



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MARKETING PARA O TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE

RELATÓRIO SÍNTESE

PRODUTO 8



SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	PERCEPÇÃO DOS GESTORES - REUNIÕES TÉCNICAS	5
3.	ESTUDO DA OFERTA DE TURISMO	7
4.	ESTUDO DE DEMANDA	10
5.	DIAGNÓSTICO DO TURISMO NO RIO GRANDE DO NORTE	12
6.	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE TURISMO NO RIO GRANDE DO NORTE	14

1. INTRODUÇÃO

Para elaboração e desenvolvimento do Plano intitulado “Planejamento Estratégico e Marketing para o Turismo do Rio Grande do Norte”, a empresa Solimar International e a empresa Green Team Global, em parceria, reuniram uma equipe de especialistas brasileiros e internacionais com larga experiência e domínio em planejamento e gerenciamento de projetos, incluindo expertise em turismo e marketing. A empresa Solimar foi a empresa líder, enquanto a Green Team prestou seu apoio como consultora coadjuvante.

Durante o desenvolvimento, as equipes permanentes das empresas e os contratados propuseram soluções para um número expressivo de desafios, incluindo o declínio do turismo internacional e doméstico que vem acontecendo nos últimos anos no estado do Rio Grande do Norte, bem como a quase inexistência de dados estatísticos confiáveis que pudessem garantir o suporte necessário à tomada de decisões no que concerne ao marketing no turismo.

Compreendendo que o turismo é uma indústria diversificada com uma variedade de partes interessadas e interligadas, a equipe empregou uma abordagem colaborativa que envolveu as partes interessadas do setor público e privado. Utilizou os insumos das organizações sem fins lucrativos, setor acadêmico e residentes locais. Ao longo do projeto, a equipe fez contato com um grande número de interlocutores locais com o intuito de obter seus insumos e comentários sobre o processo de planejamento estratégico. Isto aconteceu através de uma série de 20 Oficinas em todos os Polos, de março de 2016 a março de 2017, além de reuniões técnicas e entrevistas.

Tabela 1 - Número de interlocutores que participaram das diversas Oficinas realizadas

Data	Polo Agreste- Trairi	Polo Costa Branca	Polo Costa das Duna	Polo Seridó	Polo Serrano
Fevereiro 2016	36	43	57	42	59
Agosto 2016	35	50	53	62	44
Dezembro 2016	31	60	60	47	50
Março 2017	28	33	56	27	25
Total	130	186	226	178	178

As atividades que compõem o Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo do Rio Grande do Norte tiveram início em janeiro de 2015, com a avaliação dos dados secundários disponibilizados em documentos técnicos e na busca de informações em sites relacionados ao turismo no Rio Grande do Norte. Estes dados nortearam a percepção inicial e a preparação técnica das oficinas realizadas nos Polos.

Em 15 de fevereiro de 2016 foi realizada a primeira reunião de trabalho entre os representantes da empresa Solimar International e a equipe da Unidade Executora

Setorial do projeto da Secretaria de Estado do Turismo – UES/SETUR. Na oportunidade discutiu-se o Plano de Trabalho, as readequações do cronograma e a metodologia das oficinas que viriam a ser realizadas nos Polos, com o objetivo de conhecer os atrativos turísticos dos Polos sob o ponto de vista dos interlocutores locais. Ainda nesta data seguiu-se viagem para realização das primeiras Oficinas em todos os Polos do estado.

O objetivo desta viagem consistiu em reunir os principais atores e as partes interessadas no desenvolvimento turístico dos cinco Polos. Em cada oficina foram realizados quatro exercícios para: (i) priorizar as atrações mais competitivas do Polo; (ii) identificar e avaliar quais os grupos turísticos/segmentos do mercado mais adequados para o Polo que deveriam ser atraídos; (iii) identificar, discutir e atualizar os desafios e oportunidades mais importantes do Polo para alcançar um maior desenvolvimento turístico sustentável em curto prazo; e (iv) sugestões de incrementos para reforçar a competitividade e sustentabilidade turística do Polo.

Além das metas que foram priorizadas e identificadas como chave para o desenvolvimento turístico dos Polos a curto e médio prazo, também foram discutidos e identificados os desafios e oportunidades. Todas as colocações e informações geradas pelos participantes das oficinas dos Polos foram utilizadas na avaliação da oferta turística dos municípios que compõem os Polos, bem como para a etapa de diagnóstico.

