

## **Competitividade Turística dos Destinos Potiguares: Avaliação dos Atributos Condicionantes Sustentáveis do Pólo Costa das Dunas, RN, Brasil**

**Liz Rodrigues Cerqueira<sup>1</sup>**

### **Resumo**

Estar disponível como destino turístico é uma condição necessária, mas não suficiente para a expansão e êxito da atividade do turismo. Para ser bem-sucedido, o turismo requer investimentos, insumos, planejamento e gestão adequados, como qualquer outra atividade econômica. Um dos objetivos fundamentais da gestão de destino é entender como a competitividade de um destino turístico pode ser melhorada e sustentada. A posição competitiva do turismo pode ser mensurada, medida e avaliada por diversos modelos. Avaliar os indicadores da competitividade de um destino turístico envolve uma análise multivariada, que vai desde aspectos ligados diretamente a atividade do turismo em si a fatores indiretos. Trata-se de elementos que se inter-relacionam e que, juntos, vão apontar a condição competitiva desse destino. O *Competenible*, de Mazaro é um modelo de avaliação da competitividade turística de destinos e constitui-se em uma ferramenta útil no planejamento e gestão de destinos e na tomada decisões. Este modelo foi aplicado no destino Pólo Costa das Dunas, região turística do Rio Grande do Norte, Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão de destinos. Competitividade turística. Sustentabilidade. Pólo Costa das Dunas-RN.

---

<sup>1</sup> Docente da Universidade Estadual da Bahia (UNEB). Mestranda em Turismo (UFRN), Especialista em Educação Profissional (CEFET/BA), Especialista em Ensino Superior (FAMETTIG/BA) e Bacharel em Turismo (FACTUR/BA). Email: [lizRcerqueira@yahoo.com.br](mailto:lizRcerqueira@yahoo.com.br)

## Introdução

Competitividade do destino turístico é a capacidade que ele tem de formular e implementar estratégias que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Tornar-se competitivo é uma busca dos destinos turísticos. É preciso se criar critérios em que esses destinos sejam analisados em suas características internas, considerando suas múltiplas dimensões, seja econômica, ambiental, social, administrativa ou cultural. Fortalecem esse argumento Gomezelj e Mihalic (2008) ao afirmarem que é necessário que se faça a análise da real posição competitiva dos destinos turísticos, identificada através do reconhecimento, caracterização e estudo das (des)vantagens competitivas.

Vários autores têm fornecido contribuições para a compreensão da competitividade dos destinos turísticos, como Pike, 2009, Gomezelj e Mihalic, 2008, Zhang e Jensen, 2007. Através de pesquisas na área, eles têm evidenciado o apelo de que os destinos devem buscar desenvolver dezenas de atributos se quiserem atingir um nível de competitividade superior.

A partir de discussões de Powell (1987; 1988) e Child e Faulkner (1998) sobre competitividade no contexto industrial, autores como Crotts, Buhalis e March (2000), Braun (2004), Dale (2003), Hall (1999), França e Amaral (2005) e Mazaro (2005), reforçam seus argumentos de que um destino para se tornar competitivo, deve, necessariamente, pensar em uma perspectiva regional, integrando outros destinos, estabelecendo alianças, arranjos cooperativos, parcerias, redes de colaboração e uma gestão participativa e, principalmente, sabendo avaliar seus fatores internos.

Nesse contexto, Gomezelj e Mihalic (2008) afirmam que os destinos que desejam conquistar novas fatias do mercado devem ter gestores do turismo que despendam todos os esforços para identificar e explorar as vantagens competitivas e analisar a posição competitiva do destino. Possas (1997; 1999) afirma que a noção de competitividade deva envolver diferentes índices, atributos ou variáveis. Um deles é a sustentabilidade. A incorporação de princípios sustentáveis pela competitividade de destinos turísticos se deu a partir do momento em que alguns autores perceberam que são campos afins e até mesmo complementares.

Ao discorrer sobre competitividade, Becker (1997) afirma que o processo de desenvolvimento contemporâneo atende a uma dinâmica que passa por três esferas diferentes: a *competitividade*, transformada em objetivo de nações, regiões, organizações e instituições, a *sustentabilidade*, que segundo o autor na verdade é o outro lado da competitividade, dando-

lhe organicidade, e por fim *flexibilidade*, entendida como uma necessidade do próprio processo de transformações. Essa flexibilidade, segundo o autor, desdobra-se em participação, parcerias, redes, mercados comuns, cadeias, consórcios, alianças, integração, e na aproximação de grupos, classes, organizações, instituições, regiões e nações para tratar de determinados fins de interesse comum. Nessa perspectiva de Becker (1997), competitividade, sustentabilidade e flexibilidade seriam campos complementares, fundamentando e reforçando o entendimento de desenvolvimento e competitividade de destinos turísticos.

