

Análise do desenvolvimento turístico de Nísia Floresta a Luz do Competitive Model: um estudo exploratório

*Karen Ann Camara Bezerra¹
Salette Gonçalves²*

Resumo: Os destinos turísticos estão inseridos num ambiente global de competitividade, fazendo com que os mesmos recorram a estratégias que possibilitem o uso eficiente de suas vantagens comparativas a fim de manterem-se competitivos no mercado. Por outro lado, a busca por essa competitividade deve estar associada a práticas sustentáveis de gestão, sobretudo as que promovam o desenvolvimento das comunidades locais. Este artigo realiza uma análise exploratória dos resultados da aplicação do Competitive Model (Mazaro, 2006) no destino de Nísia Floresta – Rio Grande do Norte, o qual se destina a avaliar a sustentabilidade estratégica de destinos turísticos através da implementação das ações, com vista ao aumento da competitividade turística, dentro dos parâmetros de desenvolvimento sustentável. Conclui-se que o modelo aplicado em destinos turísticos de base comunitária, apresenta uma limitação, por não alcançar respostas que propiciem uma avaliação adequada do desenvolvimento sustentável local, uma vez que o turismo comunitário, em geral, não tem seu planejamento turístico atrelado às políticas regionais, nacionais ou globais de turismo.

Palavras-chave: Destinos Turísticos. Gestão. Competitive Model. Nísia Floresta (RN). Competitividade.

Introdução

A globalização impõe às organizações a necessidade de lidar com um ambiente de alta competitividade, essa mesma realidade se transfere para os destinos turísticos (RICHARDSON *apud* CROUCH & RITCHIE, 1999; VALLS, 2004). Por outro lado, ao mesmo tempo em que o turismo se desponta como alternativa promissora para o desenvolvimento econômico de uma região, a garantia de benefícios sociais da atividade e a redução de impactos sócio-ambientais constitui um desafio para os gestores. Em resposta, aumenta-se a necessidade de se planejar o desenvolvimento turístico de modo estratégico,

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN E-mail: karen-sa@hotmail.com

² Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: salleteg@yahoo.com.br

visto que o planejamento estratégico é um pré-requisito ao desenvolvimento sustentável (HALL, 2001).

Nesse contexto, o processo de globalização exerce um duplo e contraditório papel nos destinos turísticos, ao pressioná-los por uma padronização internacional das atividades turísticas, provocando uma homogeneização dos mesmos (HARRISON, 2002); e, ao mesmo tempo, forçando-os a uma necessidade de diferenciação para tornarem-se mais competitivos em relação a outros destinos (VALLS, 2004). Dessa forma, percebe-se uma oportunidade contundente para se conduzir um processo de desenvolvimento mais sustentável de acordo com os princípios da Organização Mundial do Turismo, uma vez que a sustentabilidade é a chave da competitividade.

Metodologia

Este trabalho é em um estudo de caráter exploratório realizado a partir da aplicação do Comp&tinible Model (MAZARO, 2006), no destino de Nísia Floresta. Conforme definido por Gil (2007, p.45), as pesquisas exploratórias “(...) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Optou-se por estudo de caso visto que permite uma investigação que preserva as características e significados dos eventos da vida real. (YIN, 2005). Foram utilizados documentos disponíveis na Prefeitura de Nísia Floresta, bem como entrevistas com a Secretária de Turismo do Município.

A partir desse estudo exploratório objetiva-se produzir novos questionamentos sobre o fenômeno empírico para posterior realização de um estudo descritivo-explicativo. A fase posterior do estudo incluirá pesquisa etnográfica, onde as autoras buscarão uma inserção maior na comunidade para compreender a realidade na perspectiva dos atores locais. Dessa forma procurar-se-á superar a visão mais fragmentada da realidade do turismo na região, onde comumente se prioriza as vozes dominantes no contexto do desenvolvimento. Uma ênfase mais qualitativa apontará de forma mais contundente contradições entre o planejado e o real significado das ações implantadas no campo do poder.