2. PERCEPÇÃO DOS GESTORES - REUNIÕES TÉCNICAS

Objetivando a ampliação do conhecimento da percepção do turismo no Rio Grande do Norte, do ponto de vista dos gestores, foram realizadas reuniões técnicas com o Secretário de Turismo do Estado, representantes da Empresa Potiguar de Promoção Turística (EMPROTUR) e do Conselho Estadual de Turismo (CONETUR).

O senhor Secretário de Turismo, Ruy Gaspar, em reunião realizada no dia 25 de fevereiro de 2016, enfatizou aspectos que considera relevantes para o desenvolvimento do turismo no estado do Rio grande do Norte, dentre eles:

- A importância estratégica de uma conectividade aérea eficaz com os mercados emissores, tanto domésticos como internacionais;
- As belezas naturais do litoral do Estado;
- A disponibilidade da capital, Natal, como porta de entrada do fluxo turístico, dispor de uma infraestrutura moderna e de ter uma das melhores redes hoteleiras do Brasil e do estado;
- A importância na procura de novos mercados emissores internacionais, como Portugal, Itália, Espanha, Polônia, África do Sul, Argentina e Colômbia, bem como o aumento e diversificação dos mercados emissores domésticos. Ressaltou que nos últimos anos o fluxo turístico internacional e doméstico vem diminuindo gradativamente;
- A necessidade de manter investimentos em todas as regiões turísticas do estado, em especial nas regiões do interior;
- A importância do Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo do Estado no contexto do Projeto “Rio Grande do Norte Sustentável” (agora intitulado Governo Cidadão), financiado pelo Banco Mundial.

A reunião com a equipe técnica da EMPROTUR teve por objeto conhecer as ações que vêm sendo desenvolvidas pela empresa em prol do turismo no estado. Foram citadas como atividades prioritárias a promoção, comercialização e marketing do estado e os programas temáticos de curto e médio prazo baseado no Plano Plurianual (PPA) 2016-2019. A EMPROTUR exemplificou dentre as atividades para incremento do turismo:

- A construção e modernização do Centro de Convenções de Natal;
- A participação da EMPROTUR em eventos e feiras turísticas para promover o estado no âmbito estadual, nacional e internacional.

Também foi discutida na reunião a atividade atual dos cruzeiros, que está em fase inicial.



A reunião com o CONETUR, realizada no dia 26 de fevereiro, teve como parte da pauta da reunião a apresentação da empresa Solimar International e sua experiência como empresa especializada em turismo sustentável, bem como o cronograma e metodologia para o desenvolvimento do Plano Estratégico e de Marketing para o Turismo do Estado. Foi ressaltada a importância da participação do setor acadêmico no desenvolvimento do Plano de Turismo.

3. ESTUDO DA OFERTA DE TURISMO

Observou-se que, embora existam informações sobre o Rio Grande do Norte, as atrações turísticas e ofertas de serviços disponíveis nos Planos de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PDITS) não são claramente correlacionadas e sistematizadas de modo a facilitar a busca de quem procura estas informações. Há uma lacuna entre informações inventariadas, disponibilidade e acesso a elas. Pesquisas suplementares e relatórios estão sendo desenvolvidos com o intuito de criar um número maior de recursos de pesquisa para suprir o lapso atual. O uso de instrumentos mais adequados deverá ser empregado para que as informações disponibilizadas possam ser acessadas facilmente pelo público em geral.

O estudo da oferta do turismo no Plano de Desenvolvimento Estratégico foi iniciado com uma avaliação das atrações turísticas e informações da oferta de serviços disponíveis no *site* da Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte. Dentro de cada Polo, as informações das atrações foram listadas por cada município individualmente e classificadas em categorias predeterminadas, que incluíram atrativos naturais, atrações culturais, atrações históricas, outras atividades sugeridas e eventos. Uma categoria adicional nomeada de "outras" foi criada, relacionada a pontes e faróis que não se enquadravam nas demais categorias.