Sobre o termo sustentabilidade, merece uma breve explicação, pois Mazaro (2005) construiu seu modelo de avaliação da condição de competitividade considerando a sustentabilidade enquanto capacidade de um indivíduo, grupo de indivíduos, empresas ou destinos turísticos em geral têm de manterem-se inseridos num determinado ambiente sem, contudo, impactar violentamente esse meio, preservando-a para gerações futuras.

Oportunamente Mazaro (2005) intitulou seu modelo de avaliação da condição de competitividade de destinos turísticos de *Compet&nible*, que corresponde a fusão das palavras *competitividad* e *sustentabilidad* (competitividade e sustentabilidade, em português), pois avalia atributos competitivos dentro da perspectiva da sustentabilidade.

## **1 Síntese dos modelos de avaliação de competitividade de destinos turísticos**

A posição competitiva do turismo pode ser mensurada, medida e avaliada por diversos modelos. Avaliar os indicadores da competitividade de um destino turístico envolve uma análise multivariada, que vai desde aspectos ligados diretamente a atividade do turismo em si, como oferta de vôos diários, quantidade de restaurantes e números de leitos dos hotéis, a fatores indiretos como saneamento básico, nível de escolaridade da população ou índice de ocorrências criminais. Trata-se de elementos que se inter-relacionam e que, juntos, vão apontar a condição competitiva desse destino.

Por isso, se diz que a avaliação os indicadores da competitividade de destinos turísticos constitui-se 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.

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

autores. 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 Coreia e Austrália – se referem a esses indicadores como determinantes individuais, indicadores competitivos e ainda elementos de competitividade. Já Mazaro (2005) se refere aos indicadores como *atributos condicionantes*. Uns estudiosos preferem *atributos*, outros como *elementos* de competitividade ou *variáveis*. Pearce (2000) se refere a *técnicas e métodos de avaliação sistemática*. Gomezelj e Mihalic (2008), de *componentes* da competitividade.

Dadas as 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 decisões. Entende-se, também, que mesmo aqueles modelos de avaliação dos atributos condicionantes de competitividade que foram aplicados em um dado destino turístico, tendo êxito, inclusive, 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 existem receitas prontas. Nessa tentativa, alguns países têm avançado em suas ações e modelos de gestão.

Ao elaborar seu modelo, cada autor procura captar os elementos mais importantes da competitividade de destinos turísticos. Para isso, recorreram à literatura geral sobre o assunto, analisaram modelos anteriores ao seu, avaliaram os elementos ou determinantes adotados por eles e por fim propuseram um modelo próprio. Assim, os modelos podem se aproximar ou distanciar uns dos outros quanto à estrutura, fatores de análise, atributos de avaliação, resultados e destinos em que foram aplicados. Alguns dos principais desses modelos são apresentados por Beni (1998), Porter (2001), Organização Mundial do Turismo (2001b), Mazaro (2005), WEF (2008), Gomezelja e Mihalic (2008), Barbosa (2009) e Tourism Calgary (2009).

## **2 Metodologia: dimensões e atributos condicionantes do *Compet&tenible Model***

O *Compet&nible*, modelo de avaliação da condição de competitividade de destinos turísticos foi proposto por Mazaro (2005). Nele, a autora avalia três grandes dimensões:

Dimensão 1 – Desenvolvimento Turístico (DT)

Dimensão 2 – Competitividade Turística (CT)

Dimensão 3 – Sustentabilidade Turística (ST)

Cada macrodimensão (DT, CT e ST) está dividida em atributos, e estes correspondem aos indicadores que norteiam os dados a serem aplicados ao modelo. Atributo também pode ser entendido com os condicionantes significativos que interferem no fenômeno de cada dimensão. A reunião 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 de Mazaro é medido somando-se as dimensões 1, 2 e 3. Estas, por sua vez, são obtidas, somando-se cada um de seus respectivos atributos. O que Mazaro chama de *sustentabilidade estratégica* do destino turístico equivale-se a *condição de competitividade* do destino turístico. Para cada atributo, há uma pontuação ou escala de valor específica, podendo ser numérica (1, 2, 3, 4 e 5) ou conceitual (adequado/inadequado, satisfatório/deficiente, notável/inexistente/exclusivo ou algo semelhante).