Desenvolvimento Turístico

Afirma-se que o turismo é hoje um dos setores líderes no comércio internacional de serviços e um dos itens de exportação de muitos países (WTO, 2004). Cada vez mais países e regiões voltam-se para o turismo como elemento significativo de suas atividades produtivas a medida que reconhecem o potencial econômico da atividade (CROUCH & RITCHIE, 1999). De fato, não há dúvida sobre seu enorme potencial na geração de crescimento econômico. Todavia, a pergunta que se faz é até que ponto essa divisa gerada pelo turismo implica no desenvolvimento das comunidades. Outra questão fundamental que tem acirrado as discussões refere-se aos impactos sócio-ambientais causados pela atividade no destino.

Nesse sentido, tem havido um esforço para planejar o desenvolvimento turístico de maneira que as atividades sejam desenvolvidas dentro de critérios sustentáveis que considerem as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Valls (2004, p. 59) afirma que sustentabilidade “(...) es un criterio de planificación que evita que se destruan el turismo y el patrimonio o que se reduzca su valor a raíz de la presión turística.” Lee (2001) observa que não há um padrão absoluto de desenvolvimento sustentável em termos de destinos turísticos, uma vez que eles são regiões únicas e assim são suas características.

Todavia, os modelos de desenvolvimento que pretendem ser sustentáveis devem ter como base três princípios essenciais: a utilização racional dos recursos como elemento chave para o desenvolvimento, a conservação da identidade cultural da comunidade e as operações economicamente viáveis à longo prazo com distribuição equitativa de seus benefícios (WTO, 2004). Nessa perspectiva, Mazaro (2006) propõe a compreensão da sustentabilidade como premissa para o desenvolvimento estratégico, concebendo desenvolvimento como:

Un proceso de mejoramiento de las condiciones de vida de la gente a través de una expansión cualitativa y cuantitativa de sus potencialidades, que relaciona economía, sociedad y recursos, y estratégico porque imprime a la gestión local los imperativos sostenibles, (...), mediante la participación ciudadana y gubernamental en un proyecto que busca el beneficio común y a largo plazo (MAZARO, 2006, p. 148).

Por sua vez, o desenvolvimento estratégico do turismo surge como resposta ao ambiente globalizado, no qual os destinos competem entre si num contexto institucionalmente liberalizado (RICHARDSON *apud* CROUCH & RITCHIE, 1999; VALLS, 2004). Assim, a

competitividade de um destino constitui-se na habilidade do país agregar valor e, desse modo, aumentar sua riqueza através da gestão de ativos e processos, da atratividade, de estratégias e de colaboração e, a partir daí, integrar um modelo econômico e social que considere o capital natural dos destinos e sua preservação para as gerações futuras (RITCHIE & CROUCH, 2000).

Portanto, fica evidente a importância de uma visão estratégica na gestão de destinos turísticos, destacando-se a necessidade de se entender quais os fatores que reforçam sua competitividade e sustentabilidade (GOMEZELJ & MIHALIC, 2008; CROUCH & RITCHIE, 1999). Nesse cenário de competitividade, faz-se necessário considerar tanto as vantagens comparativas, nas quais estão inseridas as variações espaciais e os recursos disponíveis do destino, quanto as vantagens competitivas que constituem o uso eficiente desses recursos a longo prazo, podendo os destinos com alta capacidade de recursos naturais serem superados por aqueles que mesmo “pobres” em recursos se superam pela eficiência de sua utilização (CROUCH & RITCHIE, 1999; FONSECA, 2005).

Nesse contexto, o processo de globalização exerce um duplo e contraditório papel nos destinos turísticos, ao pressioná-los por uma padronização internacional das atividades turísticas, provocando uma homogeneização dos mesmos (HARRISON, 2002); e, ao mesmo tempo, forçando-os a uma necessidade de diferenciação para tornarem-se mais competitivos em relação a outros destinos (VALLS, 2004). Assim, é essencial entender a relação espaço/ambiente, cultura e identidade cultural para que se preservem as especificidades do lugar e assim mantenha-se a vantagem competitiva do destino (HARRISON, 2002). Para isso, é fundamental que haja um acompanhamento contínuo para que se possa manter a essência, a estrutura, o imaginário e as simbologias do destino, possibilitando a geração de resultados econômicos, sociais, culturais e políticos, compatíveis com o contexto histórico vigente (SANTOS, 1997).

Para lidar com esta realidade complexa de variáveis que envolvem o turismo, é necessário um planejamento estratégico, que de acordo com Hall (2001), é essencial para o desenvolvimento sustentável. O planejamento estratégico constitui um elemento orientador capaz de direcionar o destino turístico na busca de seus objetivos à longo prazo (VALLS, 2004; HALL, 2001).

