



Laboratório  
Interdisciplinar  
de Meio Ambiente



Ministério do Turismo

# ESTUDO DE DEMANDA E VIABILIDADE TURÍSTICA NA COSTA NORTE

*- SÍNTESE DO ESTUDO -*

*Consultor MTUR: Mariano Arraya*



**Dezembro / 2006**



## Índice:

SÍNTESE DO ESTUDO DE DEMANDA E VIABILIDADE TURÍSTICA NA COSTA NORTE.....	1
1. DIAGNÓSTICO DO TURISMO NA COSTA NORTE .....	1
2. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO NA COSTA NORTE.....	5
2.1 A Estruturação Territorial .....	6
2.2 A Carteira de Negócios .....	6
2.3 Tipos de Turismo a Desenvolver.....	8
2.4 Os Mercados Geográficos – Alvo.....	10
3. RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ATUAÇÃO .....	12
3.1 Identificação de Novas Oportunidades de Negócio .....	12
3.2 Criação de uma Base de Dados de “Melhores Práticas” .....	12
3.2.1 Elaboração e Divulgação de um Manual para Estruturação de Produtos e Experiências Turísticas.....	12
3.2.2 Programa de Captação de Novos Empreendedores para o Setor Turístico .....	12
3.3 Fortalecimento do Tecido Empresarial.....	13
3.4 Facilitar o Acesso das Empresas aos Fatores de Produção.....	13
3.5 Melhorar as Fontes de Valor Intangível dos Destinos.....	14

## Índice de Figuras:

Figura 1 — Distâncias entre os diferentes componentes da Costa Norte. ....	1
Figura 2 — Dinâmica atual e previsível dos fluxos de visitantes no Pólo Costa Norte. ....	2
Figura 3 — Processo para a seleção e priorização dos tipos de turismo a se desenvolver .....	8

## Índice de Tabelas:

Tabela 1 — Avaliação do Desempenho Atual e Futuro na Costa Norte.....	5
Tabela 2 — Priorização para o Desenvolvimento de Oferta de Produtos na CN. ....	10
Tabela 3 — Mercados para cada Tipo de Turismo da CN. ....	11
Tabela 4 — Combinação de Prioridades: Tipo e Mercados na CN. ....	11



## SÍNTESE DO ESTUDO DE DEMANDA E VIABILIDADE TURÍSTICA NA COSTA NORTE<sup>1</sup>

Está é uma síntese do estudo do consultor **Mariano Arraya**, contratado pelo Ministério do Turismo para avaliar a potencialidade e a demanda turística da Costa Norte, cujo resultado foi utilizado como insumo técnico para a realização desta Avaliação Ambiental Estratégica.

### 1. DIAGNÓSTICO DO TURISMO NA COSTA NORTE

O território da Costa Norte é limitado formalmente por 12 municípios, situados entre a região dos Lençóis Maranhenses e a Vila de Jericoacoara, incluindo municípios do entorno do Delta do Parnaíba. O turismo na região, entretanto, sofre influência direta de outras áreas, como Santo Amaro – MA, Acaraú e Granja – CE e, sobretudo, das capitais dos três estados envolvidos: São Luís (MA), Teresina (PI) e Fortaleza (CE), que funcionam com portões de entrada e saída do território.

Com base no conceito de “clusters” ou “pólos” turísticos, a **dimensão territorial da Costa Norte** é considerada excessiva, o que impede ou dificulta a articulação e coesão do território. Nesse sentido, é muito difícil obter as vantagens e sinergias que se derivam da concentração espacial ou territorial e da aglomeração de empresas.

A Figura 1 ilustra as distâncias entre os municípios e as capitais e os principais fluxos de turistas na região.

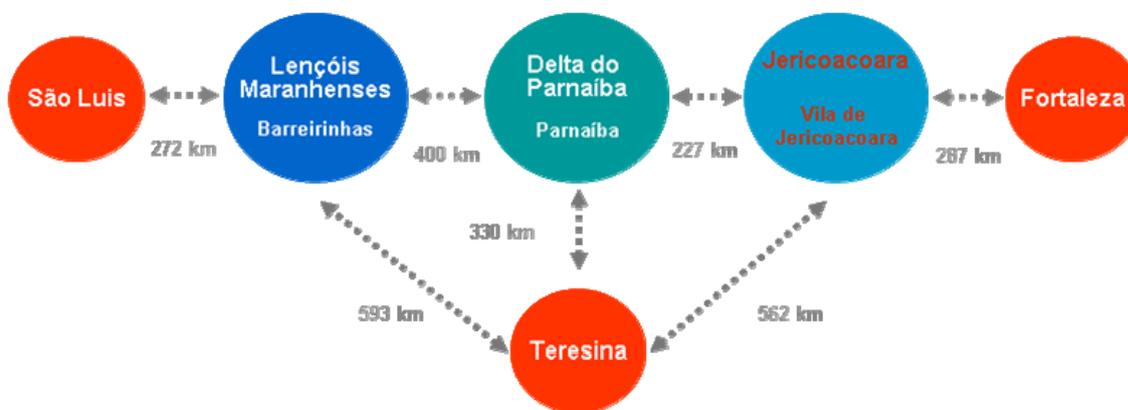


Figura 1 — Distâncias entre os diferentes componentes da Costa Norte.