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 de Mazaro.

### **3 Objeto de estudo: Pólo turístico Costa das Dunas, RN, Brasil**

Além de uma região turística composta por 18 municípios do RN com afinidades político-geográficas e sócio-econômicas ou áreas com vocações semelhantes do ponto de vista do turismo, entende-se por Pólo Costa das Dunas uma área de planejamento (BANCO DO NORDESTE, 2005a; 2005b) ou instância de governança cujos representantes públicos, privados e do terceiro setor planejam e definem os direcionamentos e ações que conduzam ao desenvolvimento turístico.

O conceito de Pólo Turístico ganhou força na década de noventa com idéias de cooperação, acordo, parceria, estratégia e união de forças para melhor competir no mercado. Ao invés de disputarem mercados sozinhos, alguns destinos turísticos despertaram para a regionalização. Começaram a perceber que os municípios vizinhos complementavam a oferta turística seus atrativos. O conceito de complementaridade era percebido e visto como algo que pudesse agregar valor ao produto global da região, ao contrário do antigo pensamento da concorrência e da disputa solitário e afastado.

De modo geral, o objetivo dos pólos turísticos é conferir sustentabilidade à atividade turística, pela convergência e continuidade de ações e projetos e pelo fortalecimento dos elos da Cadeia Produtiva do Turismo. Nesse sentido, o Pólo Costa das Dunas tanto pode ser definido como o território quanto o campo, foro, fórum ou esfera no qual dezenas de autoridades ligadas à atividade do turismo identificam prioridades, estabelecem planos, definem metas, envolvem atores sociais, viabilizam recursos, articulam executores para cada ação e proferem decisões com intuito de promover o desenvolvimento turístico.

## **4 Resultados**

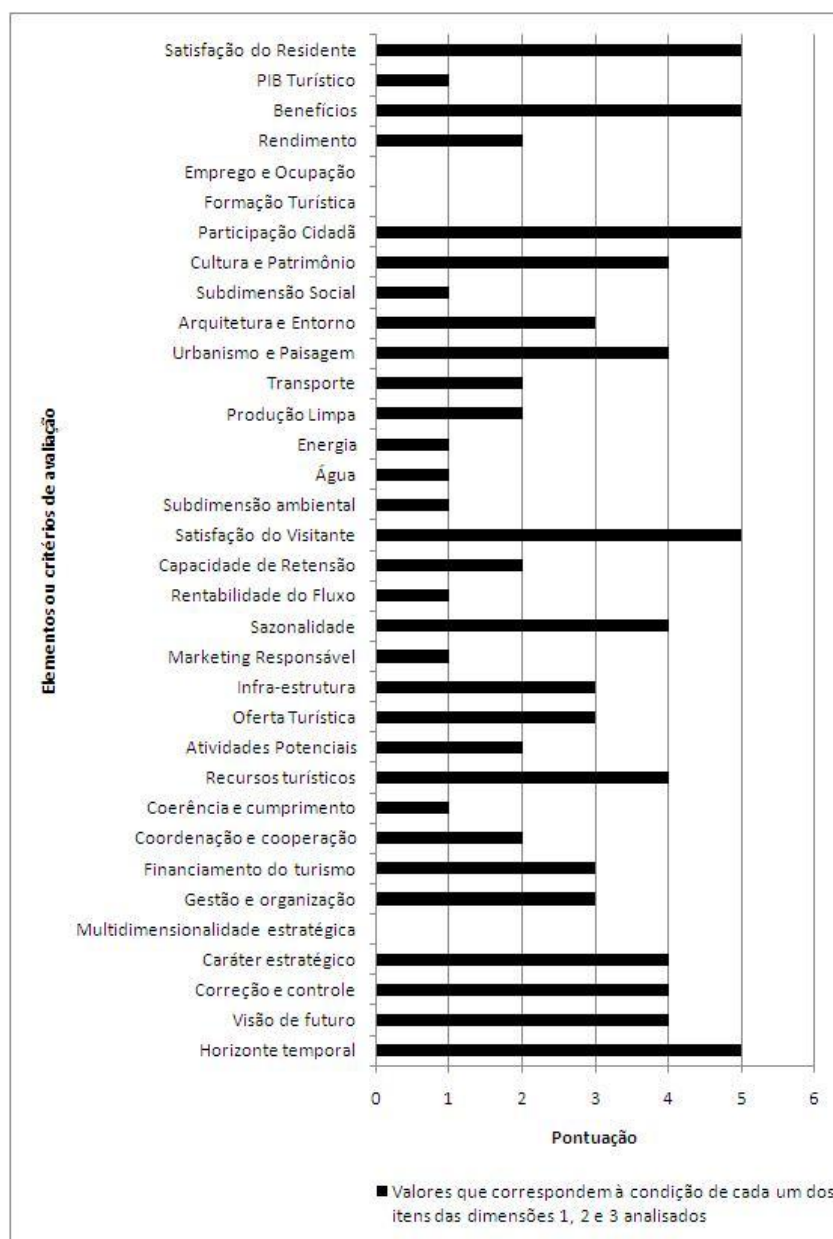
### **4.1 Análise da dimensão 1: Desenvolvimento Turístico (DT)**