Para organizar de forma sistematizada as informações coletadas, uma planilha mestre foi elaborada. Foram incluídos os municípios atualizados de cada Polo e, para cada um deles, as informações recolhidas foram colocadas conforme as seguintes categorias: (i) atrações naturais; (ii) atrações culturais; (iii) atrações históricas, incluindo o patrimônio; (iv) eventos; e (v) atividades recreativas de lazer, segregadas por categorias predeterminadas dentro da estrutura do *site* da SETUR. Informações suplementares foram coletadas através de plataformas on-line, que muitas vezes são utilizados por pesquisadores visitantes, tais como *lonelyplanet.com*, *yelp.com* e *tripadvisor.com*. Além da 8ª edição do *Rough Guides Brazil* e da 9ª edição do *Lonely Planet Brazil*. Complementando as informações por cada município do Polo, foi realizada uma apreciação analítica das atrações, prestadores de serviços e dos equipamentos, tais como meios de hospedagem, restaurantes, padarias, bares, mercados, agências (de viagens e bancos) e médicos (clínica e hospital), utilizando a ferramenta do *Google Maps*.

Através da pesquisa de informação sobre atração e prestador de serviços turísticos, disponíveis online e dentro de guias impressos, as principais conclusões de atrativos e resumos de cada Polo foram sistematizadas e nortearam os trabalhos posteriores. Na sequência, foi elaborado um modelo de inventário, visando à obtenção de mais informações sobre os atrativos turísticos, infraestrutura, serviços e equipamentos, questões institucionais e dados sobre a oferta turística dos 65 municípios. O modelo de inventário turístico, discutido e acordado com a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte, teve por base as diretrizes do documento "Inventário da Oferta Turística" preparado pelo Ministério de Turismo, em 2011, que tem como objetivo

“servir de instrumento para a estruturação do turismo sustentável e de qualidade nas regiões contempladas e nortear e facilitar o processo de dimensionamento da oferta turística brasileira.” Com base neste instrumento, foram desenvolvidos os questionários modelos, abrangendo todos os itens componentes da oferta, que foram encaminhados às secretarias municipais de turismo, com apoio da SETUR para direcionar o levantamento das informações e dados turísticos ao nível de cada município.

Visitas in loco foram promovidas durante as missões e oficinas realizadas. Em fevereiro e abril de 2016, conforme o cronograma geral do projeto, especialistas da equipe Solimar International fizeram viagens para verificar em cada município as informações levantadas e registradas nas fontes secundárias e coletar as informações contidas nos questionários enviados. A equipe se reuniu com os Secretários de Turismo, bem como com os funcionários responsáveis pelos serviços municipais que apoiam o desenvolvimento turístico das cidades. Paralelamente, a equipe avaliou os atrativos turísticos do município e seu entorno, a infraestrutura e a importância do segmento do turismo rural para compreender seu posicionamento local, visando à elaboração de estratégias para melhorar sua posição competitiva no segmento.

Respostas incompletas ou ausência de respostas levaram a equipe a buscar os mais diversos meios para complementar estas informações. Foram utilizados, para o levantamento e avaliação, dados disponíveis nos portais (sites) das prefeituras dos municípios contemplados, a *Wikipédia*, dados dos portais do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do estado (IDEMA), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do estado (SEBRAE-RN), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), notícias da imprensa encontradas através do *Google* dentre outros. Além deste trabalho, foi utilizada também a base de dados CADASTUR, o sistema federal de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam e fornecem serviços na cadeia produtiva do turismo do país. Existe uma deficiência significativa de informações e dados no sistema de cadastro para o estado do Rio Grande do Norte, tanto para os prestadores que têm a obrigação legal de cadastrar-se, como para aqueles em que é optativo. Foi realizada também uma pesquisa por telefone para coleta e conferência das informações utilizando secretários ou residentes locais, além de ligações diretas para hotéis visando quantificar o número de quartos e leitos.

Os questionários encaminhados continham questões relativas aos aspectos institucionais do município e aos aspectos relativos à infraestrutura. Com relação aos institucionais, inqueriu-se informações sobre o órgão responsável pela gestão do turismo no município, como lei de criação, organograma, existência de fundo municipal de turismo, dentre outros. Em relação à infraestrutura, questionou-se sobre coleta de lixo, saneamento, abastecimento d'água, energia, dados sobre educação, saúde, segurança, equipamentos urbanos, dentre outros. O inquérito abrangeu também um inventário sobre os atrativos naturais, culturais e arquitetônicos, incluindo a gestão e acesso a esses atrativos. Essas últimas informações completaram aquelas coletadas nas Oficinas realizadas.