De acordo com a Figura 1, observa-se que a atual dinâmica de fluxos turísticos é a seguinte:

- **São Luís como portão de entrada** — a maioria dos turistas visita os Lençóis Maranhenses em uma viagem de ida e volta. Por outro lado, uma parte reduzida de visitantes estende a viagem até o Delta do Parnaíba e retorna ao ponto de partida. Finalmente, um outro fluxo percorre os três grandes atrativos, saindo por Fortaleza.
- **Fortaleza como portão de entrada** — no sentido inverso, existe uma dinâmica semelhante. A maioria dos visitantes de Jericoacoara entra e sai por Fortaleza. Há também certo fluxo que

<sup>1</sup> Arraya, Mariano, Viabilidade do Pólo Costa Norte, Brasília, 2006.

prolonga a viagem até o Delta do Parnaíba e retorna ao ponto de partida. Existe ainda um fluxo de turistas, que entrando por Fortaleza, percorre toda a região e sai por São Luís.

- **Parnaíba como portão de entrada** — não é provável que esta alternativa represente uma diminuição significativa na força exercida pelas atuais portas de entrada, apesar do surgimento de uma nova dinâmica para os fluxos de visitantes:
  - ✓ visitar o Delta, prosseguir a viagem até os Lençóis Maranhenses e sair por São Luís ou retornar a Parnaíba.
  - ✓ visitar o Delta, continuar a viagem até a área de Jericoacoara e neste caso, as opções seriam sair por Fortaleza ou retornar a Parnaíba.

É pouco provável que um visitante que entre por Parnaíba percorra as três grandes áreas, uma vez que haveria uma enorme perda de tempo útil no percurso, fator de rentabilidade de uma viagem. O fato de que o funcionamento de um aeroporto internacional em Parnaíba possa representar um portão de entrada para a CN ou parte dela é indiscutível, contribuindo para o incremento dos fluxos turísticos nacionais e internacionais e representando um fator de grande valor para o desenvolvimento turístico dos municípios que configuram a área do Delta do Parnaíba. No entanto, é duvidoso o fato de que esta cidade possa desempenhar uma função decisiva neste aspecto, devido à dinâmica de fluxos turísticos e a influência que as capitais exercem sobre o turismo na região.

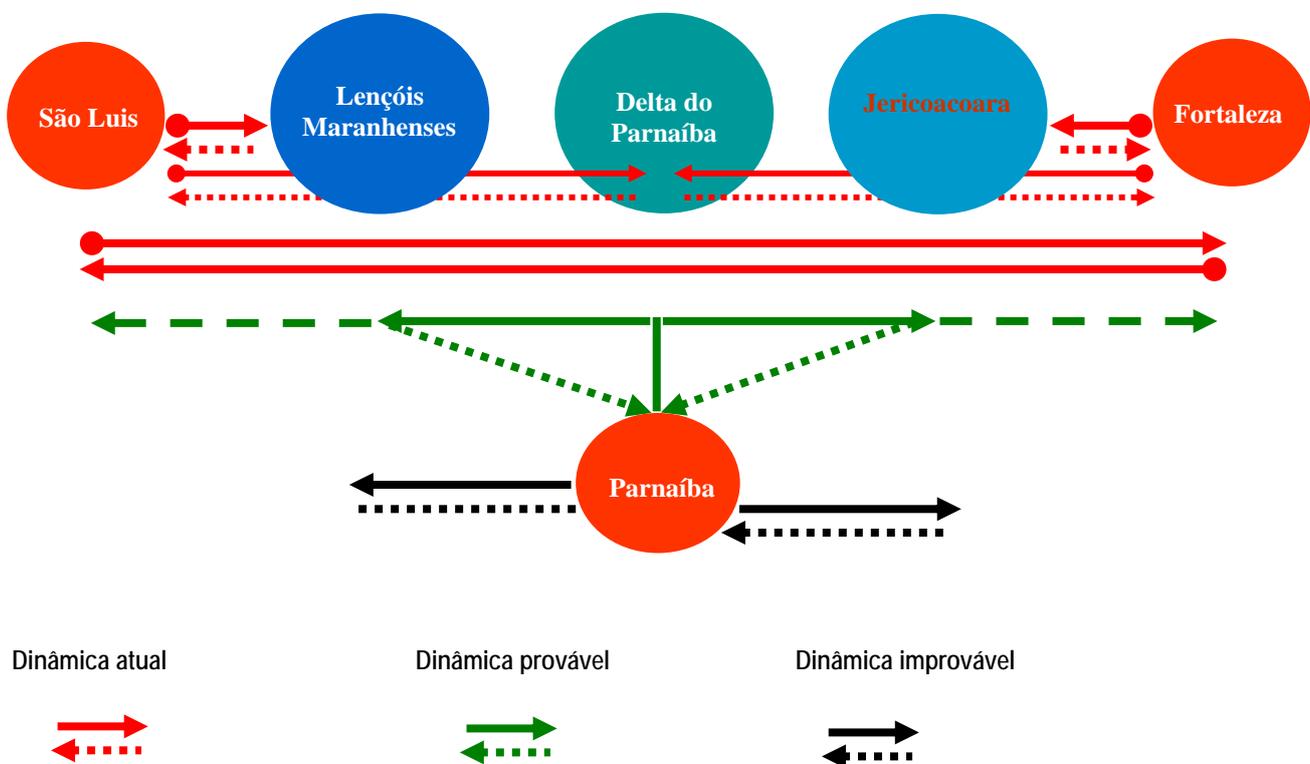


Figura 2 — Dinâmica atual e previsível dos fluxos de visitantes no Pólo Costa Norte.