Na formulação e operacionalização do planejamento estratégico deve-se ter em mente que o mesmo não constitui algo estático, que simplesmente antecede o processo de

implementação de um projeto. Ao contrário, é um processo sistemático, contínuo e contingencial em função do cenário de mudanças (MINTZBERG, 1994; MOTTA, 1991). Faz parte de uma abordagem ampla que valoriza a criatividade e o pensamento crítico, capaz de sobrepor-se a lógica cartesiana e unidimensional, compreendendo o ser humano de uma forma holística e integrada (SALM & MENEGASSO, 1996; HALL, 2001).

Portanto, o planejamento turístico de caráter estratégico deve considerar a participação de todos os *stakeholders* envolvidos no processo, pois somente através do comprometimento das partes interessadas que se obterá a integração à longo prazo das metas de sustentabilidade (HALL, 2001). Desse modo, o autor afirma que a função que o Estado desempenha na sociedade exerce um papel considerável na forma e nas organizações que assumem o planejamento turístico. Hall (2001) ressalta que o planejamento e as políticas públicas são atividades políticas antes de serem técnicas. Dessa forma, as relações de poder existentes precisam ser bem analisadas, pois suas conseqüências no processo são decisivas. Nesse jogo de interesses dos diferentes atores do turismo, o Estado deve ser responsável pelo processo de planejamento, pois esta instância de poder não pode se apresentar apenas como agente legitimador e reproduzidor das forças do mercado, mas como instituição que reflete o interesse dos setores majoritários da sociedade (HALL, 1999).

Comp&tinible Model

O Comp&tenible Model é uma ferramenta que estabelece mecanismos (indicadores) que avaliam a eficácia da implementação de ações congruentes com a competitividade do turismo global e os parâmetros do desenvolvimento sustentável local. Interpretada por meio de indicadores representativos do sistema turístico (MAZARO, 2006). Conforme a autora, o sistema turístico tem como base os recursos endógenos, embora atribua maior ênfase a eficiência pelos quais esses recursos são tratados, sendo a informação a energia que alimenta o sistema. O modelo compreende três dimensões: I – Desenvolvimento com foco na eficiência; II - Competitividade com foco na eficácia; e III - Sustentabilidade com foco na efetividade.

Focalizando a dimensão “Desenvolvimento Turístico” e apresentando o suporte teórico dos fatores: visão de futuro, coerência e comprimento, correção e controle, caráter estratégico, horizonte temporal, multidimensionalidade estratégica, gestão organizacional e

financiamento do turismo; este artigo busca analisar a dimensão de “Desenvolvimento Turístico” no Município de Nísia Floresta, estado do Rio Grande do Norte (RN):

Visão de futuro: A visão de futuro é a base do planejamento estratégico, pois permite direcionar as atividades do cotidiano, possibilita os investimentos de médio e longo prazos e o exercício constante de estabelecer e atualizar o próprio planejamento (RAZUK *at al.*, 2005). É fundamental para minimizar os impactos da atividade econômica sob o ambiente natural e a sociedade, uma vez que pressupõe atitudes proativas, dentre elas: a seleção de uma tipologia da oferta turística, um modelo urbanístico (vertical/horizontal), avaliação das necessidades de infra-estrutura, a gestão racional e integral dos recursos, dimensionamento dos serviços públicos e da capacidade de carga dos destinos turísticos (MAZARO, 2006).

Coerência e comprimento: Para que o planejamento turístico não se torne algo prescritivo é crucial que seja elaborado em congruência com a realidade econômica, social e ambiental na qual será implementado (HALL, 2001). Uma abordagem integrada do planejamento turístico implica no abandono de tomada de decisões *top-down* ou *bottom-up* e na adoção de ações integradoras que busquem a participação de todos os *stakeholders* envolvidos no processo, fato que pode consumir mais tempo, mas será mais eficiente (HALL & MCARTHUR *apud* HALL, 1999).