Várias fontes secundárias foram consultadas para desenvolver e consolidar uma base

de dados completa sobre os municípios para permitir sistematizar e registrar os atrativos, serviços e equipamentos turísticos, as instâncias de governança e a infraestrutura de apoio ao turismo existente nos municípios que compõem os Polos Turísticos do RN. O objetivo deste levantamento foi desenvolver uma ferramenta integrada que servisse como instrumento-base de informações para fins de planejamento, gestão estratégica e monitoramento da atividade turística, tanto por parte do município e do Polo Turístico, como também pelo Estado.

O Relatório da Oferta disponibiliza uma caracterização turística de cada Polo, com mapas e quadros, contendo informações sistematizadas sobre:

- Atrativos Naturais
- Atrativos Culturais
- Patrimônio Histórico-Cultural
- Eventos Programados
- Atividades Recreativas de Lazer
- Turismo Científico e Pedagógico
- Turismo Rural
- Serviços e Equipamentos
- Infraestrutura Básica e Serviços Gerais

4. ESTUDO DE DEMANDA

A parte inicial do estudo da demanda incluiu os resultados da pesquisa secundária realizada a partir de documentos e relatórios acessados on-line em uma variedade de fontes. Essas fontes forneceram informações imprescindíveis ao entendimento do contexto da demanda turística no estado do Rio Grande do Norte e, também, uma observação mais ampla - incluindo as tendências do turismo no Brasil.

Atendendo as prescrições do Termo de Referência para a elaboração do Plano, a segunda parte do estudo da demanda resumiu os resultados da pesquisa primária realizada durante o período de 19 de março a 16 de abril de 2016. A pesquisa promovida teve como objeto a coleta de dados primários no intuito de conhecer o perfil dos turistas que visitam o estado do Rio Grande do Norte com foco nos 5 polos turísticos e, especificamente, naqueles municípios onde os fluxos turísticos são significativos. Além disso, a pesquisa contribuiu para identificar os grupos ou segmentos de turistas que os cinco principais destinos turísticos podem atrair. Foi relevante para que se soubesse o que é fundamental em uma estratégia global de marketing, objetivando o aumento da receita turística nas regiões a curto e médio prazo.

Os objetivos da pesquisa incluíram: (i) a identificação do perfil do turista; (ii) a forma como o turista planeja sua viagem, seus interesses e atitudes; e (iii) a avaliação da experiência dos turistas nos principais componentes de sua viagem (ou seja, acomodação, transporte, comportamento de compra, comportamento pós-consumo).

Foi utilizado um método de pesquisa quantitativa, realizando entrevistas pessoais, com a aplicação de questionários estruturados e padronizados, juntamente com uma amostra representativa da população estudada. A amostra foi coletada em cada "Polo" por meio de entrevistas presenciais em vários municípios-chave dentro de cada um dos Polos. A coleta de dados foi realizada entre o final de março e início de abril de 2016, no período do feriado da Páscoa (Semana Santa).

Cada questionário considerado válido e completo foi inserido na amostra de dados. Foram entrevistados 1.443 (mil quatrocentos e quarenta e três) turistas, cumprindo os critérios de cálculo da amostra previamente estabelecidos. A amostra foi representativa do universo que abrange toda a população adulta dos diferentes turistas dos Polos no momento da pesquisa. A margem de erro foi estimada em 2,6 pontos percentuais e o intervalo de confiança teve uma aproximação de 95%.

Professores universitários da área de turismo ou área afim, com experiência em pesquisas similares, supervisionaram a pesquisa em cada Polo. Uma equipe de alunos treinados foram os entrevistadores responsáveis pela realização da pesquisa. Todo o trabalho de campo, bem como a entrada de dados, foi monitorada pelos professores. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais e individuais usando um questionário estruturado e padronizado, composto por 31 (trinta e uma) perguntas fechadas, semifechadas e abertas. A análise de dados foi feita de

forma estatística descritiva e analítica. As conclusões ajudam a explicar o comportamento dos turistas em cada Polo, através da interpretação de gráficos e tabelas.

