Esforços na construção de uma boa reputação e realização dos benefícios esperados em estratégias de marketing para promover e realizar competitividade do turismo.	inadequado	concentrado	Desarticulado	tímido	adequado	Integral	Ausência de plano de marketing que defina um posicionamento turístico no destino, com base sustentável, orientando assim esforços de atração de segmentos de mercado caracterizado por variáveis comportamentais turísticos tradicionais e não define o valor e a política de preços.
C5	**Sazonalidade** Evolução dos fluxos turísticos em diferentes períodos do ano, as variações sazonais do ponto de vista da procura turística.	> 3.5	/ / 3.0 e 3.5	/ / 2,5 e 3,0	/ / 2,0 e 2,5	/ / 1,5 e 2,0	até 1.5	O número de turistas no mês de maior fluxo é entre 3,1 e 3,5 vezes maior do que o número total de turistas no mês de menor fluxo no destino.
C6	**Rentabilidade** Tendência de despesa média diária dos turistas durante a sua estadia no destino	<50	> 50 a 60	> 61-79	> 81-99	> 101-119	> 120	O destino não tem pesquisas recentes sobre gasto médio de turista por dia.
C7	**Permanência** Analisa os fluxos turísticos para o destino através da média estadia indicador de turistas no destino.	< 1	> 1	> 2	> 3	> 4	> 5	Ausência de dados referente a pesquisas sobre a permanência do turista.
C8	**Satisfação do Visitante** Percepção dois turistas em uma gama completa de Viagens Experiente e avaliar a sua Satisfação.	<50	>50	>60	>70	>80	>90	Não existe pesquisa pública e nem privada sobre o nível de satisfação do visitante.
Competitividade Turística		**10 pontos** Máximo **40** pontos						Forte: > 30 pontos Moderada: //15 e 29pts. Débil: < 15 pontos

QUADRO 10: Dimensão II – Competitividade no Roteiro Seridó/RN.
Fonte: Mazaro (2006).

Esta dimensão de análise compreende fatores que refletem os resultados do setor turístico no destino, definidos e avaliados a partir da representação das condições que se pode alcançar sobre o efeito das estratégias de gestão e coordenação implementada para o seu desenvolvimento como será apresentado a seguir por cada atributo:

C1: RECURSOS TURÍSTICOS

Os recursos turísticos são fatores necessários para a formulação de novos produtos em um destino turístico, possibilitando, assim, uma maior diversidade de produtos e serviços.

Na dimensão Competitividade, representada por C1 - Recursos Turísticos, a escala atribuída conforme pesquisa realizada foi Marcante. Segundo Mazaro (2006), o destino deve reunir um conjunto de recursos turísticos, com potencial de projeção competitiva ao nível de seus máximos competidores.

Nesta realidade do Roteiro Seridó pode-se perceber que apesar da existência de recursos turísticos (naturais, histórico-culturais, manifestações e usos tradicionais e populares, realizações técnicas e científicas contemporâneas, acontecimentos programados) ser diversificada, existe uma exploração incipiente desses recursos e a transformação destes em produtos turísticos, para que a atividade seja explorada dentro do que existe de maior qualidade na atividade turística. A tabela 4 apresenta a distribuição dos atrativos e recursos turísticos por categoria:

Categoria	Recursos Turísticos	Atrativos Turísticos	Total
Naturais	30	11	41
Histórico-culturais	37	38	75
Manifestações e usos populares	70	32	102
Realizações técnicas e científicas contemporâneas	06	03	09
Acontecimentos Programados	11	25	36
Total	154	109	263

TABELA 4: Distribuição dos atrativos e recursos turísticos do Polo Seridó/RN
Fonte: Start Pesquisa e Consultoria Técnica (2010).

Pode-se evidenciar através da tabela uma representação de atrativos e recursos, porém os recursos turísticos estão em um número maior, o que significa dizer que existem recursos que podem ser transformados em atrativos e/ou produtos turísticos vendáveis, podendo, desse modo, atrair visitantes ao Polo Seridó e, assim, proporcionar a geração de emprego e renda para as localidades onde os recursos turísticos estão presentes.

As tipologias de maior representatividade no Polo são manifestações e usos tradicionais populares (39%), estando inseridas nesta categoria festas populares, religiosas, comemorações cívicas, gastronomia, artesanato, feiras e mercados. Em seguida, estão os histórico-culturais (28%), definidos pelos monumentos arquitetônicos, sítios históricos e arqueológicos; os naturais, que respondem por 16% da oferta de recursos e atrativos, compostos por cursos d água, cachoeiras, parques, reservas, grutas, cavernas, cânions, serras, enfim, todos os elementos que tem na sua base um recurso da natureza. Por fim, estão os acontecimentos

programados (14%), referentes a eventos que fazem parte do calendário de atividades dos municípios, e realizações técnicas e científicas, que representou 3% da oferta (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010).

Comparando-se o número de recursos naturais (30) que responde por 73% de toda oferta de elementos naturais com o número de atrativos (11), ou seja, 27% efetivamente aproveitados, percebe-se o grande potencial do Polo Seridó para a realização de ecoturismo e turismo de aventura. A morfologia fisiográfica da região - caracterizada por uma variedade de serras, relevo acidentado e formações rochosas interessantes - permite a realização de atividades como trilhas, trekking, mountain-bike, escala e rapel, além de roteiros off-road, percorridos de moto, jipe ou veículos 4x4.

Outro diferencial do Polo Seridó ligado ao aspecto natural é o seu clima. Três dos dezessete municípios integrantes do polo turístico estão localizados em serras, fato que contribui para temperaturas mais baixas e amenas, frente ao quase perene sol potiguar. O Seridó Frio, como são chamados os municípios serranos de Lagoa Nova, Cerro Corá e Tenente Laurentino, em contraposição ao Seridó Quente, apresenta médias de temperatura de 18ºC, e já estão sendo utilizadas como chamariz de visitantes em busca do frio da serra, como no Festival de Inverno em Cerro Corá (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010).

Em relação aos recursos e atrativos de temática cultural pode-se afirmar que o potencial turístico é bastante elevado especialmente em se tratando das manifestações e usos populares e religiosos, seja no presente ou no passado. Nesse esteio, faz-se citar o enorme potencial de turismo arqueológico existente no Polo, representado pelos painéis de pinturas rupestres e itacoatiaras encontrados em boa parte dos municípios, que registraram a ocupação do homem pré-histórico em terras potiguares. Atualmente, poucos estão aptos a visitação, destacando-se entre os que recebem um fluxo esporádico de turistas o Sítio Xique-Xique I (Carnaúba dos Dantas) e o Sítio Mirador (Parelhas) (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010).

Considerando-se apenas os atrativos turísticos, destacam-se os atrativos de caráter histórico-cultural (29%) e manifestações e usos tradicionais e populares (38%). Os atrativos naturais (16%) aparecem apenas em 4º lugar, atrás ainda dos acontecimentos programados (14%). As realizações técnicas e científicas contemporâneas se apresentam com (3%). Os atrativos histórico-culturais elencados no Polo Seridó somam 34 e abrangem museus, sítios arqueológicos, sítios históricos

urbanísticos, igrejas, capelas, fazendas, etc. Apesar da temática trabalhada de forma mais minuciosa no capítulo sobre o Patrimônio Cultural do Polo.

Segundo o PDITS-Seridó/RN (2010), quando se fala em recurso e atrativo turístico é importante deixar clara a diferenciação entre os dois termos para que a equipe de trabalho de campo possa fazer padronizações e caracterizações. Os recursos turísticos constituem-se na matéria-prima do turismo e como elementos identificados na localidade com potencialidade de se tornarem atrativo turístico.

O conjunto de recursos e atrativos originais e significativos com potenciais para atender as motivações e expectativas dos turistas, com base nas exigências da demanda, refere-se, nessa perspectiva, aos elementos primários da demanda no destino; principais motivadores para visitantes que determinam a sua escolha pelo destino.