Com relação aos recursos e atrativos turísticos da CN, os principais atrativos motivadores de fluxos de turistas e visitantes são os atrativos naturais, tendo em vista a sua singularidade e beleza. Os recursos

culturais presentes na região desempenham um papel pouco significativo na geração dos fluxos turísticos. Algumas das principais deficiências que podem ser observadas em relação aos recursos e atrativos turísticos são:

- problemas de ordenamento espacial nas praias e outros espaços que recebem turistas;
- paisagismo deficiente nos centros urbanos;
- falta de pesquisas relacionadas com a capacidade de suporte nos atrativos;
- inexistência de Centros de Atendimento e Interpretação do Ambiente para o Visitante, para oferecer uma experiência mais aprofundada e mostrar a riqueza dos ecossistemas visitados e suas fragilidades;
- problemas de relacionamento entre o IBAMA e a atividade turística;
- pacotes turísticos não exploram a diversidade dos atrativos;
- o consumo dos atrativos é excessivamente superficial;
- não existência de grandes eventos regionais;
- pouca integração das manifestações culturais com o turismo; e
- o artesanato regional não é comercializado em Jericoacoara.

No que diz respeito às **infra-estruturas, equipamentos e serviços gerais**, as infra-estruturas de acesso, penetração e mobilidade se vêm dificultadas pelas condições do território, tanto pela sua configuração como pelas grandes distâncias existentes entre os diversos municípios e áreas de interesse turístico. Algumas deficiências:

- estradas precárias entre Fortaleza - Camocim, Teresina - Parnaíba, Araióses – Parnaíba;
- falta de sinalização turística e rodoviária;
- precários serviços de apoio ao turista ao longo das rodovias que interligam o território;
- deficiências no sistema de saneamento básico;
- insuficiente fiscalização das condições sanitárias relacionadas com a manipulação e fabricação de alimentos;
- condições precárias dos atracadouros de Barreirinhas, Mandacaru, Porto dos Tatus;
- animais soltos nas vias públicas, principalmente nos centros urbanos;
- poucas opções de entretenimento;
- sérios problemas com relação às drogas e à prostituição infanto-juvenil;
- escasso serviço de atendimento médico e plantão de farmácias;
- ausência de caixas eletrônicos;
- baixa operacionalização com cartões de créditos; e
- inexistência de casas de câmbio, para atender o turista estrangeiro.

Destaca-se a oferta atual de **produtos, atividades e experiências de lazer** limitada, pouco elaborada e pouco focada para consumidores sofisticados, baseada quase que exclusivamente na beleza e na singularidade dos cenários naturais. A maior parte da oferta são passeios.

Com relação às **empresas turísticas**, a maior parte das empresas é de pequeno porte, sendo muitas de estrutura familiar ou de administração pouco profissional. Essa situação representa limites em relação ao profissionalismo e à capacidade gerencial dos empresários locais, especialmente em relação ao conhecimento específico do mercado turístico e a comercialização.

Há dificuldades para dispor de fatores de produção em quantidade e qualidade adequadas (**recursos humanos, financeiros e tecnológicos**). A disponibilidade de recursos humanos é afetada pela falta de capacitação, baixa escolaridade da população, falta de interesse dos empregados em realizar cursos, falta de apoio dos próprios empresários, dentre outros. Já em relação aos recursos financeiros, os programas existentes contemplam a construção de micro e pequenos empreendimentos e, com exceção das Linhas do Banco do Nordeste, não há outras fontes de financiamento mais específicas. No que diz respeito aos recursos tecnológicos, há uma falta de conhecimento e acesso a Internet pela maioria dos empreendedores.

Sobre os **serviços turísticos**, nos últimos anos, em alguns municípios têm sido desenvolvidos novos investimentos, especialmente de empresários externos, o que deve ter efeitos positivos sobre a qualidade dos produtos e serviços turísticos, que atualmente apresentam certas insuficiências que se constituem em entraves para a competitividade na CN. No entanto, essa dinâmica representa um obstáculo à integração da comunidade local, já que esta possui uma baixa capacidade técnica e de investimento.

Com relação à **comercialização**, os problemas ou limitações na eficácia da comercialização são, em grande medida, causados pela falta de articulação e coesão interna do território, que não tem uma identidade comum, e pela pequena dimensão da maioria das empresas e operadoras que trabalham no território, que tem dificuldades para realizar uma comercialização potente. A venda dissociada de produtos âncoras, a falta de uma estratégia de comercialização integrada e focada em segmentos de mercado e a inexistência de material de divulgação do roteiro integrado e informativo sobre os ecossistemas envolvidos são alguns dos problemas relativos à comercialização.