Correção e controle: O planejamento estratégico necessita de práticas de monitoramento confiáveis e mecanismos de avaliação que possibilitem a correção e o controle de desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade (MAZARO, 2006). Tais mecanismos são implementados por meio da seleção de indicadores pertinentes que controlam e corrigem os processos e resultados da atividade turística, minimizando os impactos negativos e potencializando os positivos. Nesta etapa é essencial ter sistemas de informações e estatísticas fidedignos capazes de aumentar a qualidade da tomada de decisão (MAZARO, 2006; HALL, 2001). Portanto, o processo de monitoramento é visto como condição necessária à sustentabilidade do Turismo. Conforme a WTO (2004), sua aplicabilidade deve suplantar a esfera econômica e contemplar a avaliação de impactos decorrentes da atividade em todas as dimensões.

Caráter estratégico: O caráter estratégico de um planejamento está na sua capacidade de estabelecer uma direção para organização e ao mesmo tempo estimular a interação desta com o ambiente (KOTLER, 1975). Sua direção engloba: o âmbito de atuação

através da identificação de oportunidades e mercados; definição das macropolíticas e das políticas funcionais; presença de agentes públicos e privados que permita alcançar o consenso; a fixação de objetivos de crescimento sustentável; e definição dos instrumentos de gestão e controle dos processos e resultados (VALLS, 2004).

Horizonte temporal: De acordo com Mazaro (2006), o horizonte temporal deve fazer parte de um planejamento turístico estratégico e sustentável, assumindo um compromisso de longo prazo que leve em conta os impactos e as transformações advindos do desenvolvimento turístico ao longo de muitas gerações. Assim, para que o desenvolvimento turístico seja sustentável, as metas e as ações de curto e médio prazo devem estar sujeitas as de longo prazo. Segundo a autora, é consenso que um planejamento turístico no destino, para alcançar um modelo de desenvolvimento competitivo e sustentável necessita de um período não inferior a dez anos.

Multidimensionalidade estratégica: O turismo não é uma atividade que possa ser desenvolvida de forma isolada, sem que exerça qualquer influência sobre outras atividades que lhes são conexas. Por outro lado, a sustentabilidade é um tema complexo que implica em interpretações diferentes entre os *stakeholders*, fato que dificulta o consenso entre as partes envolvidas (MUNRO *at al.*, 2006). Nesse sentido, Hall (2001) coloca que a implementação de um desenvolvimento turístico integrado perpassa por um planejamento sistemático que indique com precisão as necessidades dessas partes interessadas e incorpore a compreensão do mercado e da base dos recursos turísticos. De acordo com Mazaro (2006), devido a complexidade da sustentabilidade, deve-se buscar estratégias globais que permitam atuar localmente. Nesse sentido, o plano estratégico integral é fundamental para atingir os objetivos de desenvolvimento do turismo sustentável.

Gestão e organização: De modo geral, a gestão e planejamento de destinos turísticos conectados com os seguimentos de mercados a que se destinam, configura as bases estratégicas do desenvolvimento turístico (MAZARO, 2006). Deve-se incentivar a implantação de órgãos gestores locais de turismo, com um quadro de técnicos e profissionais capacitados para gerir, organizar e planejar o turismo, criando, comercializando e valorizando produtos e serviços que fortaleçam o turismo sustentável local, fortalecendo e incentivando uma convivência harmônica entre os setores público, privado e comunitário (VALLS *apud* MAZARO, 2006).

Financiamento do turismo: O desenvolvimento do turismo local depende amplamente de incentivos e políticas governamentais voltadas para atividade. Cabe ao estado propiciar recursos e condições estruturais que fomentem as atividades produtivas e normativas turísticas nos destinos, observando suas potencialidades econômicas e sócio-ambientais (MAZARO, 2006). Segundo a autora, para isso, os agentes devem estar conscientes da necessidade de diversificação e de manutenção da oferta turística e da melhora de qualidade. Contudo, esta premissa nem sempre reflete suas atuações. Esse desenvolvimento também pode ser amplamente estimulado por algumas medidas e políticas de governo. Nesse sentido, conforme Mill e Morrison *apud* Hall (2001), o governo pode incentivar o turismo de três maneiras: com incentivos financeiros ou fiscais para projetos turísticos que gerem empregos; com o patrocínio de pesquisas que melhorem e beneficiem a atividade e as empresas ligadas ao turismo em geral; e assumindo um papel incentivador através do marketing e divulgação, gerando uma demanda turística, e/ou também estimular os investimentos de capital em atrações e instalações turísticas.