A pontuação máxima que cada um das nove subdimensões ou critérios de avaliação da Dimensão 1 – visão de futuro, horizonte temporal, coerência e cumprimento, correção e controle, coordenação e cooperação, caráter estratégico, financiamento do turismo, multidimensionalidade estratégica, e gestão e organização – que um destino turístico pode obter é cinco pontos (Gráfico 4.1), que, somadas, totalizam o máximo de quarenta e cinco pontos. Se um destino turístico obtiver uma pontuação de 45 pontos na avaliação da Dimensão 1 significa que ele alcançou a condição máxima de desenvolvimento turístico (DT). Esses nove critérios de avaliação foram analisados a fim de determinar a condição de Desenvolvimento Turístico (DT) do Pólo Costa das Dunas.

A soma dos pontos dos 9 critérios de avaliação da Dimensão 1 do Pólo Costa das Dunas totaliza 26 pontos. Essa pontuação corresponde a um nível de avaliação *intermediária*. Significa dizer que o Pólo Costa das Dunas/RN é um destino que ainda possui um nível de desenvolvimento turístico classificado como *em desenvolvimento*, já que se encaixa entre a faixa entre 15 a 29 pontos.

Com a análise de cada um dos indicadores ou critérios de avaliação da dimensão 1 percebe-se que há uma tentativa de seguir os princípios da sustentabilidade. No entanto, essa tentativa restringe-se ao plano e não à execução, no discurso e não a prática, no planejamento e não ao cumprimento, no enunciado teórico e não na realização das ações programadas.

**Gráfico 4.1** - Pontuação das Dimensões 1, 2 e 3 do destino turístico Pólo Costa das Dunas/RN/Brasil



Fonte: Elaboração própria (2010)

O problema dos resultados finalísticos, se revela quando foi detectado considerável dificuldade de executar as ações e concluí-las. Isso fica evidente porque praticamente não

existe coerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado, pois a maioria das ações não foi cumprida. Há de se identificar as causas desse alto índice de execução dos projetos. Pode-se ser levantadas algumas suspeitas, como por exemplo, o baixo grau de comprometimento dos agentes de turismo em cumprir com suas funções, a baixa capacidade de coordenação e cooperação desses agentes e falha nos mecanismos de correção e controle, que possibilita ações corretivas no decorrer das ações.

O resumo da análise da dimensão 1 pode ser melhor visualizada no gráfico 4.1.

#### **4.2 Análise da dimensão 2: Competitividade Turística (CT)**

A soma dos pontos dos 9 critérios de avaliação da Dimensão 2 do Pólo Costa das Dunas totaliza 25 pontos. Essa pontuação corresponde a um nível de avaliação *intermediária*. Significa dizer que o Pólo Costa das Dunas/RN é um destino que ainda possui um nível de competitividade turística classificada como *moderada*, já que se encaixa entre a faixa entre 25 a 29 pontos.

Com a análise de cada um dos indicadores ou critérios de avaliação da dimensão 2 percebe-se que há a necessidade de se investir mais na infra-estrutura, atividades potenciais e oferta turística. Esses atributos comprometem diretamente a competitividade turística do Pólo Costa das Dunas.

Embora aparentemente o Pólo Costa das Dunas possua muitas atividades potenciais, uma expressiva quantidade de turistas brasileiros apontou a necessidade de se investir em diversão noturna (discotecas, teatro, danceterias, cinema, boates, cafés, bares, restaurantes e casas noturnas) e no melhor aproveitamento das manifestações culturais potiguares. Outra atividade apontada como deficiente no PCD, tanto por turistas brasileiros como estrangeiros, é o comércio e as compras, o que mostra que os 17 shoppings centers e centenas de lojas tem sido insuficientes para atender à demanda. Além da quantidade, deve-se investir na diversificação do comércio varejista e serviços.