A primeira fase do planejamento turístico consiste em conhecer as riquezas de detalhes enquanto turismo no destino, no que compreende as seguintes tarefas: identificar, classificar e avaliar o potencial das atrações, face às decisões em termos de estratégias de decisão apropriada para o turismo local. Para GENEST e LEGG (2003), é necessário inventariar os recursos naturais, culturais, históricos, equipamentos e serviços, infraestrutura de acesso e serviços básicos como comunicação, segurança, etc.

O inventário turístico é um instrumento de informação elementar para o planejamento, combinado com outros sistemas de informação que deve transcender em um amplo diagnóstico sobre as condições de turismo, Isto inclui, além de recursos e infraestrutura, saber a atitude da população local e as expectativas da administração quanto ao desenvolvimento do turismo e promoção. A interpretação do entorno natural e cultural deve permitir a análise de cada um dos recursos e relações que permitem um melhor aproveitamento do turismo sob os princípios do turismo sustentável e competitivo.

Diante do exposto, estas análises são fundamentais para o planejamento no Roteiro Seridó/RN, devendo, assim, indicar claramente qual o ambiente competitivo imediato e destacando que categoria de turismo pode proporcionar melhores benefícios e vantagens para o destino.

C2: ATRATIVOS

A competitividade, representada por C2 Atrativos, a avaliação atribuída conforme pesquisa realizada correspondeu a 2. Mazaro (2006) afirma que a relevância e diversidade de atividades de turismo, inovação, combinação e otimização de motivação potencial de recursos e atração.

No Roteiro Seridó/RN, apesar de um modesto conjunto de atrativos, há restrições de recursos turísticos endógenos, talvez pela incapacidade criativa de gestão, mas apresenta atrações importantes para definir as condições potenciais projetando um ambiente competitivo da região do Seridó/RN.

Os atrativos turísticos só assumem importância para a atividade turística dentro do conceito de produto turístico. “O Produto Turístico deve englobar a experiência completa, desde o momento que o turista sai de casa para viajar, até o retorno” (RUSCHMANN 2001, 69). Ou seja, o produto turístico é composto de atrações e facilidades que são oferecidas ao turista, na forma de estrutura de receptivo e de vias e meios de acesso. Assim, apesar do grande número de atrativos existentes no Polo, apenas 06 podem ser considerados produtos turísticos, conforme ilustrado no quadro 11.

Produto	Categoria	Município
Açude Gargalheiras	Realizações Técnicas e Científicas Contemporâneas	Acari
Festa de Santana	Manifestações e usos populares	Caicó
Carnaval	Manifestações e usos populares	Caicó
Sítio arqueológico Xique-xique I, Mirador	Histórico-cultural	Carnaúba dos Dantas
Festival de Inverno	Acontecimentos programados	Cerro Corá
Mina Brejuí	Realizações técnicas e científicas contemporâneas	Currais Novos
Total	**06**	

QUADRO 11: Produto Turístico do Polo Seridó/RN
Fonte: Start Pesquisa e Consultoria Técnica (2010).

Os produtos turísticos identificados são aqueles que já recebem um fluxo turístico, ainda que sazonal e esporádico: Açude Gargalheiras, Festa de Santana, Carnaval de Caicó, Sítios Arqueológicos Xique-Xique I e Mirador, Festival de Inverno de Cerro Corá e Mina Brejuí, em Currais Novos. Para Valls (2006, p. 27) os atrativos podem ser entendidos como:

> Qualquer ativo, recurso ou elemento territorial, patrimonial, infraestrutural ou de qualquer outro tipo, apresentando em sua forma natural, com maior ou menor grau de tangibilidade, que aparece em um determinando território, convenientemente tratado e agrupado a uma série de elementos, é capaz de colocar-se a serviço da satisfação turística. Um monumento, uma paisagem, a casa onde viveu determinado personagem, uma caverna, uma praia, o relevo, o clima, certa centralidade comercial, festas tradicionais, etc. são atrativos turísticos sujeitos a uma possível valorização.

Há ainda um enorme potencial para formação de um produto turístico mais rico e diversificado, com a adição de diversos elementos (atrativos ou recursos, ao serem devidamente trabalhados) similares, possibilitando a criação de roteiros. As opções são muitas (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010):

- ✓ Turismo arqueológico: quase todos os municípios possuem sítios arqueológicos, necessitando, em sua maior parte, ainda da datação e de uma estrutura adequada de preservação e conservação;

FOTO 1: Talhado do gavião – Carnaúba dos Dantas/RN.
Fonte: Batista, 2012

- ✓ Turismo de aventura e ecoturismo: diversas atividades de aventura já são praticadas nas serras, cânions, grutas, cavernas, picos, enfim, na natureza oferecida pelo Seridó;

FOTO 2:Trilha com Jipe. Parelhas/RN.
Fonte: Batista, 2012

- ✓ Turismo gastronômico/de eventos: a gastronomia é uma das tradições do Seridó. Foram identificados alguns eventos gastronômicos (como Festival Saboreando e Festival de Inverso de Cerro Corá);

FOTO 3: Gastronomia regional.
Fonte: SEBRAE/RN, 2012

- ✓ Turismo rural: a oportunidade de vivenciar o cotidiano e as tradições do interior é possível no Seridó. Algumas das fazendas construídas no período do algodão recebem turistas com esse objetivo, adicionando à experiência cultural também o contato com a natureza;

FOTO 4: Museu do Cangaceiro – Acari/RN.
Fonte: Batista, 2012

- ✓ Turismo religioso: a religiosidade é uma característica do seriodoense, que não mede esforços para celebrar os seus santos de devoção.

FOTO 5: Festa de Sant´Ana – Caicó/RN
Fonte: Batista, 2012

Os roteiros comercializados pelas agências são de curta duração (02 dias/01 noite) e levam especialmente turistas em roteiros de turismo pedagógico e turismo de aventura. A maioria das agências prefere montar os pacotes de acordo com a necessidade da clientela, e assim, atender a uma demanda bem específica. (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010). A característica do turista que visita a região é o turista independente, que sai de casa em carro próprio, ou algumas vezes alugado, com a

família ou amigos, com um roteiro pré - estabelecido ou não. (PDITS/SERIDÓ-RN, 2010).

Diante do cenário aqui exposto nas discussões, o atrativo é um elemento que faz com que o processo de fomentação da atividade turística se desenvolva e, assim, o atrativo seja transformado em produto comercializável. No polo existe um número significativo de atrativos a serem explorados e transformados em produto. Porém, faz-se necessário planejamento das ações existentes no PDITS/Seridó para que o turismo da região de fato possa ser colocado em prática e, desse modo, o turismo se desenvolva e consiga alcançar um patamar de competitividade Nacional.

,

C3: INFRAESTRUTURA

Analisando a dimensão Competitividade representada por C3 - Infraestrutura, a nota atribuída, conforme pesquisa, foi 2 (Suportável). Para Mazaro (2006) a infraestrutura deve ser adequada para os fluxos turísticos e de acessibilidade potencial, capacidade de resposta e hospitalidade no destino.