No que se refere à **organização e gestão**, o sistema de organização e gestão de um destino turístico é tradicionalmente difícil pela grande quantidade, diversidade e heterogeneidade dos fatores e atores envolvidos nesta atividade, mesmo em destinos de dimensão territorial reduzida. Essas dificuldades se ampliam num território com a dimensão que tem da Costa Norte. Algumas fraquezas encontradas neste aspecto são:

- inexistência de uma gestão integrada;
- falta de espírito associativo em Jericoacoara;
- baixa conscientização para o turismo;
- a comunidade, em sua maioria, não está envolvida no processo do desenvolvimento do turismo, com exceção de Barreirinhas e Jericoacoara, e mesmo nelas com dificuldades;
- existem problemas de integração e coordenação entre o poder público e privado em alguns municípios;
- muitas ações estruturantes estão sendo realizadas na região, mas de forma dissociada;
- falta de sincronização entre os diferentes programas de diversas esferas de poder; e
- morosidade na aprovação, liberação e aplicação dos recursos financeiros.

Observa-se, por fim, que o relevante não é tanto o diagnóstico realizado sobre a situação atual, pois as carências e deficiências poderiam ser, em teoria, solucionadas com um trabalho sistemático e a aplicação de recursos financeiros adequados. O mais relevante é que essas carências e deficiências dificilmente poderão ser resolvidas no futuro se a atual dimensão territorial do pólo for mantida, pois essa é, precisamente, a variável que condiciona e explica praticamente todas as carências e deficiências identificadas.

Como síntese, a **Tabela 1** mostra a avaliação das possibilidades de alcançar um bom nível de desempenho nas principais variáveis ou condições que um “pólo” ou “cluster” turístico competitivo deve reunir, caso se mantenha a atual concepção de território integrado.

**Tabela 1 — Avaliação do Desempenho Atual e Futuro na Costa Norte.**

Variáveis	Desempenho atual	Desempenho potencial
Articulação / coesão interna	⊙	⊙
Dinâmica equilibrada dos fluxos turísticos	⊙	⊙
Agrupação multisetorial de empresas	⊙	●
Integração vertical e horizontal das empresas turísticas (sinergias e economias de escala)	⊙	⊙
Estabelecimento de empresas de setores de apoio	⊙	⊙
Capacidade para criar vantagens competitivas	⊙	⊙
Forte especialização e diferenciação do destino	⊙	⊙
Geração e transmissão de tecnologia e <i>know how</i>	⊙	⊙
Bom conhecimento da demanda	⊙	●
Eficaz comercialização comum	●	●●
Gestão integrada	⊙	●
Atração de investimentos	⊙	●

⊙ Muito baixo   ⊙ Baixo   ● Mínimo   ●● Bom   ●●● Ótimo

Considerando os resultados do diagnóstico, apresentam-se duas opções:

- **Manter a concepção atual de um Pólo Costa Norte** — neste caso, será necessário revisar o planejamento porque, para ser coerente, teriam que ser incorporadas as cidades de São Luis, Teresina e Fortaleza ao âmbito territorial do pólo. Na realidade, elas atuam como as verdadeiras portas de entrada e saída do território; e
- **Modificar a concepção atual e passar a uma definição de três pólos, articulados em uma marca global para a região como um todo** — esta opção (como será explicado no próximo item sobre ‘estratégia de desenvolvimento’) permite aproveitar todos os benefícios e vantagens da concentração geográfica sem perder as vantagens da integração.

## 2. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO NA COSTA NORTE

## 2.1 A Estruturação Territorial

A competição no mercado turístico não se dá entre os países ou regiões, mas no âmbito local, entre os diferentes destinos turísticos, que é onde o turista vive a sua experiência. Para que esta experiência seja satisfatória devem ser implementadas ações em infra-estrutura, equipamentos e serviços, de forma a criar uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Assim, a competitividade é criada, reforçada e mantida no âmbito local, pois é onde existem as melhores condições para se atuar sobre o conjunto do espaço receptor. A criação e/ou melhoria das bases para a competitividade de um destino deve ser trabalhada neste nível, para depois serem abordadas políticas mais abrangentes, em termos de região ou país.

Na proposta do Pólo Costa Norte, que prevê a integração de alguns municípios pertencentes a três pólos já existentes e conhecidos — Pólo Costa do Sol (CE), Pólo Costa do Delta (PI) e Pólo São Luís e entorno (MA) — a eficácia do planejamento acaba sendo neutralizada, pois o conceito de pólo turístico entendido como *"integração de municípios contíguos, com atrativos similares e complementares"* se eleva a uma dimensão excessiva que dificulta, precisamente, que os benefícios econômicos e sociais do desenvolvimento turístico possam se manifestar em toda sua magnitude.

Como foi visto, a CN estrutura-se em três regiões distintas — Lençóis Maranhenses, Delta do Parnaíba e Jericoacoara — nas quais já existem centros receptores, formando o que se entende por pólos/*clusters*. Cada um deles apresenta uma identidade, personalidade e dinâmica própria, as quais justificam um tratamento específico e diferenciado, que não constitui obstáculo algum para o aproveitamento das sinergias que podem ser geradas pela proximidade entre eles.

A proposta de estruturação articulada em torno dos três pólos permite, por um lado, criar as condições de base para aproveitar mais eficazmente as vantagens da concentração geográfica e, por outro, não exclui as vantagens da integração, já que estas podem ser obtidas de duas formas:

- com uma **marca única** para o conjunto dos três pólos (PCN), que permita gerar sinergias e economias de escala na promoção e comercialização; e
- com a estruturação de **roteiros integrados**, cujo conteúdo e extensão só podem ser resultado da iniciativa e cooperação entre os agentes privados e não de decisões institucionais ou administrativas. Neste sentido, a existência de um roteiro integrado, que já é um produto comercializado no mercado, é o melhor exemplo de integração prática e operativa.