A sinalização turística e as informações turísticas são as maiores deficiências da oferta turística do Pólo Costa das Dunas, ambas apontadas pelos visitantes como aspectos negativos. Sugere-se a ampliação da sinalização turística e o aumento dos postos de informações turísticas nos locais de intenso fluxo turístico, como em Ponta Negra (Parnamirim/RN), Praia de Pipa (Tibau do Sul/RN) e Jenipabu (Extremoz/RN).



A infra-estrutura é o que mais concentra deficiências e o que, segundo a percepção dos turistas é o que mais precisa de investimentos. O Pólo Costa das Dunas deve concentrar seus recursos nos terminais rodoviários, aeroportos, comunicações e segurança pública. Sobre a segurança, deve-se ressaltar a necessidade de uma delegacia especial do turista. O sistema médico-hospitalar precisa da construção de hospitais em outras localidades do Pólo e também a ampliação do atendimento dos já existentes. O sistema educacional é apontado como aspecto positivo do PCD, já que dispõe de diversas instituições de ensino que ofereçam mais de dez cursos de turismo e áreas afins, distribuídos nos níveis técnicos-profissionalizantes e superiores. Por fim, os serviços e equipamentos de apoio ao turista, cuja rede hoteleira é o destaque, oferecendo alojamento acima da capacidade da demanda (quantitativo) e diversificação de padrões de serviços (da categoria standard ao luxo). O Pólo Costa das Dunas também tem no serviço de alimentação ponto positivo, tanto na quantidade quanto na variedade (com restaurantes de comida regional à internacional). As agências de receptivo também atendem à demanda.

O PCD deve ainda, investir nos serviços de transporte público, limpeza e táxi. Além de não atender à demanda local, não atendem aos turistas. Atualmente, não cumprem a função de ser um facilitador do fluxo turístico nem a interligar os atrativos. Igualmente, ficam à desejar os equipamentos de lazer e entretenimento e serviços diplomáticos, bancários, de câmbio, comércio e compras.

No aspecto de marketing responsável, deve-se mencionar que não existe estratégia específica para o PCD, muito menos marketing responsável. No entanto, há no planejamento de 2010 ações previstas para se trabalhar os pólos turísticos individualmente. Há de se destacar a necessidade de se produzir em grande escala materiais voltados para os visitantes e turistas, e não apenas à jornalistas e agentes de viagens.

Sobre a sazonalidade, foi verificado que é pequena. Um aspecto muito bom, mas que pode ser melhorado. Investir no turismo de negócios e eventos, na realização de festas populares e no incremento das manifestações culturais poderiam atrair mais fluxos nos meses de baixa estação e diminuir ainda mais a sazonalidade.

A rentabilidade do fluxo constatou-se que o gasto médio *per capita* por dia precisa ser melhorado. Ao longo dos anos, verificou-se que o turista internacional está gastando cada vez menos, ao contrário dos gostos dos turistas brasileiros, que vem aumentando.

Foi acurado que o Pólo Costa das Dunas não consegue fazer com que o turista permaneça mais de três dias. Talvez isso esteja relacionado às poucas atividades, opções de lazer, roteiros turísticos ou à falta de estratégia da agência de viagem e operadoras turísticas que preparam pacotes fechados com poucos dias. Quanto às causas da capacidade de retenção, deve-se ser investigado.

No geral, o grau de satisfação do visitante é considerada excelente e/ou ótimo, o que significa um grau de satisfação máximo, ainda que sejam apontados alguns aspectos negativos, como as condições dos terminais rodoviários, a segurança pública, os transportes públicos, as sinalizações turísticas, os preços dos passeios de buggy e a ampliação e diversificação do comércio.

### **4.3 Análise da dimensão 3: Sustentabilidade Turística (ST)**

A soma dos pontos dos 16 critérios de avaliação da Dimensão 3 do Pólo Costa das Dunas totaliza 37 pontos. Essa pontuação corresponde a um nível de avaliação intermediária. Significa dizer que o Pólo Costa das Dunas/RN é um destino que ainda possui um nível de sustentabilidade turística classificada como moderada, já que se encaixa entre a faixa entre 30 e 60 pontos (Gráfico 4.1).