Todavia, a realidade do Roteiro Seridó/RN no que tange a infraestrutura turística, é suportável, apesar de apresentar indícios de fragilidade, tanto por falta de manutenção na superestrutura como pela existência de falhas nos equipamentos, podendo, assim, refletir também nos serviços oferecidos pelo destino em questão, tais como:

- ✓ O acesso para os municípios que fazem parte do roteiro são estruturados, porém se faz necessário melhorar o acesso aos locais de visitação presente em cada localidade;
- ✓ Os prestadores de serviços são pouco capacitados o que pode implicar uma baixa qualidade na prestação de serviço;
- ✓ Ausência de box de informações turísticas e pouca sinalização turística (placas, mapas e sinalização em braile);
- ✓ Pouca participação do transporte público que possibilite o acesso a outros municípios integrando do roteiro Seridó/RN;
- ✓ Baixa opção de entretenimento noturno;

- ✓ Baixa qualidade de acesso aos locais de visitação presente nos roteiros, não estando preparados e sinalizados para os momentos de chuvas e/ou de calor intenso;
- ✓ Baixa qualidade de acesso com ônibus turísticos nos principais locais de visitação;
- ✓ Ausência de monitoramento preservacionista nos locais de visitação turística;
- ✓ Inadequação de serviços de saúde hospitalar, especialmente no que diz respeito aos riscos que estão sujeito os visitantes;
- ✓ A iluminação pública atende as necessidades do roteiro em questão;
- ✓ Boa participação do artesanato local;
- ✓ Inexistência de material publicitário sobre os locais de visitação na cidade (pontos turísticos, passeios, restaurantes, programação cultural e etc);
- ✓ Serviços bancários registros em alguns municípios e falta de casa de cambio;
- ✓ Fragilidade nos serviços de infraestrutura hoteleira;
- ✓ Falta de guias de turismo bilíngue;

Esses fatores devem ser melhorados para que se consiga oferecer um produto de qualidade no destino, e refletindo, também em um serviço de qualidade. Os equipamentos de serviços ao turismo devem seguir um padrão de qualidade, acompanhando um programa que fomente a qualidade e aperfeiçoamento dos serviços no setor turístico. Na figura 8 se pode observar os investimentos realizados durantes esses 10 anos no turismo.

FIGURA 8: Investimentos em infraestrutura no Brasil – 2003/2013
Fonte: Mtur, 2013

Apesar dos investimentos serem expressivos é necessário também direcionar estes benefícios para as regiões turísticas interioranas na perspectiva de que as estruturas possam ser melhores distribuídas.

De acordo com Ritchie e Crouch (2003), a competitividade de um destino baseia-se cada vez mais na extensão sobre a capacidade de satisfazer as experiências positivas em resposta às certas expectativas e motivações, e essas experiências dependem obviamente de abastecimento, mas também puramente da qualidade da paisagem, hospitalidade, segurança, limpeza e das atrações culturais, etc. Em suma, uma forte presença de bens públicos locais possíveis, embora não determinem o aparecimento de um conjunto de atividades económicas relacionadas com o turismo e, consequentemente, com o potencial de desenvolvimento turístico de um território.

Portanto, a incapacidade dos municípios para atender de forma adequada os próprios serviços e bens públicos que conforme o produtos turístico que se pode evidenciar (segurança, abastecimento de água, coleta seletiva de lixo urbano e etc) poderá repercuti de maneira direta em uma atrativo do destino turístico e consequentemente na satisfação do turista que não verá cumprida as suas expectativas, condicionando a competitividade do destino. (MAZARO, 2005).

A intervenção pública está condicionada ao êxito ou fracasso da própria atividade turística do destino, condição que se faz necessária à participação ativa da gestão pública no processo de desenvolvimento turístico para que esta coloque em prática as ações, programas e projetos que foram pensados e desenvolvidos no Plano de Desenvolvimento Turístico do Seridó/RN.

C4: MARKETING RESPONSÁVEL

Abordando a dimensão Competitividade, representada por C4 - Marketing Responsável, a pesquisa atribui nota 2 - (Desarticulado). O modelo ideal assim concebido pela autora Mazaro (2006) diz que os esforços na construção de uma boa reputação e realização de benefícios esperados em estratégia de marketing para promover e realizar competitividade do turismo.

No Roteiro Seridó/RN, o plano de marketing define um posicionamento turístico no destino, mas não em uma base sustentável, orientando esforços de atração de segmentos de mercado caracterizado por variáveis comportamentais turísticos tradicionais e não define o valor e a política de preços.

As ações de marketing já foram específicas no Polo Seridó/RN, pois as ações que são realizadas aparecem de maneira aleatória por parte de cada município integrante do polo, no qual se faz necessário a integração e a promoção do destino continuamente. Quando o Roteiro Seridó/RN foi constituído e mapeado, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE chegou a desenvolver ações que possibilitassem o fomento da atividade turística no roteiro em questão, pois os 8 municípios que integram essa realidade estariam mais organizados para a prática do turismo, mas que se sabe que sempre há algo a melhorar, seja na infraestrutura e/ou nos serviços. E diante dos fatos, tais ações foram desenvolvidas para melhorar a promoção e comercialização do destino, como apresentado na tabela 5:

1. CAPACITAÇÃO GERENCIAL E OPERACIONAL EM TURISMO	2. APOIO E REALIZAÇÃO DE EVENTOS
✓ Palestras gerenciais;	✓ Encontro de Jipeiros;
✓ Aprender a empreender em meios de hospedagem;	✓ Festival de Pescado;
✓ Oficinas Gastronômicas;	✓ Pé na Trilha;
✓ Guia de Turismo Regional;	✓ Festival de Inverno de Cerro Corá;
✓ Cozinheiro Profissional;	✓ Corridas de Aventura;
✓ Camareira(o);	✓ ForroNovos, ExpoNovos;
✓ Garçom;	✓ Famuse;
✓ Recepcionista;	✓ Saboreando;
✓ Manipulador(a) de Alimentos.	✓ Festival da Carne e Queijo.
3. MISSÕES, CARAVANAS E VISITAS TÉCNICAS	**4. PROMOÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO**
✓ Famtour;	✓ Curso de comercialização de Produtos;
✓ RuralTur;	✓ Catálogo de serviços;
✓ Visitas técnicas;	✓ www.roteiroserido.com.br;
✓ Fampress.	✓ Famtour;
	✓ Mídia Especializada.

TABELA 5: Ações desenvolvidas pelo Polo Seridó/RN.

Fonte: Elaboração própria (2013) baseado no Sebrae/RN, (2008)

Percebe-se que houve um investimento de ações no Seridó para que o destino pudesse desenvolver-se e progredir a partir das ações propostas pelo PDTIS/Seridó. Porém, vale ressaltar que as ações foram e são necessárias para que o destino esteja preparado e assim estes possam dar continuidade ao que foi iniciado pela gestão do polo em questão, mas também cabe frisar que os atores envolvidos devem colocar em prática tudo aquilo que foi proposto e, nesse sentido, ser um destino competitivo local e global. A seguir, apresentam-se algumas imagens dos materiais criados e das ações de divulgação:

FIGURA 9: Pagina do *site* do Roteiro Seridó/R N
Fonte: SEBRAE/RN, 2013.

.

FOTO 6: Feira de Negócios do SEBRAE/RN.
Fonte: SEBRAE/RN, 2006.

FOTO 7: Feira de divulgação.
Fonte: SEBRAE/RN, 2006

FOTO 8: Famtour em Carnaúba dos Dantas/RN
Fonte: SEBRAE/RN, 2006.

FOTO 9: Rodadas de Negócios.
Fonte: SEBRAE/RN, 2005.

.

FOTO 10: Palestra no Polo Seridó/RN
Fonte: SEBRAE/RN, 2005.

Segundo o Sebrae (2008), no período 2004 a 2007, alguns resultados foram alcançados, com as ações desenvolvidas durante esse período, tais como:

- ✓ Melhoria na qualidade do serviço;
- ✓ Divulgação da empresa;
- ✓ Qualificação dos guias;
- ✓ Geração de conhecimento;
- ✓ Geração de emprego e renda;
- ✓ Aumento das vendas;
- ✓ Comercialização dos produtos para outras regiões;
- ✓ Aumento do número de hóspedes;
- ✓ Aumento do fluxo de turistas na região;
- ✓ Melhoria na qualidade do atendimento;
- ✓ Capacitação de mão-de-obra;
- ✓ Formalização da atividade.

Esses resultados devem ser monitorados e avaliados para que esteja em conformidade com as ações previstas no plano de desenvolvimento do Seridó. E isso se reflete também na imagem do destino possibilitando, assim, uma imagem favorável aos que desejam conhecer o destino.