As entrevistas foram aplicadas em uma semana que compreendeu mais de um feriado nacional e local (Páscoa), o que representa um período de visitação, mas não tão expressiva como o número de visitantes contabilizados na alta estação turística (período entre os meses de dezembro a fevereiro). Este fato limitou os resultados a um inquérito turístico de visitantes, quase que exclusivamente locais. Embora limitado ao mercado local regional e, até certo ponto, nacional e muito pouco do mercado internacional, os achados encontrados estavam alinhados à pesquisa secundária apresentada na primeira parte do Estudo da Demanda. O relatório de Demanda apresenta detalhadamente a análise dos resultados encontrados.

5. DIAGNÓSTICO DO TURISMO NO RIO GRANDE DO NORTE

O objetivo primordial do estudo do diagnóstico foi determinar e avaliar os impedimentos ao desenvolvimento sustentável da indústria do turismo do estado. Teve como base de suporte os estudos da oferta e demanda já desenvolvidos pela equipe, bem como as informações oriundas dos Planos de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PDITS) dos cinco Polos, além de outras fontes de dados secundários.

Além destas e, concomitantemente, a equipe teve a oportunidade de realizar uma série de reuniões técnicas, oficinas e entrevistas com dirigentes e representantes dos órgãos governamentais envolvidos no setor turístico e de outros setores econômicos correlacionados, tais como membros dos cinco conselhos regionais de turismo, incluindo os 65 secretários municipais de turismo. O objetivo foi receber insumos e sugestões. Houve também reuniões com os donos e representantes dos negócios que compõem a cadeia produtiva dos serviços turísticos. Estas, objetivando também conhecer suas percepções e, sobretudo, entender a importância e valor que as partes firmam ao setor de turismo potiguar. Diversos foram os elementos, características e componentes abordados no diagnóstico. Nesta análise destacam-se:

Uma visão com maior amplitude de toda a região do nordeste do país, ressaltando seus atrativos turísticos com o intuito de gerar uma provocação sobre a possibilidade de se pensar na criação de roteiros turísticos multidestinos. Natal poderia ser o ponto de partida devido a sua localização geográfica privilegiada nesta região e no continente Sul Americano. Realizou-se também uma avaliação da importância do setor turístico na economia do estado potiguar e outros estudos e análises abrangendo os seguintes temas: os planos de marketing dos estados vizinhos, a concorrência de destinos estrangeiros, os principais mercados de origem e os componentes atuais de marketing utilizados para divulgar os atrativos potiguares.

Uma análise da mobilidade e conectividade que são fundamentais para se conhecer quais são os pontos de entrada de visitantes no estado, assim como as condições de manutenção e funcionamento dos equipamentos que facilitam o deslocamento dos turistas. Neste contexto, também foi realizada uma avaliação das características da mobilidade e acessibilidade dos cinco Polos turísticos para que se pudesse entender os grandes desafios que ainda existem no sentido de facilitar o deslocamento dos turistas.

Conservação dos recursos naturais. Baseado nas experiências de outros países, especialmente aqueles que implementaram políticas públicas para proteger e conservar seus recursos naturais com sistemas de gestão eficientes, foi realizada também uma abordagem sobre a necessidade de conservar os recursos naturais do território potiguar e evitar o desenvolvimento de um turismo predatório que não se preocupa em preservar o meio ambiente.

O patrimônio histórico-cultural potiguar, especialmente os sítios arqueológicos que estão espalhados pelos cinco Polos, assim como o patrimônio histórico, arquitetônico, urbanístico e paisagístico de Natal e Mossoró, principalmente. É importante enfatizar que os elementos e características histórico-culturais e sociais ficam em segundo lugar, depois da fisiografia (beleza natural e clima) na determinação ou escolha de um destino turístico. A preservação do patrimônio potiguar tangível e intangível dever ser uma alta prioridade.

Os aspectos relacionados aos impedimentos e as condições necessárias para o desenvolvimento de um turismo competitivo e sustentável. Cada Polo é examinado em termos turísticos e econômicos, seu estágio turístico de desenvolvimento, os obstáculos no planejamento e gestão de seus territórios, ao nível dos municípios, e os grandes desafios que ainda existem com relação à infraestrutura e provisão de serviços públicos. A avaliação realizada teve por base a análise de cluster/agrupamento, a partir da Categorização dos Municípios elaborada pelo Ministério de Turismo.