Com a análise de cada um dos indicadores ou critérios de avaliação da dimensão 3 do Pólo Costa das Dunas percebe-se que há diversos atributos que comprometem diretamente a competitividade turística do destino. Alguns deles é o IDH dos residentes (alfabetização, longevidade, renda etc.), a formação/qualificação dos trabalhadores das empresas turísticas, a absorção dos residentes como mão-de-obra das empresas turísticas, o aumento da participação do setor do turismo no PIB do destino, a necessidade de criação de um Plano Ambiental Global, o consumo e desperdício de água e energia, a pouca utilização de energias limpas e insignificante índice de reaproveitamento de água. Secundariamente, o PCD necessita investir em melhorias do sistema de transporte, em sistemas de gestão ambiental e no aumento dos salários dos trabalhadores das empresas turísticas.

Percebe-se que o Pólo Costa das Dunas não desfruta eficientemente de seus recursos, na medida em que usufrui com descontrole do meio ambiente. Isso é verificado através dos indicadores ambientais avaliados nesta dimensão. Ao lado da análise ambiental global, a água e da energia foram os atributos que apresentaram os piores índices de avaliação da subdimensão ambiental. Na análise ambiental global verificou-se que o Pólo Costa das Dunas

não possui uma Agenda 21 ou plano ambiental do destino, com ações integradas que reúnam todas as localidades como destino único e indivisível. No atributo água constatou-se que o PCD necessita reduzir as taxas médias de consumo per capita de água, de vazamentos e de desperdício. Recomenda-se também melhorias na produção, oferta e distribuição contínua da água, na aferição do índice de perdas e desperdício e na qualidade da água. Por fim, sugere-se que o Pólo Costa das Dunas invista em estudos e pesquisas detalhados sobre os recursos hídricos e, principalmente, em esgotamento sanitário, já que menos de 6% de seu território o possui.

A energia do Pólo Costa das Dunas é o terceiro dos piores atributos ambientais avaliados, justificados pelo aumento da taxa média anual de consumo e pelo baixo investimento em energias alternativas. Sugere-se o aporte de recursos em energias renováveis, já que o destino oferece condições favoráveis para implantação de usinas eólicas e de energia solar. Os outros dois atributos do Pólo Costa das Dunas com valores inferiores de desempenho foram a produção limpa e o transporte. No que se refere à produção limpa, as maiores críticas são em relação à gestão de resíduos sólidos e à taxa de produção per capita de lixo. Aconselha-se que a destinação do lixo de todas as localidades do destino sejam os aterros sanitários, hoje restrito a apenas 35% das localidades total do Pólo. Outras indicações ao PVD são investimentos em pesquisas de novas tecnologias limpas e o aumento da reciclagem e reaproveitamento de resíduos sólidos. Aos industriários, recomenda-se adotar tecnologias limpas. Aos residentes, diminuir a geração de lixo.

No quesito transporte, constatou-se que no Pólo Costa das Dunas há a predominância do transporte de uso individual. Deve-se investir em transportes públicos de uso coletivo, melhorando os existentes (ônibus e trens) e criando novos, como metrô.

Embora 82% das localidades do Pólo Costa das Dunas possuam Plano Diretor, observa-se que ele não é cumprido em suas diretrizes e prioridades para crescimento e expansão urbana tanto nas áreas de interesse turístico e nas demais zonas urbanas.. O PCD registra favelas, invasões, ocupações, loteamentos irregulares e clandestinos, além da proliferação de residências secundária e imobiliário-turístico. Esses são os principais aspectos apontados nos atributos urbanismo e paisagem e arquitetura e entorno.

Já a dimensão social do Pólo Costa das Dunas encontra-se comprometido, visto que alguns fatores básicos do IDH, como educação, saúde, renda e qualificação profissional dos residentes apresentam índices inferiores.

Na subdimensão social, a formação turística e o emprego e ocupação foram os dois atributos que apresentaram as piores análises, com o valor zero na escala do Competenible Model (Mazaro, 2005). O levantamento da formação dos profissionais do turismo do Pólo Costa das Dunas revelou que os índices da qualificação profissional entre os profissionais do turismo são baixos. Dois em cada dez profissionais do turismo possuem curso de inglês, três em cada dez possuem curso de informática e um em cada dez possui cursos profissionalizantes específicos na área de hotelaria e turismo. Esses foram os resultados apresentados nesse levantamento.