Coordenação e cooperação: o planejamento turístico integrado requer uma abordagem interativa ou colaborativa que estimule a participativa entre os diversos níveis da organização; entre organizações e *stakeholders* para que realizem parcerias verticais (níveis de governo) e horizontais (entre órgãos governamentais) (HALL, 1999). Para isso é necessário coordenação, o grande desafio do processo de planejamento turístico. Esta refere-se as relações institucionais entre as redes de organizações, enquanto a cooperação representa ações informais de reciprocidade (Hall, 1999).

Análise Exploratória da Aplicação do Comp&tinible Model no Destino de Nísia Floresta - Considerações Finais

Nísia Floresta está localizada no Agreste do Estado do Rio Grande do Norte. O município apresenta uma área territorial de 313,6 km² e uma população de 22.814 habitantes (IBGE, 2007). Localiza-se a 35 km de Natal, capital do estado. Na economia do município destacam-se o setor de serviços, a aqüicultura e a carcinicultura, sendo um dos maiores produtores de camarão do Estado. Do total de sua área, 84,6% representa Área de Preservação Ambiental – APA, composta por dunas, lagoas, rios, falésias, praias, vegetação de Mata Atlântica e fauna própria da região. Aspectos de sua geomorfologia possuem influência direta

dos processos eólicos, que propiciam a formação de áreas rebaixadas que contribuem para o aparecimento das lagoas na região, onde foram identificadas 21 lagoas (Plano Diretor, 2007).

Diante desse exuberante cenário, o turismo vem crescendo como atividade econômica, desde 1996. Em paralelo a esse processo há o desmatamento dos mangues e das dunas para a implantação de mega empreendimentos imobiliários nacionais e internacionais de caráter turístico, o que vem interferindo no desenvolvimento da localidade

Indagou-se a Secretária de Turismo de Nísia Floresta sobre a perspectiva do poder público em relação ao turismo, como alternativa de desenvolvimento local. Ela respondeu:

O turismo tem uma importância significativa, até porque o município não possui indústria. A renda *per capita* do município é muito baixa, a falta de empregos aqui... Então turismo fica como uma luz, um caminho que eu vejo, possa ser uma excelente alternativa para o município (Secretária de Turismo – Entrevista: 28/08/2007).

Embora Nísia Floresta possua uma área territorial de 84,6% regulamentada como APA, que lhe assegura uma sólida vantagem comparativa, a cidade carece de uma infraestrutura básica como: saneamento, habitação, saúde, educação e transporte (Entrevista: 28/08/2007). Por esta razão, segundo a Secretária de Turismo, as ações em prol do turismo convergem para a tentativa de se levar essa infra-estrutura necessária a atividade. Conforme ela informou, hoje “É zero de saneamento na cidade” (Entrevista: 28/08/2007). Segundo ela, essa é a prioridade da Secretaria de Turismo. Caso contrário, afirmou: “Se não tivermos saneamento, esgoto tratado, ele chega (o turista) e vai embora rapidinho” (Entrevista: 28/08/2007).

Nesse sentido, embora o poder local considere a necessidade de investimentos de médio e longo prazo à exemplo do saneamento e outros investimentos de infra-estrutura básica, ainda executam ações de forma isolada e fragmentada, fato que pode ser explicado pela ausência de um Plano de Desenvolvimento Turístico Municipal. Por outro lado, suas ações não são desconectadas das diretrizes e políticas nacionais para o turismo. Nísia está integrada ao Programa de Regionalização Nacional do Turismo, ao Pólo Costa das Dunas (BRASIL, 2004) e conta com orientações do Plano Diretor Municipal e do Inventário Turístico.

A gestão e a organização do turismo em Nísia Floresta ainda é muito incipiente, caracterizando-se por uma fase inicial de estruturação, na qual está se formando uma equipe

de profissionais, direcionando-se atribuições e responsabilidades e formalizando-se as atividades operacionais, como constata o trecho da entrevista:

Nós não temos autonomia financeira. Nós temos a Secretaria de Turismo, porém aqui no município só as Secretarias de Saúde e de Educação tem recursos próprios, nas demais Secretarias as despesas é no “cruzeiro” da Prefeitura. E assim, apesar que, aparentemente, a estruturação da Secretaria de Turismo e Meio Ambiente, ela não existe de fato (a estrutura). Ela (a secretaria) acontece por duas pessoas, por mim, a secretaria, e pelo coordenador de turismo. Mas ela é constituída, e eu fui nomeada para o cargo e também o Coordenador de Turismo. Existe uma Coordenação de Meio Ambiente que esta vaga, eu vejo que havia espaço e poderia se tornar um pequeno programa. Com estas duas pessoas para coordenar o turismo e desenvolver as ações (Entrevista com Secretária 28/08/2007).