É no âmbito da criação e melhoria das condições competitivas onde se devem concentrar os esforços, com o objetivo de estruturar uma oferta turística suficientemente atrativa, como passo prévio à implementação de uma promoção e comercialização realmente efetiva.

## 2.2 A Carteira de Negócios

Uma vez identificados os pólos turísticos que articulam a região da Costa Norte, a segunda decisão corresponde à seleção e priorização dos negócios, produtos ou tipologias de turismo que se deve desenvolver em cada pólo. Isto porque esta decisão condicionará muitas outras, como por exemplo, a quantidade e qualidade necessária de infra-estrutura, equipamentos e recursos humanos e tecnológicos, os sistemas de prestação de serviços e a gestão.

É necessário considerar que existem diversos tipos de turismo, com características e requisitos bastante distintos. Cada um deles tem um atrativo diferente como negócio (rentabilidade, potencial de

crescimento etc.), apresentando diferentes graus de interesse estratégico para um destino (geração de emprego e renda, dinamização da economia etc.). Além disso, nem todos os destinos têm capacidade de competir com êxito em todos os tipos de turismo.

Dada a importância que tem uma correta decisão sobre os tipos de turismo a desenvolver, por suas conseqüências sobre outras decisões e, finalmente, sobre o futuro do desenvolvimento turístico do destino, a seleção e priorização devem obedecer critérios rigorosos e objetivos, com base em informações de mercado, completas e confiáveis. Devem-se evitar apreciações subjetivas baseadas, quase sempre, no entusiasmo e em uma visão limitada do entorno competitivo, que conduz ao perigoso e falso convencimento de que o nosso município, cidade, região, estado ou país é a grande maravilha do universo, e que se o mundo não conhece é por que não é suficientemente promovido.

Para reduzir os riscos de uma visão excessivamente subjetiva na seleção e priorização do tipo de turismo a se desenvolver é necessário, primeiramente, determinar o atrativo de cada tipo de turismo, baseado em seu potencial de crescimento e sua rentabilidade no longo prazo. Desta forma, deve-se avaliar tanto a situação e a dinâmica das cinco forças que determinam a competitividade de um setor — a intensidade da rivalidade entre os competidores atuais; a ameaça de entrada de novos competidores; o poder de negociação da demanda; o poder de negociação dos provedores dos fatores de produção; e a ameaça de produtos substitutivos — quanto as características do mercado — volume de demanda; taxas de crescimento; capacidade de compra; etc.

O segundo passo é determinar o interesse estratégico de cada tipo de turismo para o destino, baseado na capacidade atual e potencial do destino em cumprir os requerimentos de cada tipo de turismo e na capacidade de cada tipo de turismo em contribuir para a obtenção dos objetivos do desenvolvimento turístico do destino.

Desta forma, com base na atratividade de cada tipo de turismo e no interesse estratégico de cada tipo para o destino, chega-se a uma seleção e priorização final, onde as diferentes modalidades de turismo são alocadas em três grupos distintos:

- os que se deve investir prioritariamente para reforçar e estimular seu desenvolvimento;
- os que se deve gerir e manter para aumentar a capacidade competitiva do pólo e aproveitar ao máximo suas potencialidades; e
- os que devem ser abandonados ou não merecem qualquer tipo de investimento ou esforço para incentivar seu crescimento.

O esquema apresentado na **Figura 3** ilustra, graficamente, essa estratégia de decisão.