A análise dos indicadores emprego e ocupação apontaram que apenas 18% da população do Pólo Costa das Dunas trabalha em um dos segmentos da atividade do turismo. Embora o turismo seja apontado como uma das principais atividades econômicas do destino, a análise do PIB turístico revelou que a participação do turismo no PIB do Pólo Costa das Dunas ainda é pequena, em torno de 9%.

O atributo rendimento foi calculado com a média da soma dos resultados dos sete setores econômicos. Como o rendimento dos trabalhadores do turismo ora foi inferior ora foi superior aos demais setores econômicos, optou-se por determinar a média, obtido pela soma dos resultados de cada um dos setores econômicos, a partir da tabela de pontuação do modelo Mazaro (2005), e em seguida dividindo por sete, quantidade de setores econômicos avaliados. A média obtida foi 2,1, o que na tabela pontuou-se o rendimento no valor 2.

A cultura e patrimônio do Pólo Costa das Dunas é avaliado positivamente. A análise apontou que o número e diversidade de atividades culturais do destino têm aumentado ao longo dos anos. Necessita-se realizar um Inventário Cultural do destino de modo a apontar o acervo de cada um dos itens da cultura, seja da gastronomia, artesanato, artes visuais e demais monumentos, equipamentos e expressões da cultura.

Os melhores atributos sociais do Pólo Costa das Dunas avaliados foram os benefícios, participação cidadã e satisfação do residente. Foi detectado que a maioria das empresas turísticas é de porte médio ou pequeno e de origem local ou regional. O nível de satisfação da população residente com o desenvolvimento turístico do Pólo Costa das Dunas foi elevado, chegando a 82,5%. A participação dos agentes sociais do Pólo Costa das Dunas existe na instância de governança do Pólo, criado para debate e decisões acerca do desenvolvimento do turismo do destino.

## 4.4 Avaliação Global da condição competitiva do Pólo Costa das Dunas/RN

O resultado global da condição de competitividade do Pólo Costa das Dunas é moderada.

**Tabela 4.4.1** – Resumo da Análise Global da Sustentabilidade Estratégica do destino turístico Pólo Costa das Dunas/RN/Brasil

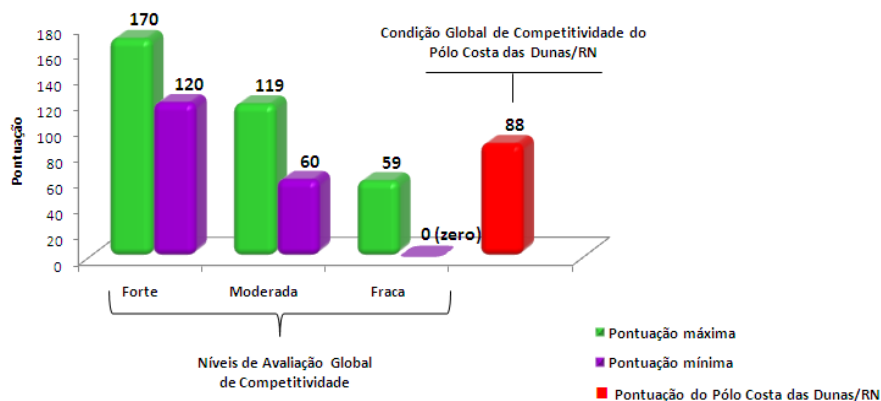
Dimensões de Análise		Níveis de Avaliação
<b>Dimensão 1 – Desenvolvimento Turístico (DT)</b>	26 pontos	<b>Em desenvolvimento:</b> Entre 15 e 29 pontos
<b>Dimensão 2 – Competitividade Turística (CT)</b>	25 pontos	<b>Moderada:</b> Entre 15 a 29 pontos
<b>Dimensão 3 – Sustentabilidade Turística (ST)</b>	37 pontos	<b>Moderada:</b> Entre 30 e 60 pontos
<b>Avaliação Global da Competitividade turística do Pólo Costa das Dunas/RN</b>	<b>88 pontos</b>	<b>Moderada:</b> Entre 60 a 119 pontos

Fonte: Adaptado de Mazaro (2005, p.232)

A partir da análise das dimensões 1, 2 e 3 do modelo *Competenible*, foi possível determinar a condição de competitividade do Pólo Costa das Dunas. Percebe-se que em nenhum dos resultados parciais das três dimensões o PCD apresentou um desempenho superior. A ocorrência de níveis moderados de competitividade do desenvolvimento turístico, competitividade turística e sustentabilidade turística refletiram o resultado final.