Para Mazaro (2005, p. 251), “Marketing responsável atribuí esforços na construção de uma boa reputação, a fim de realizar benefícios propostos para obter e direcionar a promoção e a realização o turismo sustentável”.

Então, diante das reflexões aqui expostas, para se ter uma imagem favorável no destino que se tem como roteiro, é concebível utilizar dos atrativos naturais, artísticos, culturais e artificiais existentes na localidade. Sendo esta uma maneira de valorizar todo o potencial e as riquezas existentes na região para que se possa conhecer e evidenciar as principais características existentes no Roteiro Seridó/RN e favorecendo sempre uma imagem positiva de turismo social.

C5: SAZONALIDADE

Já a dimensão Competitividade, representada por C5 Sazonalidade, a nota atribuída foi 1 – 3,0 e 3,5. Para Mazaro (2006) a evolução dos fluxos turísticos em diferentes períodos do ano, as variações sazonais do ponto de vista da procura turística.

A realidade do Roteiro Seridó/RN diz que o número total de turistas no mês de pico de fluxo apresenta a variação entre 3,1 e 3,5 vezes maior do que o número total de turistas no mês de menor fluxo no destino isso se dá em virtude de uma maior concentração de turistas nas festividades ou em locais que já recebem um fluxo turístico, ainda que sazonal e esporádico, tais como: Açude Gargalheiras, Festa de Santana, Carnaval de Caicó, Sítios Arqueológicos Xique-Xique I e Mirador, Festival de Inverno de Cerro Corá e Mina Brejuí, em Currais Novos (SEBRAE, 2010).

O planejamento é fonte de direcionamento para se trabalhar as questões relativas ao fluxo de visitante em um destino, diversificando e trabalhando os eventos durante todo o ano, para que não se sinta as diferenças, picos de baixa ou alta estação e/ou longos períodos sem visitantes no destino ou visitante demais em um curto período de tempo.

O Seridó e grande parte do interior do RN tem uma dificuldade em estar recebendo esse turista que chega à capital do estado, Natal. Em virtude de uma massificação do turismo de sol e mar que é comercializado pelas agências de turismo e deixando de lado o turismo de aventura, ecoturismo, turismo rural, turismo religioso e outras práticas que podem ser encontradas no interior do estado. Assim sendo, essa diversificação de roteiros turísticos é necessária para que se estimule e incentive a prática do turismo por todo o estado, de forma que o turista depois de voltar 5 ou 10 anos depois possa conhecer outros produtos existentes no estado do RN e não os que foram vistos pela primeira vez quanto veio ao estado em questão.

Mas para que esse turismo no interior do estado cresça se faz necessário estruturar, organizar e colocar em prática ações, programas e projetos que foram pensados pelo PDTIS/Seridó e que também exista a participação de toda a cadeia produtiva do turismo para a prática de um turismo sustentável.

C6: RENTABILIDADE

Já a dimensão C6 Rentabilidade, a escala atribuída conforme pesquisa realizada foi 0 – €$ 50. Para Mazaro (2006) a tendência de despesa média de gasto diário por turista deve ser superior a €$ 120.

No Roteiro Seridó/RN não tem dados atualizados ou pesquisas recentes sobre o gasto médio de turista no destino, nem por parte da gestão pública – Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte - SETUR ou por parte da iniciativa privada, o que indica uma ausência do cumprimento de ações ou mecanismos de estrutura competitiva do turismo no destino.

Esses dados são necessários para que se possa avaliar a competitividade do destino, uma vez que são dimensões existentes no instrumento de pesquisa desenvolvido por Mazaro, bem como levados em consideração por pesquisas realizadas pelo Ministério do Turismo, Fundação Getúlio Vargas e SEBRAE, que possibilitam saber o índice geral de competitividade das capitais e não capitais do Brasil, com apresentado na figura 10:

.

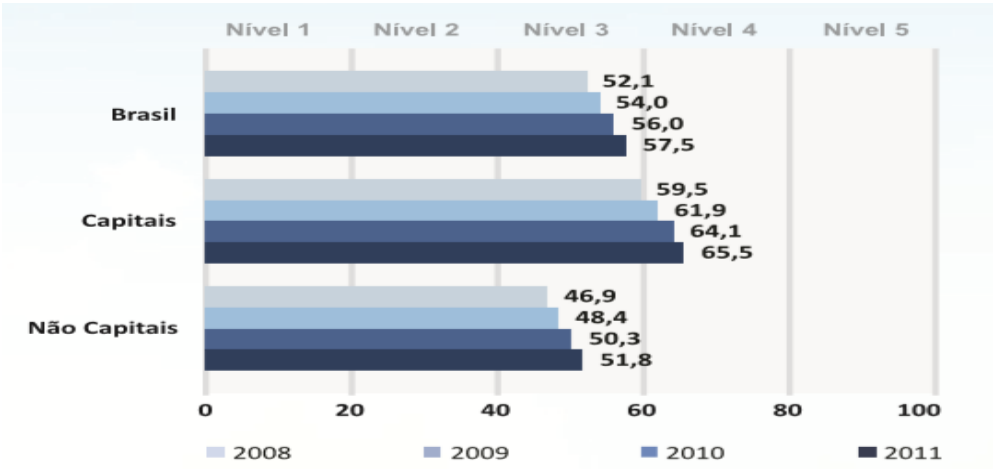

FIGURA 10: Índice geral de competitividade, capitais e não capitais – 2008/2011
Fonte: FGV/Mtur/Sebrae, 2012.

Os resultados obtidos pelo grupo de capitais derivaram em uma média de 65,5 pontos em 2011, acima do índice registrado em 2010, quando a média era de 64,1 pontos. Por esse resultado, posiciona-se o grupo das capitais no nível 4 da escala considerada (entre 61 e 80 pontos). (MTUR, 2012)

Enquanto isso, a média do grupo das não capitais alcançou 51,8 pontos, resultado superior aos 50,3 pontos obtidos em 2010. Apesar da tendência de crescimento, a média desse grupo de cidades ainda se encontra no nível 3.

Entre as capitais, a situação é mais favorável, haja vista que a grande maioria (20 das 27) se encontra no nível 4. Esse grupo de destinos, em geral, reúne características mais favoráveis que propiciam o alcance de níveis mais elevados de competitividade. Por esse motivo, o grau de exigência em relação a produtos, serviços e estrutura oferecidos também é maior, fator que reforça a necessidade de busca constante por melhoria e desenvolvimento de vantagens competitivas, a fim de atrair e manter a demanda turística e os investimentos no setor (MTUR, 2012).

O objetivo deste fator é medir os padrões de consumo visitantes de turistas para discernir se, de fato, contribui para desenvolvimento sustentável do destino ou se o impacto negativo é maior do que os benefícios econômicos. O objetivo é avaliar a qualidade dos gastos dos visitantes no destino, tendo em conta o turismo sustentável, que, como já mencionado, envolve uma definição clara do tipo de turismo que visa atrair para o desenvolvimento do destino, integrando harmoniosamente os objetivos sustentáveis e metas de rentabilidade. Isto pressupõe uma estratégia diferenciação com base numa proposta que dá um valor do que tem que ser percebido pelo turista (MAZARO, 2005).

Uma política de gestão eficiente dos fluxos turísticos deve ir além de uma resposta simples para as motivações e as necessidades apresentadas pelos turistas durante a sua estada. Alcançar o turismo sustentável depende tanto da mudança da oferta como dos padrões de produção, com exercícios que exigem cada vez mais realização responsável. Nem todos os turistas têm as mesmas motivações e expectativas, e suas abordagens como consumidor são as mesmas, somada a sua concepção do gozo do tempo livre, etc.