Por fim, uma análise considerada como um dos maiores desafios para o desenvolvimento do turismo no estado: *a falta de produtos turísticos estruturados para diferentes segmentos de mercado, especialmente para promover o turismo no interior.* Ressalta-se que é importante reconhecer que a dependência excessiva que atualmente existe exclusivamente sobre o segmento de sol e praia, não se apresenta como um fator positivo para o turismo potiguar. Em um ambiente global, uma vasta gama de fenômenos pode afetar todas as atividades humanas, não necessariamente os específicos da indústria de viagens e turismo, mas que podem atingir todo o sistema turístico de um país, uma região ou um destino, como por exemplo, a ocorrência de guerras, atos de terrorismo, doenças ou qualquer outra catástrofe.

Há que se considerar, desde já, que na medida em que a oferta turística é diversificada, menos risco se correrá. No Rio Grande do Norte o segmento de sol e praia tem recebido todo tipo de apoio para tornar-se o principal motor do setor econômico de serviços do estado, mas é evidente a escassez de recursos, como também é perceptível que a implementação de muitas iniciativas bem ponderadas não conseguiu alcançar os resultados propostos, no sentido de obter uma maior diversificação do produto atual e a interiorização do turismo nos polos não litorâneos.

6. DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE TURISMO NO RIO GRANDE DO NORTE

O desenvolvimento do Plano Estratégico de Marketing decorre de um alinhamento das ações do governo ao Plano de Desenvolvimento Estratégico do Estado. Como consequência, o apoio do Programa Governo Cidadão esteve focado em apoiar a SETUR na elaboração de um Plano Estratégico e de Marketing Turístico que deveria conter as diretrizes, ações chaves e investimentos para o desenvolvimento da atividade turística, como ainda para alcançar um posicionamento estratégico de longo prazo no mercado internacional e nacional. Esta estratégia deveria também estar alinhada com a Política Nacional de Turismo, especificamente em relação ao Programa de Regionalização do Turismo, que foi concebido e estruturado para apoiar o desenvolvimento regional turístico dos estados e da união, além de promover também a interiorização do turismo dentro de cada estado. No caso do território potiguar, o governo estadual criou cinco polos turísticos: (i) Costa das Dunas; (ii) Costa Branca; (iii) Seridó; (iv) Serrano; e (v) Agreste-Trairi).

Cada um dos Polos criados reúne municípios com atrações e recursos turísticos semelhantes e complementares, possibilitando a estruturação do turismo e o seu planejamento de forma sustentável. Neste contexto e, baseado nos levantamentos de estudos, pesquisas, dados sobre a oferta e demanda turística e o diagnóstico realizado sobre a situação atual do turismo nos municípios que compõem os cinco Polos Turísticos, pretende-se enaltecer os potenciais recursos turísticos nas diversas regiões do Estado para que as mesmas se transformem efetivamente em produtos turísticos, garantindo o desenvolvimento sustentável à atividade turística, com a valorização e a proteção do patrimônio natural e cultural e o respeito às diversidades regionais.

A finalidade da Estratégia de Desenvolvimento Turístico e Marketing do Rio Grande do Norte (RN) é, então, promover um turismo sustentável, que gere renda e emprego para os moradores do estado, ajudando a proteger os recursos naturais e culturais emblemáticos. Mais especificamente, a estratégia deve ajudar o estado a melhor diversificar a sua oferta turística, aumentar a sua competitividade e expandir o rendimento dos visitantes.

Desde o início da consultoria, o processo participativo tem sido o modo de operação para garantir a colaboração de numerosos e diferentes grupos de intervenientes. As oficinas se mostraram como o método mais adequado para engajar os Conselhos Regionais de Turismo dos cinco Polos Turísticos que incluiu os 65 secretários municipais de turismo, o setor acadêmico, outros setores econômicos interessados, as associações civis e as comunidades dos Polos. O espírito de colaboração foi reforçado pela natureza inclusiva do processo de desenvolvimento da estratégia, que reuniu as partes interessadas em múltiplas ocasiões e garantiu que todas as perspectivas fossem levadas em consideração.

O prazo de dez anos da estratégia (2018-2028) ajudou a estabelecer uma perspectiva de longo prazo para o desenvolvimento do turismo no estado. Uma perspectiva de longo prazo incentiva um pensamento mais estratégico, ajuda a garantir a continuidade do programa e encoraja um foco mais forte na sustentabilidade. Também pode ajudar a aumentar a confiança entre potenciais investidores.