Essa fase de estruturação da Secretaria de Turismo e Meio Ambiente reflete-se na ausência de um planejamento estratégico para o desenvolvimento do turismo Municipal. Essa realidade dificulta a exploração econômica ordenada da atividade e a conversão de seus benefícios para a comunidade local (CORIOLANO, 2003). Uma vez que as ações não são previstas e documentadas, é impossível avaliar a **coerência e comprimento** das mesmas. A falta de planejamento local compromete a implementação de um desenvolvimento turístico sustentável de destino, uma vez que este deve ser orientado por um planejamento estratégico (MAZARO, 2006; HALL, 2001). Da mesma forma, ocorre com os indicadores de correção e controle, onde não foi identificado nenhum mecanismo de monitoramento.

Contudo, o programa de Regionalização do Turismo, o qual Nísia Floresta faz parte, conta com um Programa de Planejamento e Gestão da Regionalização, que contempla desde atividades de articulação, sensibilização e mobilização até a elaboração e implementação dos planejamentos estratégicos das regiões turísticas. Tem efetiva atuação por meio da institucionalização de instâncias governamentais regionais, na formação de redes e na monitoria e avaliação do processo de regionalização em âmbito municipal, estadual e nacional.

Seguindo uma perspectiva de gestão macro, o Município também conta com o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS, que é um planejamento que conta com um **horizonte temporal** de 20 anos. Todavia, não é um plano local e sim destinado aos pólos turísticos.

Outro fator que compromete o desenvolvimento do turismo no município é a ausência de **autonomia financeira** da Secretária de Turismo, que não existe de fato (Entrevista:

28/08/2007). Assim, não há verbas específicas para o turismo municipal. Desse modo, a secretaria elabora projetos e os submetem a avaliação de instituições competentes quando estas abrem editais, ao passo que aguarda a liberação da verba para implementar as ações, muitas vezes obstruídas pela burocracia. Segundo a secretária:

Desde 2005, quando o Ministério das Cidades e a FUNASA abriu seriados para a apresentação de pleitos, pode olhar lá que o Município de Nísia Floresta esta entre os dez primeiros que estão pedindo solicitação de recursos. (...) encaminhamos ao Ministério das Cidades, dentro do Programa de Interação Social, o projeto consiste em 150 casas. Infelizmente, nós deram só o de Habitação, mas não o de saneamento básico, pois o custo é muito alto (Entrevista: 28/08/2007).

Percebe-se que a Secretaria de Turismo e Meio Ambiente de Nísia Floresta, se articula e coordena suas ações principalmente por meio de sua participação no Pólo Costa das Dunas, do qual é membro. Contudo, as ações mostraram-se muito pontuais, sem caráter multidimensional estratégico e com baixa participação do setor público, privado e sociedade local. Conforme a entrevista, existem alguns esforços de propaganda e ações para diversificar a oferta turística:

Dentro do Pólo Costa das Dunas nós estamos lutando para obter espaço e criar o roteiro cultural para o Pólo Costa das Dunas. (...) Dentro do Programa de Regionalização nós participamos do Salão de Turismo por dois anos, entre 2005 e 2006. Porém, não como um programa individual da prefeitura, mas dentro do Pólo Costa das Dunas divulgando Nísia Floresta junto com o Pólo (Entrevista: 28/08/2007).

Uma vez aplicado o Comp&tinible Model, verificou-se que o destino de Nísia Floresta está em um estágio inicial de implementação com vistas ao desenvolvimento turístico sustentável. Verificou-se um baixo nível de eficiência de suas atividades, por não possuir um planejamento estratégico que direcione e integre suas ações. Tendo em vista que os indicadores do modelo são relacionados ao planejamento local, não foi possível avaliar ações de planejamento desenvolvidos por outras instâncias governamentais, como por exemplo, o Plano de Regionalização do Turismo, o qual o município está vinculado. É importante ressaltar que o modelo não foi aplicado na integra, sendo avaliado apenas uma de suas dimensões. Logo, não se tem uma avaliação global do nível de desenvolvimento turístico, considerando que as abordagens devem ser pensadas de forma integrada.