O perfil dos turistas atraídos irá condicionar seus hábitos de consumo no destino e o nível de gastos diários médio é um fator que revela a coerência entre a estratégia adotada e o resultado concreto da rentabilidade do turismo. Destinos que têm melhores taxas justifica este critério alcançado - preços acima da média, contando com estratégias e qualidade dos produtos de diferenciação e serviços prestados aos turistas; além de ter uma oferta que permite aos turistas a prática de diversas atividades de entretenimento durante a sua estada, que, consequentemente, elevará os níveis de consumo e os gastos no destino.

C7: PERMANÊNCIA

Na dimensão Competitividade, representada por C7 - Permanência, a escala atribuída conforme pesquisa realizada foi 0 (zero). Para Mazaro (2006), o índice ideal de permanência média deve ser superior a 5 dias no destino.

Esta dimensão foi avaliada e considerada 0 (zero) em virtude da falta de dados referentes ao controle de permanência do turista no destino e que possibilitasse uma maior precisão de informações referente a estada do turista. Para que um destino seja competitivo é necessário que se faça esse controle, no qual o processo deverá ser gerido pelo gestor governamental do polo e executado pelos empresários do ramo hoteleiro, tal como no preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspede – FNRH, que em alguns estabelecimentos de hospedagem não se utiliza deste instrumento de registro no momento da entrada do hóspede no hotel.

O tempo de permanência no destino vai depender dos atrativos existentes no local e no entorno para que se consiga um tempo maior de permanência e, consequentemente, um maior número em receitas. Os atrativos devem ser organizados e estruturados para que sejam transformados em produtos turísticos capazes de receber o turista com qualidade e segurança no destino.

C8: SATISFAÇÃO DO VISITANTE

A Competitividade, aqui representada por C1 Satisfação do Visitante, a escala atribuída conforme pesquisa realizada foi 0 (zero). Segundo Mazaro (2006) a satisfação do turista deve ser pautada na experiência global de viagens.

Porém em virtude da escassez de pesquisas voltadas para medir a satisfação do cliente no Polo Seridó e pela incerteza e/ou veracidade de fontes, ou seja, se é proveniente de organizações públicas ou privadas, não se consegue saber qual o nível de satisfação que o visitante tem relação ao destino Seridó/RN.

Essa dimensão é necessária, uma vez que para um destino ser competitivo se faz mister realizar pesquisa sobre a percepção do visitante em relação aos serviços, produtos e atendimento direto. Para que, assim, se possa ter uma análise da realidade vivida pelo turista no destino no qual viajou.

Conhecer o grau de satisfação do cliente segundo Monfort Mir, (1999, p. 127), o destino turístico visitado tem implicações importantes que pode ser explorado para:

- ✓ Compreender a posição competitiva do destino sobre a respeito de seus concorrentes;
- ✓ Torna-se o pilar que suporta a tomada de decisão por atores locais para resolver os problemas potenciais associado com o destino ou a perseverar nos benefícios a respeito dos destinos concorrentes existentes no mesmo segmento de mercado;
- ✓ Melhorar a demanda futura através das recomendações turistas fazem em seu círculo de amigos e familiares, entre outros modos.

A satisfação da demanda se baseia em cumprir as expectativas que o turista tem em planejar a visita a um destino turístico. Estas expectativas são simplesmente as que o cliente espera de sua viagem. Como observado, o perfil da nova demanda turística aponta para novos elementos para atender totalmente os clientes (YOON, 2002).

Durante a viagem há muitos fatores que influenciam a satisfação do viajante. Por um lado, exige-se uma paisagem bem preservada, um conjunto de atividades e um valor de mercado em produtos e serviços. No entanto, a superlotação, a degradação paisagística, o pouco dinamismo cultural, áreas turísticas sem personalidade padronizada e os altos preços, combinam com a má qualidade da prestação de serviço, certamente, um turista insatisfeito.

O visitante exige cada vez mais iniciativas interessantes sobre proteção ambiental e rejeita a falta de medidas corretivas e/ou contaminações de rios e etc. Além disso, percebe-se uma postura muito exigente enquanto qualidade de vida das comunidades visitadas. A sustentabilidade estratégica pressupõe desfrutar de uma condição de mercado competitivo para o destino, com uma estratégia dirigida a captar uma demanda segmentada e de tendência sustentável de longo prazo (MAZARO 2005, p.195).

A qualidade da oferta turística resulta plenamente na satisfação do turista que está condicionada pelas experiências vividas e das atividades praticadas durante a viagem. Em seguida, a sustentabilidade estratégica significa que a qualidade global da oferta é avaliada pelo visitante como ótica é articulada que proporciona experiência de viagem inesquecível, possibilitando, nesse aspecto, um retorno ao destino.

Após análise feita na Dimensão II – Competitividade foram avaliados 8 (oito) atributos com pontuação que varia de 0 a 5, e as condições foram inferiores a dimensão I governança, ficando 3 (três) atributos avaliados com pontuação zero (0) C6 rentabilidade, C7 permanência e C8 satisfação do visitante, em virtude da ausência de pesquisas/dados que pudessem responder os atributos pontuados, evidenciado assim a realidade do destino.

Na pontuação 1 (um) aparece o atributo C5 sazonalidade, evidenciado um fluxo não desejado, uma vez que o ideal é não haver uma oscilação tão grande de fluxo turístico durante o ano inteiro e sim um fluxo contínuo. Mais 3 (três) atributos tiveram pontuação 2 (dois) em C2 atrativos, C3 infraestrutura, C4 marketing responsável, ficando abaixo da média - atributos que são necessários para existência competitiva do destino. Na pontuação 3 (três) ficou C1 recursos turísticos, dentro da média, apesar da existência de recursos potenciais para projeção de novos produtos ainda em dimensão local.

Com base no exposto, os atributos analisados totalizam uma pontuação final de 10 pontos, classificado em (débil),no qual o máximo pontuado no modelo é de 40 pontos (forte). Diante desse cenário cabe ressaltar que esta debilidade fica aquém da competitividade de destinos considerados competitivos, e, cujos atributos essenciais necessitam ser monitorados e avaliados, tais como: C6 rentabilidade, C7 permanência e C8 satisfação do visitante que, por falta de instrumentos de monitoramento, tiveram pontuação 0 (zero), os quais fazem parte do futuro competitivo e sustentável de um destino.

No capítulo a seguir serão apresentado as considerações conclusivas, as quais abordam as proposições, sugestões e indagações a cerca do estudo dissertativo.

6 CONCLUSÃO

Sabe-se que a competitividade tomou dimensões globais na economia mundial, possibilitando assim um maior aquecimento na indústria e no mercado de serviços. A temática competitividade vem sendo discutida mundialmente no turismo, tentando compreender o cenário competitivo local e global frente aos avanços existentes nos destinos turísticos.

A partir das características do destino e dos objetivos que se deseja alcançar, os gestores escolhem conforme o seu interesse, o modelo de análise de competitividade que atenda à realidade do destino, em virtude da diversidade de indicadores de competitividade. Daí, faz-se necessário o aprofundamento nos modelos de competitividade de destinos disponíveis, a fim de se compreender a qualidade e as fragilidades de cada modelo de avaliação, com a finalidade de melhorar os instrumentos de avaliação existentes.

Este estudo utilizou o modelo Competenible desenvolvido por Mazaro em 2005, a fim de entender sobre os determinantes de competitividade aplicados a partir da avaliação realizada no Roteiro Seridó/RN, onde a pesquisa apresenta as seguintes conclusões baseadas nos objetivos específicos propostos na pesquisa.

O primeiro objetivo foi delimitar as dimensões do modelo de referência para utilização na avaliação de competitividade do Roteiro Seridó/RN, e o resultado foi alcançado através da avaliação realizada durante a pesquisa, deixando de fora a dimensão III, sustentabilidade, em virtude da restrição de dados, uma vez que a sustentabilidade implica em impactos e o roteiro não é estruturado para poder realizar avaliações dessa natureza.