Isto significa que o Pólo Costa das Dunas deve buscar a melhoria em todos os aspectos: social, ambiental, governamental, político e urbanístico. O resumo da análise global da sustentabilidade estratégica do Pólo Costa das Dunas pode ser melhor visualizada na Tabela 4.4.1 e no gráfico 4.4.1.

**Gráfico 4.4.1** - Resultados da Avaliação Global da Condição de Competitividade do destino turístico Pólo Costa das Dunas/RN/Brasil



Fonte: Elaboração própria (2010)

## Conclusão

Estar disponível como destino turístico é uma condição necessária, mas não suficiente para a expansão e êxito da atividade do turismo. Para ser bem-sucedido, o turismo requer investimentos, insumos, planejamento e gestão adequados, como qualquer outra atividade econômica (ZHANG e JENSEN, 2007).

Nesse mesmo raciocínio, Gomezelj e Mihalic (2008) identificam que um dos objetivos fundamentais da gestão de destino é entender como a competitividade de um destino turístico pode ser melhorada e sustentada. O princípio orientador desses autores é que para adquirir uma posição de sucesso, o destino turístico terá que analisar sua oferta turística, características ambientais, sociais, culturais, serviços turísticos, infra-estrutura, sua forma de planejar e gerir seus recursos. Além disso, e partir dos resultados dessa análise, estabelecer estratégias de gestão com o apoio das entidades ligadas ao turismo, especialmente o governo e os gestores de turismo.

Nesse pensamento, a gestão adquire uma importância maior, tendo seu uso e função valorizada, que irá conduzir o destino turístico ao sucesso e, conseqüentemente, a uma melhor posição de competitividade nos mercados internacionais de turismo.

O modelo Competenible, de Mazaró (2005) constitui-se em uma ferramenta útil na gestão de destinos e na tomada de decisões. Aplicá-lo no destino Pólo Costa das Dunas, região turística do Rio Grande do Norte, revelou algumas fragilidades que os gestores públicos podem aperfeiçoar bem como os empresários poderão identificar nichos de mercados potenciais para aplicação de seus recursos.

## Referências

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.

BECKER, Dinizar Fermiano. **Competitividade: o (des)caminho da globalização econômica**. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 9-28, maio 1997.

BANCO DO NORDESTE (Brasil). **Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – PRODETUR/NE I: Primeira Fase**. Relatório Final apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Fortaleza: Banco do Nordeste, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – PRODETUR/NE I: Objetivos, Componentes, Situação Atual e Resultados**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – PRODETUR/NE II: Segunda Fase**. Objetivos, Componentes, Situação Atual, Pólos de Turismo, Gerenciamento do Prodetur/NE II,

Centro de Informações ao Público (CIP), Regulamento Operacional e Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável do Pólo Costa das Dunas (PDTIS). Fortaleza: Banco do Nordeste, 2001.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

CROTTS, J. C.; BUHALIS, D.; MARCH, R. Introduction: global alliances in tourism and hospitality management. **Tourism Management**. University of Surrey Year, 2000.

FRANÇA, Rosana Decat; AMARAL, Carmélia Anna. **Destinos competitivos metodologia para regionalização e roteirização turística**. Salvador, Sebrae, 2005.

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.

HALL, C. M. **Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2004.

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

PIKE, Steven. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. **Tourism Management**, Amsterdã, Holanda, n. 30, p.857-866, 2009. Bimensal.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, Rio Janeiro, Campus, 2005.

POSSAS, M. S.. **Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1999. v. 1. 199 p.

\_\_\_\_\_. **A globalização e a concorrência**. In: XXV Encontro Nacional de Economia, 1997, Recife. Anais do XXV Encontro Nacional de Economia, 1997. v. 3. p. 1900-1917.

POWELL, W. W. **Learning from collaboration: knowledge and networks and pharmaceutical industries**. California Management Review. Berkeley. CA, v. 40, n 3, 1998.

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.

TOURISM CALGARY (Canada). **Calgary: Heart of the New West**. Site Oficial do Turismo da cidade. Disponível em: <<http://www.tourismcalgary.com/>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

ZHANG, Jie; JENSEN, Camilla. Comparative Advantage: Explaining Tourism Flows. **Annals Of Tourism Research**, Amsterdã, Holanda, v. 34, n. 1, p.223-243, 2007. Trimensal.

WEF (2008). World Economic Forum. PORTER, Michael E.; SCHWAB, Klaus Schwab (org.). **Global Competitiveness Report 2008-2009**. Geneva, Switzerland, 2008, 513 p.