Nas oficinas, foram realizados vários exercícios com o objetivo de discutir e conhecer a percepção e as opiniões dos participantes sobre vários itens relacionados com a atividade do turismo, particularmente: (i) a priorização das atrações turísticas principais nos territórios dos municípios que compõem os Polos; (ii) a identificação e priorização dos recursos de suporte que complementam as principais atrações e que contribuem para o apelo/imagem do destino; (iii) a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT/FOFA) da atividade turística nos Polos; (iv) os segmentos do mercado turístico mais importantes e adequados para serem atraídos aos Polos, em função de seus atrativos e recursos turísticos; (v) a quantificação e a qualificação de demanda naqueles municípios onde os fluxos de visitantes é significativo; (vi) o desenvolvimento de um logotipo para estabelecer a marca turística para o estado potiguar; (vii) o planejamento de marketing integrado dos Polos turísticos e do Estado conjuntamente com a priorização dos diferentes mercados alvo para as campanhas de marketing; e (viii) a discussão de objetivos estratégicos com seus respectivos programas e planos de ações para apoiar o desenvolvimento do turismo no Estado e dos Polos com uma visão estratégica dentre de um prazo de cinco a dez anos.

Os princípios orientadores que moldaram a criação da estratégia de turismo são indicados a seguir.

- i. **Priorização dos Mercados:** O plano Estratégico e de Marketing para o RN deve estar focado em direcionar, atrair e servir mercados que poderão produzir um maior retorno sobre o investimento.
- ii. **Direcionamento pelo Setor Privado:** O desenvolvimento do turismo deve ser orientado pelo mercado e liderado pela indústria, em parceria com o governo e a sociedade civil.
- iii. **Envolvimento de todos os setores do governo:** O desenvolvimento bem-sucedido do turismo exige o envolvimento de todas as partes do Governo a nível local, regional e nacional.
- iv. **Foco na Sustentabilidade:** Os intervenientes devem estar comprometidos com ações de impacto mínimo sobre o meio ambiente e a cultura local, enquanto devem ajudar a melhorar o bem-estar das pessoas locais.
- v. **Expansão da Hospitalidade Potiguar:** A expansão do espírito de hospitalidade potiguar deve ser o objetivo de todos os prestadores de serviços.
- vi. **Crescimento Inclusivo:** O turismo deve fornecer oportunidades equitativas para aqueles que trabalham no setor, enquanto que o crescimento econômico resultante deve conferir benefícios a todos os segmentos da sociedade.
- vii. **Segurança, Educação e Saúde:** O desenvolvimento do turismo deve ter efeito

positivo ao invés de negativo sobre as condições de segurança, educação e saúde em todos os municípios e polos turísticos.

As matrizes dos planos de ação que foram elaborados para cada um dos objetivos apresentados abaixo foram desmembrados em programas e séries de atividades específicas correspondentes. Para cada atividade estão indicados o órgão ou entidade que deverá ser responsável pela implementação, assim como as agências parceiras. Conforme a estratégia de desenvolvimento turístico proposto, apresenta-se também um cronograma de dez anos, indicando ao longo deste período as atividades a serem realizadas ano a ano.

Indicadores de desempenho também foram incluídos para deixar claro quando a atividade específica foi concluída. Isso será de grande valia para acompanhar e avaliar os esforços e resultados. Por último, um mecanismo de priorização também foi inserido, por meio do qual cada atividade é atribuída com uma classificação de A, B e C relacionada ao prazo de execução (curto, médio e longo). Neste relatório são relacionados apenas os objetivos. O detalhamento pode ser encontrado no relatório específico que aborda as estratégias, bem como no anexo do relatório consolidado.

- i. Melhorar a Política e Ambiente de Planejamento;
- ii. Desenvolver a Capacidade de Recursos Humanos dentro dos Setores Público e Privado;
- iii. Diversificar Oferta de Produtos Turísticos e Apoiar Micro/Pequenas Empresas;
- iv. Melhorar Branding e Marketing do RN;
- v. Melhorar o Acesso e Infraestrutura dentro dos Polos Turísticos; e
- vi. Envidar mais Esforços de Conservação.