O segundo objetivo foi identificar os níveis de governança e competitividade nos municípios definidos na amostra que compõem o Roteiro Seridó. Os resultados mostraram que na dimensão I, Governança do Roteiro Seridó, foram avaliados 7 atributos e as condições de 4 destes avaliados tiveram pontuação 2, sendo estes fatores relacionados à G2- coerência e cumprimento, G4- multidimensionalidade, G5 - estrutura e organização e G6 financiamento, não alcançando assim uma condição mínima necessária para ser considerada competitiva nesses requisitos da Governança.

Os atributos de melhor avaliação, ainda na dimensão Governança foram: G1 - visão de futuro, G3 - coerência e controle e G7 - coordenação e cooperação. No

entanto, o escore de melhor avaliação destes três atributos não passou de 3, o que revela uma condição global de governança do Roteiro ainda a desenvolver, ou muito por amadurecer, nas questões relativas ao turismo.

A análise e avaliação da dimensão II – Competitividade, demonstrou que as condições gerais do roteiro nesses atributos, são ainda mais críticas que na dimensão Governança. Dos 8 atributos avaliados, 3 atributos receberam pontuação zero (0) C6 rentabilidade, C7 permanência e C8 satisfação do visitante, em virtude da ausência de pesquisas/dados que pudessem responder os atributos pontuados, evidenciado assim a precária realidade do destino.

Com pontuação 1 (um) aparece o atributo C5 revelando acentuada sazonalidade, evidenciado assim uma situação não desejada, uma vez que o ideal é não haver uma oscilação tão grande de fluxo turístico ao longo do ano, mas sim manter um fluxo continuo. Outros 3 (três) atributos foram avaliados com 2 (dois) pontos, C2 atrativos, C3 infraestrutura e C4 marketing responsável, considerados como atributos fundamentais para a competitiva do roteiro.

O atributo que avalia os recursos turísticos foi o melhor avaliado na dimensão, atingindo pontuação 3. Este fato reforça uma condição muito comum em destinos ainda não amadurecidos em termos de governança onde, apesar da existência de recursos potenciais para projeção de novos produtos e de desenvolvimento do roteiro, ainda que em perspectiva regional, estes recursos não são aproveitados e potencializados de forma a efetivamente produzir resultados mais importantes e significativos ao turismo regional.

O terceiro objetivo foi analisar em que medida as condições de competitividade do Roteiro correspondem aos referenciais globais de competitividade de destinos turísticos que foi aplicado no Roteiro Seridó/RN. O resultado da pesquisa mostrou que na Dimensão I - Governança a soma da avaliação de todos os atributos foi de 17 pontos, de um máximo de 35, o que, de acordo com o Modelo o classifica como em estruturação, o que parece refletir a realidade encontrada hoje no roteiro. Evidencia-se, assim, que na dimensão governança existe um longo caminho a percorrer para que se consiga atingir um patamar de destino competitivo e que, apesar da existência de um plano de desenvolvimento no Polo Seridó/RN, faz-se necessário o cumprimento de ações, programas e projetos bem como monitora o cumprimento de todas as atividades e o

envolvimento coletivo de todos os atores que fazem a cadeia produtiva do turismo no Roteiro Seridó/RN.

Já a dimensão II - Competitividade, o Roteiro Seridó totalizou apenas 10 pontos, de um máximo de 40 pontos (forte), classificado-o como fraca, diante dessa situação, cabe ressaltar que tais condições gerais encontradas no Roteiro nesse requisito está muito aquém dos padrões de destinos considerados competitivos. Os resultados evidenciaram a necessidade de um maior envolvimento dos atores que compõem a cadeia produtiva do turismo no Polo Seridó/RN para que as ações, programas e projetos sejam colocados em prática, e assim o turismo seja considerado uma atividade importante para o desenvolvimento local e global, servindo de referência para a gestão futura de roteiros, orientando novas diretrizes politicas, de planejamento e organização para sua melhor competitividade.

Então, diante das questões conclusivas em relação aos objetivos deste estudo, fica evidenciado que esta pesquisa traz contribuições para o fortalecimento do turismo no Polo Seridó/RN, bem como um entendimento sobre os atributos existentes no instrumento de avaliação, para que assim se consiga entender a realidade dos destinos no tocante da competitividade no turismo e consequentemente promover o desenvolvimento da economia local em dimensões globais de desenvolvimento turístico sustentável.

Já as limitações deste estudo ocorreram pela restrição de dados e pesquisas sobre informações que devem existir para que o destino esteja dentro dos parâmetros de competitividade global de destino turístico implicando assim na ausência de avaliação da dimensão III – sustentabilidade, onde avaliar a sustentabilidade implica em impactos, e o Roteiro Seridó/RN não está mais implementado, uma vez que esta dimensão gera impactos para ser avaliados.

No entanto, os estudos acerca da competitividade no Polo Seridó/RN, em especial no Roteiro Seridó, devem ser expandidos, uma vez que a competividade vem sendo discutida mundialmente na economia e especialmente no turismo, e o Rio Grande do Norte possui polos que precisam ser avaliados sobre o nível de competitividade no turismo local e global.

REFERÊNCIAS

BAHL, M. **Agrupamentos Turísticos Municipais**. Curitiba: Protexto, 2004.

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros (Org.). **Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: Relatório Brasil.** 2. ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2008. 84 p. FGV e SEBRAE.

BARRETTO, Margarita. **Planejamento Sustentável do Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 2005.

BARRETTO. Margarita. BURGOS, Raul e FRENKEL, David. **Turismo Policitas Publicas e Relações Internacionais**. Campinas SP. Papirus, 2003.

BAUDRILLARD, Jean. **O sujeito fractal**. Marcondes Filho. 1967.

BRASIL. Instituto Brasileiro do Turismo - EMBRATUR. **Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT**. Brasília, 2001.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas 2003/2004/2007**. 2. ed. Brasília, 2003.

_____. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010**: **Uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil – Diretrizes Operacionais.** Brasília, 2004.

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil – Diretrizes Políticas**. Brasília, 2004.

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil – Diretrizes Políticas**. Brasília, 2007.

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil – Diretrizes Políticas**. Brasília, 2010.

_____. **Programa de Regionalização do Turismo: Roteiros do Brasil – Diretrizes Operacionais.** Brasília, 2013.

_____ (2006). **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional**: Relatório Brasil. Brasília: Ministério do Turismo/SEBRAE/Fundação Getúlio Vargas.

_____ (2008). **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional**: Relatório Brasil. Brasília: Ministério do Turismo/SEBRAE/Fundação Getúlio Vargas.

_____ (2010). **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regiona**l: Relatório Brasil. Brasília: Ministério do Turismo/SEBRAE/Fundação Getúlio Vargas.

_____. Boletim de desempenho econômico do turismo. Brasília, 2010. ano VII nº 26. Disponível em <Tuhttp://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/Boletim_Desempenho_Econxmico_do_Turismo_26.pdf>. Acesso em: 6 fev.2013.

BOSCH CAMPUBRI, R. et al. **Turismo e Medio Ambiente**. Centro de Estúdios Ramon Areces. Madri, 1998.

BUHALIS, D.**Marketing the competitive destination of the future Tourism Management.** V. 21, Issue 1, pp. 97-116. 2000

CARDOSO, Fernando H. **Aspectos políticos do planejamento**. *In:*LAFER, Betty M. (org.). Planejamento no Brasil. São Paulo: Perspectiva, pp.161-184. Coleção Debates, 1973.

CASTELLS, Manuel**. A era da informação:** economia, sociedade e cultura. Vol. I: A sociedade em rede. 4. ed. São Paulo. Paz e Terra. 1999.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHUDNOVSKY, D. e PORTA, F. **La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas**. universidad de la Republica. uruguay,

1990. Disponível em: <http://www.fund cenit.org.ar/eng/Descargas/dt3.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

CRACOLICI,M.; NIJKANP, P. **The attractiveness and competitiveness of tourist destinations**: A study of southern italian regionais, Tourism Management, p.1-9, 2009.