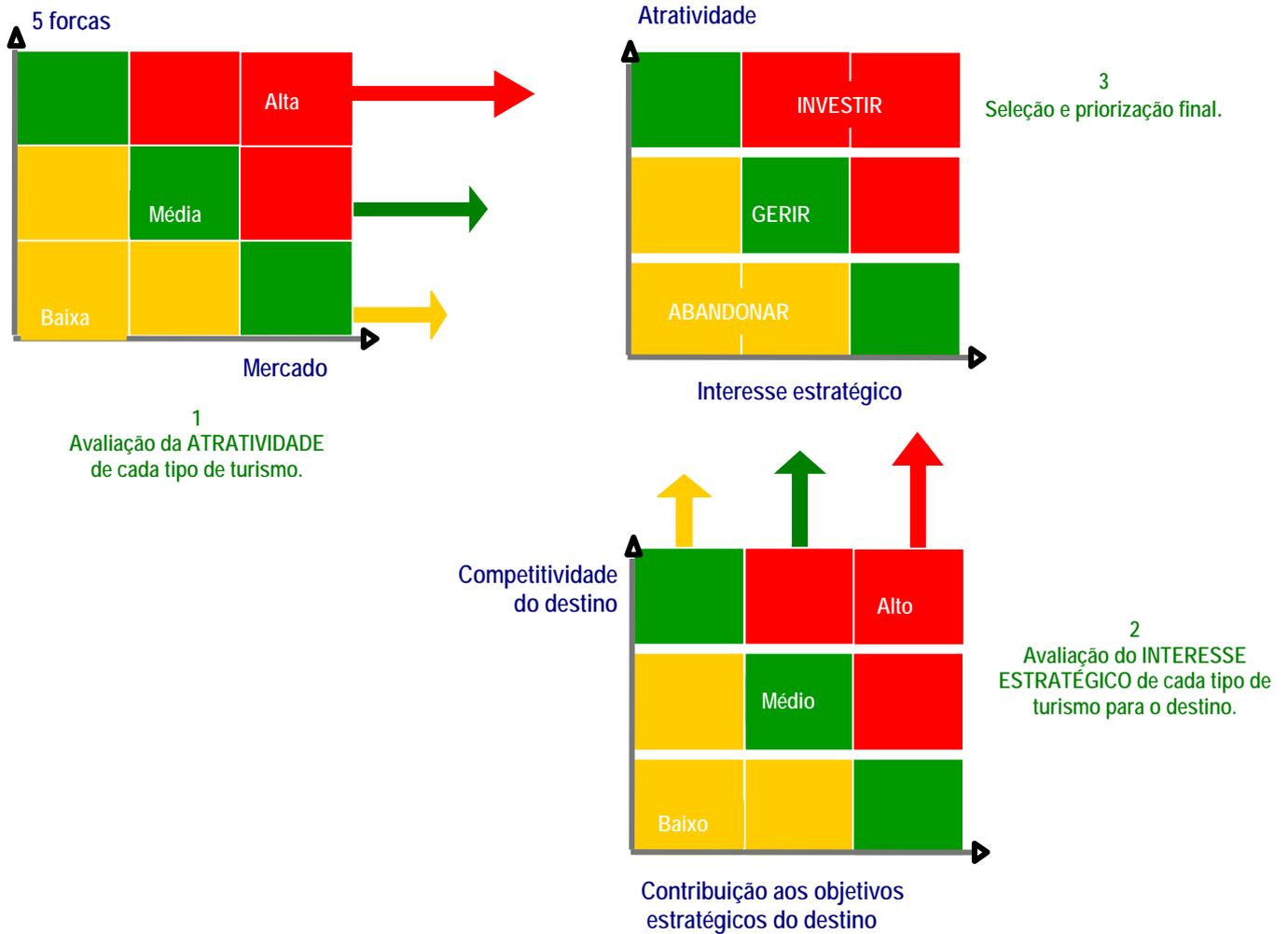


Figura 3 — Processo para a seleção e priorização dos tipos de turismo a se desenvolver

## 2.3 Tipos de Turismo a Desenvolver

### Interesse Geral / Touring

Nas viagens de “interesse geral” não existe uma única motivação ou interesse predominante, mas vários, que vão desde o interesse cultural ao paisagístico/natureza, passando pela gastronomia e o desejo de se desligar do cotidiano ou conhecer coisas e lugares novos. A forma mais habitual de realização deste tipo de viagem é por meio de “tours” ou circuitos, que se expressam no conceito de “touring”.

As viagens de “interesse geral” representam a maior parte das viagens de lazer nos principais mercados emissores do mundo, depois do turismo de “sol e praia”. Entretanto, a concorrência é intensa, pois se trata de um mercado onde praticamente todas as regiões do mundo estão presentes, com exceção daquelas que por circunstâncias políticas, religiosas ou por outro motivo estejam excluídas do mercado turístico.

### Interesse Especial

Dentro da categoria de viagens de “interesse especial” se encontra uma ampla e variada gama de tipos, produtos e atividades turísticas que, ainda que se misturem em certas ocasiões, podem ser agrupadas em três grandes grupos de acordo com a motivação ou com o conteúdo predominante da experiência: natureza, cultura ou aventura.

Em qualquer caso, a característica geral que define uma viagem de “interesse especial” é que se trata de uma viagem que obedece a uma motivação determinada, clara e específica, ao contrário do que sucede no caso das viagens de “interesse geral”.

#### ▪ Turismo de Natureza X Ecoturismo

Existe uma grande confusão na definição do que é exatamente o “turismo de natureza”. A dificuldade para se chegar a uma definição aceita por todos se deve não somente à extensão do conceito — até onde chega a idéia de natureza e onde começa aventura ou cultura —, mas também à profundidade — até que ponto a motivação e o conteúdo “natureza” responde a uma viagem de interesse especial e quando é só um componente a mais de uma viagem de interesse geral. Muitas vezes esta modalidade é confundida com o conceito de “ecoturismo”.

De acordo com o Grupo de Estudos em Ecoturismo (Munich, Alemanha), o turismo que somente visita áreas naturais, sem realmente se preocupar com seus impactos, é simplesmente turismo de natureza. Neste sentido, existe muito mais turismo de natureza do que ecoturismo.

*“O ecoturismo pode ser qualquer coisa que qualquer pessoa deseje. Não há uma definição internacionalmente aceita de ecoturismo e não há um sistema de certificação ao qual se ajustar, nem um organismo internacional de monitoramento” (Tourism Concern).*

É conveniente abordar com precaução o conceito de “turismo de natureza” e, mais ainda, o de “ecoturismo”, pois podem causar certa confusão. A distinção não é importante apenas do ponto de vista do rigor conceitual, mas para algo muito mais importante e concreto: a articulação de um adequado sistema de valor — produtos, serviços e experiências — para satisfazer motivações específicas de um segmento específico.