Esta pesquisa observou que o modelo aplicado em destinos turísticos de base comunitária, apresenta uma limitação, por não alcançar respostas que propiciem uma avaliação adequada do desenvolvimento sustentável local, uma vez que o turismo comunitário, em geral, não tem seu planejamento turístico atrelado às políticas regionais, nacionais ou globais de turismo. A partir desse estudo, surgiram alguns questionamentos para futuras pesquisas sobre o desenvolvimento turístico sustentável no Município de Nísia Floresta:

- a) Uma análise qualitativa da percepção da comunidade no processo de desenvolvimento do turismo do município;
- b) Uma avaliação de que forma a comunidade esta organizada e estruturada a fim de aumentar seu poder de influência nas decisões relacionadas ao desenvolvimento do turismo;
- c) Como incentivar a participação da comunidade em organismos, como conselhos, associações e cooperativas para se inserir na cadeia produtiva do turismo, de forma a melhorar sua renda.

Referências

- ÁLVARES, L. C.; CARSALADE, F. L. **Planejamento e gestão de políticas públicas para o turismo sustentável: o caso do Programa Estrada Real**. Revista de Turismo – PUC Minas, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, nov. 2005.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil**. Brasília, 2004.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, B. J. R. **Tourism, competitiveness, and societal prosperity**. Journal of Business Research, n. 44, p. 137–152, 1999.
- FONSECA, M. A. P. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFRN, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMEZELJ, D. O.; MIHALIC, T. **Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia**. Tourism Management, n. 29, p. 294-307, 2008.
- HALL, C. M. **Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective**. Journal of Sustainable Tourism, New Zealand, v. 7, n. 3-4, 1999.
- HALL, C. M. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRISON, S. *Culture, tourism and local community: the heritage identity of the isle of man*. **Henry Stewart Publications**, v. 9, n. 4-5, p. 355-371, April 2002.

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Cidades, 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>> Acesso em: Mai. 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LEE, K. F. **Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production**. Journal of Cleaner Production, n. 9, p. 313–323, 2001.
- MAZARO, R. M. **Destinos Turísticos y Sostenibilidad Estratégica: Proposición de un modelo de evaluación de factores y condiciones determinantes**. Barcelona, 2006. 364 p. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Organización de Empresas, Universitat de Barcelona.
- MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, p. 107-114, 1994.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUNRO, A.; KING, B.; POLONSKY, M. J. **Stakeholder involvement in the public planning process the case of the proposed**. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 13, n. 1, p. 97, April 2006.
- OLIVEIRA, L. C. de; ENDRES, A. V. O planejamento do turismo sustentável em Souza-PB: o vale dos dinossauros e a questão da participação. In: CORIOLANO, L. M. N. T.; LIMA, L. C. (orgs.). **Turismo comunitário e responsabilidade socioambiental**. Fortaleza: EDUECE, 2003, p. 266-283.
- PLANO DIRETOR DE NÍSIA FLORESTA. Lei n. 474/2001. Disponível em: <http://www.natalmetropole.rn.gov.br/downloads/plano_diretor_nisia_floresta.pdf> Acesso em: Mai. 2008.
- RAZUK, R.; ALMEIDA, M.; ALMEIDA, H. **Seleção e priorização de projetos de P&D: da rentabilidade à sustentabilidade**. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica, 2005, Salvador.
- RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. **The competitive destination: a sustainability perspective**. Tourism Management, n. 21, p. 1-7, 2000.
- SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Planejamento estratégico no novo espaço de produção: determinismo e possibilidades**. Revista de Negócios, v. 1, n. 4, jul-set 1996.
- SANTOS, M. **Espaço e método**. São Paulo: Nobel, 1997.
- VALLS, J. F. **Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles**. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- WTO – World Tourism Organization. *Indicators to Measure Sustainable Sevelopmen tourism. 7h International Forum on Tourism Statistic, 2004*. Disponível em: <www.tourismforumsb.se/papers/PapersSelected//SD/Paper37WTO/StockholmIndicatorsJune04.doc> Acesso em: maio de 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.