CROUCH, G. I., & RITCHIE, B. J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. **Journal of Business Research**, 44, 137–152, 1999

DELEUZE, Gilles e GUATTARI, Feliz. **Mille Plateaux**. Paris: Editions de Minuit. 1980.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

DODGSON, M. As políticas para a ciência, tecnologia e inovação nas economias asiáticas de industrialização recente. In: KIN, L. e NELSON, R. (orgs.) **Tecnologia aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas-SP: Unicamp, 2005.

DOMARESKI, Thays Cristina. **A competitividade das destinações turísticas: o caso de Foz do Iguaçu (PR)**. Dissertação. Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajai - SC, 2011.
Economic Co-operation and Development - OECD: Paris, 1981 (mimeo).

DWYER, Larry; LIVAIC, Zelko; MELLOR, Robert. **Competitiveness of Australia as a Tourist Destination.** Journal Of Hospitality And Tourism Management, Australia, v. 10, n. 1, p.60-78, jan. 2003.

DWYER, L. & Kim, C.**Destination Competitiveness: Determinants and Indicators.** Current Issues in Tourism. Vol. 6, No 5. 2003.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos Indivíduos. Rio de Janeiro**: Zahar, 1994.

ENRIGHT, M.J.;NEWTON J. **Tourism destination competitiveness: a quantitative arpproach.** Tourism Management, v. 25, nº6**,** p. 777-778, 2004.

Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional: Relatório Brasil. Brasília: Ministério do Turismo/SEBRAE/Fundação Getúlio Vargas. (2006).

FAGERBERG J. **International competitiveness**. Economic Journal, jun.1988.

FAJNZYLBER F. **Competitividad internacional, evolución y lecciones**. Revista de la CEPAL, n.º 36, dez. 1988.

FISCHER-Kowalski, M. y Haberl, H. (2004). **El desarrollo sostenible: el metabolismo socioeconómico y la colonización de la naturaleza**. ISSJ – International Social Science Journal.No.158.
Disponível em: http://www.unesco.org/issj/rics158/kowalskispa.html#fktle Acesso em: 05 jul.2012.

FONSECA, M. A. P. da**. Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFURN, 2005.

GETZ, Donald. **Models in Tourism planning.** Towards integration of theory and practice. Tourism Management, mar. 1986.

GENEST, J. y LEGG, D. Premier-ranked Tourist Destinations: **Development of a Framework for Analysis and its Self-guided Workbook**. Ontario. In: wttp://www.tourism.gov.on.ca/english/research/pdf/self- guided-workbook.pdf. (2003).

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GODFREY, K. B. Attitudes towards `sustainable tourism in the UK; a view from local government. **Tourism Management**. Vol. 19, No. 3, pp.213-224, 1998.

GO, F. y GOVERS, R. **Integrated quality management for tourist destinations**: a European perspective on achieving competitiveness. Tourism Management, Vol. 21, No. 1, pp. 79-88 (2000).

GOOROOCHURN, N. y G. Sugiyarto. **Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. Tourism and Travel Research Institute**. Nottingham University Business School. Nottingham, G8 1BB, England. In: http://www.scottishexecutive.gov.uk/library3/tourism/tfar-05.asp (2003).

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes**. Projetos e Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: relatórios de pesquisa em Administração Atlas, 2004.

GOMEZELJ, Doris Omerzel; MIHALIC, Tanja. **Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia**. Tourism Management, Amsterdã, Holanda, n. 29, p.294-307, 2008. Bimensal.

HAGUENAUER, L. **Competitividade:** conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão 211, IEI/UFRJ. Rio de Janeiro, 1989.

HOBSBAWM, Eric. **The Crisis of Today´s Ideologies**. New Lift Review, n. 192. - 1992.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e Projetos**: Uma introdução às técnicas de elaboração de projetos. Rio de Janeiro. Apec, 1975.

IGNARRA, Luis R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

JONES P. e TEECE D. **The research agenda on competitiveness**. A program of research for the Nation's business schools. In: FuRINO, A. (ed.). Cooperation and competition in the global economy. Issues and strategies,1988.

KRUGMAN, P. R. **Competitiveness: a dangerous obsession**. Foreign Affairs, vol. 73, n.º 2, p. 28-44, 1994.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Texto para discussão 265, IEI/uFRJ. Rio de Janeiro, 1992.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade**. São Paulo: Makron Books, 2000

LAGE, Beatriz H.G.; MILONE, Paulo C. **Economia do turismo**. Campinas: Papirus, 1996.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LASTRES, H. e CASSIOLATO, J. **Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira**. Versão preliminar para discussão. Mimeo, 1995. Disponível em: <http://ftp.mct.gov.br/publi/PADCT/lastres.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2011

LEE, W. Y. O papel da política cientifica e tecnológica no desenvolvimento industrial da correia do sul . In: KIN, L. e NELSON, R. (orgs.) **Tecnologia aprendizado e inovação**: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas-SP: Unicamp, 2005.

MATHIS J.; MAZIER J.; RIVAuD-DANSET, D. e IRES, D**. La compétitivité industrielle**., Paris, 1988.

MAZARO, R.M. y VARZIN, G. **Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad**. XXIX Encontro Científico da ANPAD. Brasilia, 18-21 setiembre, 2005 (cd-rom). Disponível em: www.anpad.com.br/enanpad2005

MAZARO, R.M. **Competitividad de Destinos Turisticos y Sostenibilidad Estratégica**. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes.Tese (doutorado). FEE/UB, Barcelona-Espanha, 2005.

_____. **Sostenibilidad Estratégica como Ventaja Competitiva para Destinos Turísticos: El Comp&tenible Model**. Dialogo Internacional en Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible. Barcelona, Forum Universal de las Culturas, julio, 2004. Disponível em: www.biospherehotels.org/comunicaciones

_____. 2006, **Competitividad de Destinos Turisticos y Sostenibilidad Estratégica**. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciencias Economicas e Empresariais, Universidade de Barcelona -UB, Espanha. Barcelona

MICHALET C. A. **Competitiveness and internationalization**. Organisation for ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Barômetro Mundial do Turismo**, Vol. 8 Número 1. OMT, 2010.

MIKI, A.F.C.; GANDARA , J.M.G.; MUÑOZ, D.R.M. **O estado atual de pesquisas sobre competitividade turística no Brasil.** Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.212-223, ago. 2012.

MONFORT, Mir V. **Competitividad y factores críticos en los destinos turisticos mediterraneos: Benidorm y Peñíscola**. Valencia. (Tesis Doctoral). (1999).

OMT. **ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO**. Poverty alleviation: recommendations for action. Madri: OMT, 1998.

_____. **ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO**. Madri: OMT, 2012.

PETROCCHI, M.; BONA, **A. Agências de turismo**. 2a ed. São Paulo: Futura, 1998/2001.

PEARCE, D. (1995): **Tourism Today**: A Geographical Análisis (2nd ed.). New York: Longman.2000.

PLANO DE TURISMO DE TURISMO SUSTENTÁVEL DO RIO GRANDE - Roteiro Seridó, SEBRAE/RN, 2004.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência** — 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RICCI, Gysele Lima; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Medição de desempenho como suporte à inovação no turismo: proposta para pequenas empresas hoteleiras**. Artigo Publicado Nos Anais do Evento V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SEMINTUR): Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina, Caxias do Sul, Rs, n. , p.01-15, 27 jun. 2008. Anual.

RITCHIE, J. R. B; CROUCH, G. I. **The competitive destination**. CAB International Publishing, Wallingford, 2003.

ROTEIRO SERIDÓ. Roteiro Seridó. 2005. Disponível em <www.roteiroserido.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2012.

RUMELT, R. **How much does industry matter?.** Strategic Management Journal, vol. 12, n.º 3, p. 167-85, 1991.

RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico.** Campinas: Papirus, 2000/2004.