#### ▪ Turismo de Aventura e Turismo Cultural

Entre as viagens de interesse especial há, ainda, o “turismo de aventura”, que poderia fazer parte do “turismo de natureza”, uma vez que o cenário natural para a prática da grande maioria dos esportes de terra, água e ar é a natureza. Esta modalidade, entretanto, implica um desafio para o indivíduo, enquanto o “turismo de natureza” prevê o desfrute e uma interação mais tranquila com o entorno natural.

Assim como o “turismo de natureza”, há uma dificuldade de se definir com precisão o “turismo cultural”, sobretudo quando a motivação do conteúdo cultural da viagem é suficientemente forte para constituir uma viagem de interesse especial ou quando é somente um componente que agrega valor a uma viagem de interesse geral.

- **Turismo de Sol e Praia**

O turismo de “sol e praia” não se enquadra nas duas classificações anteriores devido à sua dimensão quantitativa e por suas particularidades. O mercado que tem como motivação o sol e a praia é o mais volumoso de todos os mercados turísticos. Trata-se de um mercado que não se compõe apenas pela demanda primária (turistas com interesse em “sol e praia”), mas também pela demanda secundária, composta por aqueles turistas que viajaram por outros motivos, mas por estarem em um destino de “sol e praia”, acabam consumindo produtos e serviços associados a esse tipo de turismo.

De acordo com as características de cada um dos mercados de turismo e levando em conta a tipologia, potência e singularidade dos recursos e atrativos de base disponíveis em cada um dos pólos/*clusters* da região Costa Norte, a priorização de mercados ou tipos de turismo para o desenvolvimento de uma oferta de produtos potente e atrativa é apresentada na **Tabela 3**.

**Tabela 2 — Priorização para o Desenvolvimento de Oferta de Produtos na CN.**

Mercados/tipos de turismo	Lençóis Maranhenses	Delta do Parnaíba	Jericoacoara
Turismo de Interesse Geral	●●●	●●●	●●●
Turismo de Interesse Especial	●●	●●	●●●
Turismo de Sol e Praia	●	●●●	●●

●●● Prioridade alta

●● Prioridade média

● Prioridade baixa

O desenvolvimento do turismo de interesse geral é uma alta prioridade para os três pólos/*clusters*, não só porque suas potencialidades respondem adequadamente às motivações da demanda do mercado, mas também porque representa a melhor oportunidade para a criação de produtos estruturados e integrados.

Já em relação ao desenvolvimento do turismo de interesse especial, nos Lençóis Maranhenses e no Delta do Parnaíba trata-se de uma prioridade média, pois, em geral, as possibilidades são limitadas. No caso de Jericoacoara, o interesse em desenvolver esse tipo de turismo está diretamente vinculado com a prática de *kitesurf* e *surf*.

O desenvolvimento do turismo de sol e praia é, por sua vez, mais prioritário no Delta do Parnaíba e requer uma criação e uma melhora de infra-estrutura e equipamentos.

## 2.4 Os Mercados Geográficos – Alvo

A seleção e priorização dos mercados geográficos aos quais dirigir e comercializar a oferta de produtos também é uma decisão de grande importância para o destino, devendo ser feita sobre uma sólida base de informações de mercado, que permita conhecer o volume de demanda e as taxas de crescimento dos distintos tipos de turismo nos diferentes mercados emissores. Considerando o volume e hábitos de consumo dos grandes mercados emissores de viagens turísticas, a priorização para cada um dos tipos de turismo com maiores possibilidades de desenvolvimento nos pólos/*clusters* da região Costa Norte é mostrada na **Tabela 3**.

Tabela 3 — Mercados para cada Tipo de Turismo da CN.

Mercados/Tipos de turismo	Mercado regional	Mercado nacional	Mercado internacional
Turismo de Interesse Geral	●●	●●●	●●●
Turismo de Interesse Especial	●	●●	●●
Sol e Praia	●●●	●	

●●● Prioridade alta

●● Prioridade média

● Prioridade baixa

Como resultado da combinação de prioridades dos tipos de turismo a desenvolver em cada pólo/cluster e de mercados geográficos para cada tipo de turismo, a priorização de mercados geográficos para cada pólo/cluster é a apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 — Combinação de Prioridades: Tipo e Mercados na CN.

Polos/cluster	Mercado regional	Mercado nacional	Mercado internacional
Lencóis Maranhenses	●●	●●●	●●●
Delta do Parnaíba	●●●	●●	●●
Jericoacoara	●●	●●●	●●●

●●● Prioridade alta

●● Prioridade média

● Prioridade baixa

### 3. RECOMENDAÇÕES E LINHAS DE ATUAÇÃO

#### 3.1 Identificação de Novas Oportunidades de Negócio

A competitividade de um destino turístico e de suas empresas é, em boa medida, o resultado de sua capacidade para oferecer ao mercado produtos e experiências únicas ou diferentes das que oferecem os seus concorrentes. Isto, por sua vez, depende da habilidade para identificar e aproveitar novas oportunidades de negócio.

A identificação de novas oportunidades de negócio exige um conhecimento profundo dos mercados turísticos, dos consumidores e dos competidores, além de requerir a compreensão das necessidades e dos elementos fundamentais para competir em cada mercado.

A limitada capacidade das pequenas e médias empresas, que são a grande maioria no setor turístico, representa um obstáculo para acessar informações de mercado de alta qualidade, que lhes permita identificar e aproveitar as novas oportunidades.