RUSCHMANN, Dóris. **Turismo e Planejamento Sustentável** A Proteção do Meio Ambiente. Campinas, SP: Papirus, 2001.

SEBRAE. Roteiro Seridó. Brasil, 2004

_____. Roteiro Seridó. Brasil, 2005.

_____. Roteiro Seridó: Plano de Turismo Sustentável. Natal, abr. 2004.

_____. Roteiro Seridó. Brasil, 2006.

SECRETARIA DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – SETUR/RN. **Crescimento do turismo no Interior do RN**, 2008. Disponível em: <http://www.brasil-natal.com.br/setur_.php#plano>. Acesso em: Fev. 2013.

SECRETARIA DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – SETUR/RN. **PRODETUR,** 2006. Disponível em: <http://www.brasil-natal.com.br/setur_prodetur.php#plano>. Acesso em: 15 jan. 2013.

THEOBALD, W.F. **Turismo Global.** São Paulo: Senac, 2002.

TRIGUEIRO, Fernando G.R. **Qualidade em Serviços e Atenção ao Cliente.** Olinda: Focus Edições, 2001.

TOURISM CALGARY (Canada). Calgary: Heart of the New West. Site Oficial do Turismo da cidade. O Turismo Calgary, anteriormente conhecido como o Calgary Convention & Visitors Bureau, é uma organização privada sem fins lucrativos, que mais de 500 empresas, incluindo as atrações, acomodações, restaurantes, lojas de varejo, de artes, transportes e empresas de serviços turísticos em geral. Disponível em: <http://www.tourismcalgary.com/>. Acesso em: 10 julh. 2012.

VALLS, J. F. **Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles**. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM.The **Global Competitiveness Report 2009-2010**. Disponível em: http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf Acesso em: 27 jan. 2013

WTTC. **World Travel and Tourism Council**. Disponível em: <http://www.wttc.org> Acesso em: 10 dez. 201

YOUNG, Ilena. Public-Private Sector Cooperation: **Enhancing Tourism Competitiveness.** Annals Of Tourism Research, Amsterdam, v. 29, n. 2, p.573-574, abr. 2002. Bimensal

ANEXO 01: Instrumento Metodológico *Compet&enible Model* - Mazaro (2006).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EMTURISMO

PESQUISA SOBRE COMPETITIVIDADE TURISTICA

Esta pesquisa visa avaliar as condições de competitividade turística do Roteiro Seridó/RN

Dimensão I – Governança

	Escala / **Atributos**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Condição ideal**
G1	**Visão de futuro** Existência de um plano estratégico global e grau de implementação de programas e projetos para o desenvolvimento do turismo.	Cego	Míope	Visão local	Visão	Visão	visão global	Fixa modelo de desenvolvimento do destino em bases sustentáveis, estabelece critérios de atuação, compromete todos os agentes na tomada de decisões.
G2	**Coerência e cumprimento** Grau de coerência entre as disposições do plano e da implementação de programas e projetos realizados de forma eficaz.	Não se	10% de	30% de	50% de	70% de	100% de	Plano implementado de acordo com o fixado e em coerência aos critérios sustentáveis.
G3	**Correção e controle** Existência de mecanismos para monitorar o cumprimento do plano que permite a correção das ações e controle sobre o desempenho das ações do **Processo, Resultados e Impactos.**	Não previsto	Processos	PR parcial	PR	PRI parcial	PRI	Os mecanismos de correção e controle são efetivamente utilizados no acompanhamento das ações.
G4	**Multidimensionalidade** Existência de ação voltada para as questões ambientais, culturais e econômicas, em relação ao grau de implementação do plano.	insuficient	promoção	unidimensi	tendencios	desproporc	multidimen	Estão definidas estratégias para questões ambientais, culturais econômicas e institucionais.
G5	**Estrutura e organização** Interpretação do papel do turismo na área de políticas de tomada de decisão e gestão local.	Não há política	Apêndice	Básico	3 Importante	2 importante	Principal	Quando o turismo ocupa um lugar no seio da política local e sua gestão compete a órgão da estrutura superior de governo.
G6	**Financiamento** Orçamentos verticais e regulares para o turismo e captação de recursos de financiamento para o desenvolvimento do turismo.	Não envolvido	Sem recursos	Precário	Mínima	Restringido	Satisfatório	O turismo recebe recursos financeiros adequados à execução das ações necessárias.
G7	**Coordenação e Cooperação –** Envolvimento de agentes e de integração de serviço as funções de planejamento e gestão de destinos turísticos de coordenação.	inexistente	inativo	Reativo	ver	protagonista	deliberativo	Alto comprometimento dos agentes e participação ativa na gestão do turismo; fomenta relações com outros setores para converter em normativa os objetivos pactuados.
Governança em Turismo		Maximo 35 pontos						< 12 pontos = a estruturar De 13 a 25 pontos = em estruturação > 26 pontos = estruturado

Fonte: Mazaro, 2006.

ANEXO 02: Instrumento Metodológico *Compet&enible Model* - Mazaro (2006).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

PESQUISA SOBRE COMPETITIVIDADE TURISTICA

Esta pesquisa visa avaliar as condições de competitividade turística do Roteiro Seridó/RN

Dimensão II – Competitividade

Atributos / Escala		0	1	2	3	4	5	Resultados
C1	**Recursos Turísticos** Relevância do conjunto de recursos e atraente em termos de capacidade de se concentrar sobre as motivações e expectativas da demanda real e / ou potencial substancial.	magro	freqüente	suave	marcante	significativo	exclusivo	Reune exclusivo conjunto de recursos turísticos, com potencial de projeção competitiva ao nível de seus máximos competidores.
C2	**Atrativos** Relevância e diversidade de atividades de turismo, inovação, combinação e otimização de motivação potencial de recursos e atração.	magro	freqüente	suave	marcante	significativo	exclusivo	Capacidade de transformar os recursos em um conjunto coerente e diversificado de atividades que se complementam em uma oferta integral.
C3	**Infraestrutura** Termos e infraestrutura adequada para os fluxos turísticos e de acessibilidade potencial, capacidade de resposta e hospitalidade no destino.	inexistente	precário	suportável	tolerável	satisfatória	notável	Infraestrutura dimensionada e adequada aos fluxos turísticos.
C4	**Marketing Responsável** Esforços na construção de uma boa reputação e realização dos benefícios esperados em estratégias de marketing para promover e realizar competitividade do turismo.	inadequado	concentrado	desarticulado	tímido	adequado	integral	As estratégias e ferramentas de marketing correspondem aos critérios sustentáveis definidos para o destino.
C5	**Sazonalidade** Evolução dos fluxos turísticos em diferentes períodos do ano, as variações sazonais do ponto de vista da procura turística.	> 3.5	/ / 3.0 e 3.5	/ / 2,5 e 3,0	/ / 2,0 e 2,5	/ / 1,5 e 2,0	até 1.5	Diferença entre maior e menor volume no fluxo de 1,5.
C6	**Rentabilidade** Tendência de despesa média diária dos turistas durante a sua estada no destino	<50	> 50 a 60	> 61-79	> 81-99	> 101-119	> 120	Nível de gasto de diário por turista superiores a €120.
C7	**Permanência** Analisa os fluxos turísticos para o destino através da média, estada indicador de turistas no destino.	< 1	> 1	> 2	> 3	> 4	> 5	Índices de permanência media superior a 5 dias de permanência.
C8	**Satisfação do Visitante** Percepção dois turistas em uma gama completa de Viagens Experiente e avaliar a sua Satisfação.	<50	>50	>60	>70	>80	>90	Nível superior de satisfação do turista com a experiência global de viaje.
Competitividade Turística		Máximo **40** pontos						Forte: > 30 pontos Moderada: //15 y 29pts. Débil: < 15 pontos

Fonte: Mazaro, 2006.

ANEXO 03: Comp&tenible Model: Guión de Trabajo (Workbook)

ANEXO 04: Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável PDITS/Seridó-RN