Uma primeira linha de atuação consiste na alocação de recursos para a realização de um trabalho sistemático de identificação de novas oportunidades de negócio com base em análises, avaliações e utilização de informações existentes em diversas fontes, a nível nacional e internacional. As informações sobre novas oportunidades de negócio devem ser disponibilizadas para os agentes turísticos dos destinos por meio de documentos, seminários, palestras etc.

#### 3.2 Criação de uma Base de Dados de “Melhores Práticas”

Uma maneira de contribuir para o reforço da competitividade dos destinos da região Costa Norte pode ser a criação e manutenção de uma Base de Dados de “Melhores Práticas”, que permita aos operadores locais conhecer e, eventualmente, aprender e beneficiar-se de exemplos de sucesso em qualquer parte do mundo.

##### 3.2.1 Elaboração e Divulgação de um Manual para Estruturação de Produtos e Experiências Turísticas

Os destinos emergentes, como os da região Costa Norte precisam ampliar, diversificar e aprofundar sua oferta de produtos e experiências turísticas para assegurar um desenvolvimento sustentável e competitivo.

Apesar de dispor de atrativos e recursos naturais de grande beleza e singularidade como os Lençóis Maranhenses, o Delta do Parnaíba e a região de Jericoacoara, a oferta de experiências ainda é pouco diversificada.

Com o objetivo de estimular e ajudar a diversificação e aprofundamento da oferta atual, uma linha de atuação pode consistir na elaboração e difusão de um “Manual Prático” para a criação, estruturação e comercialização de novos produtos e experiências turísticas.

##### 3.2.2 Programa de Captação de Novos Empreendedores para o Setor Turístico

Outra maneira eficaz de contribuir para o desenvolvimento de uma oferta inovadora e competitiva é mediante a incorporação de novos empreendedores e operadores ao setor turístico, que tragam novas idéias,

novas energias e novas formas de trabalhar. A atração destes depende da imagem que o setor turístico transmite ao resto dos interlocutores econômicos, sociais e institucionais e principalmente à comunidade.

Também, é necessário incentivar e realizar ações que contribuam para um melhor conhecimento e compreensão do setor turístico, entre o resto dos interlocutores da região.

### 3.3 Fortalecimento do Tecido Empresarial

A participação do setor privado na configuração de um sistema turístico eficaz e competitivo é tão importante como a do setor público. No que diz respeito à criação e comercialização de produtos turísticos, a sua atuação é fundamental, pois os órgãos públicos não criam e nem comercializam produtos turísticos.

O tecido empresarial dos pólos/*clusters* da região Costa Norte apresenta limitações para a competitividade e dificuldades com relação à participação e cooperação. Consequentemente, uma linha de atuação do PRODETUR NE II deveria contemplar medidas voltadas para sanar as deficiências neste sentido, pois boa parte do êxito do programa dependerá da existência de um setor privado forte e coeso.

Para trabalhar com garantias de êxito no fortalecimento do tecido empresarial é preciso assumir que não existe um único setor turístico, mas vários, e que cada um deles tem características e interesses diferentes.

De acordo com a experiência de alguns destinos, os instrumentos que se mostraram eficazes para favorecer a coesão, a participação e a cooperação do setor privado devem reunir alguns requisitos como:

- homogeneidade no perfil profissional dos interlocutores/participantes;
- interesses similares;
- âmbitos ou temas concretos de trabalho; e
- expectativas razoáveis de resultados ou benefícios tangíveis a curto e médio prazo.

### 3.4 Facilitar o Acesso das Empresas aos Fatores de Produção

Como conseqüência da sua reduzida dimensão individual e a fragmentação e falta de articulação do conjunto do setor, existem sérias dificuldades para que as empresas possam ter acesso em boas condições tanto a recursos humanos, como a recursos financeiros.

No âmbito da capacitação e formação dos recursos humanos, uma linha de atuação eficaz poderia contemplar e estimular as seguintes medidas:

- identificação completa, detalhada e rigorosa das reais necessidades em matéria de capacitação e formação de recursos humanos; e
- elaboração de Programas de Capacitação que respondam a essas necessidades e considerem as necessidades das empresas. Para serem eficientes, estes programas devem ter:
  - ✓ objetivos claros;
  - ✓ conteúdo prático (voltados para mudança de comportamentos e atitudes);
  - ✓ atuação de cima para baixo (começar por cargos superiores e intermediários, que possam transmitir o conhecimento aos outros);
  - ✓ consenso entre os agentes envolvidos (empresários, trabalhadores, instituições etc.); e
  - ✓ vinculação a um sistema de reconhecimento, prêmios ou recompensas, para aumentar a eficácia do programa.

No âmbito dos recursos financeiros, uma linha de atuação poderia consistir na articulação de instrumentos de apoio para facilitar o acesso das empresas a recursos para atuações relacionadas, principalmente, com:

- o desenvolvimento de novos produtos;
- melhoria e modernização de instalações e equipamentos;
- criação de associações voluntárias para a comercialização; e
- criação de centrais de compra.

### 3.5 Melhorar as Fontes de Valor Intangível dos Destinos

Alguns destinos, que contam com grandes, potentes e singulares atrativos naturais ou culturais, cometem o erro de confiar excessivamente na capacidade destes atrativos de atrair turistas e acabam dedicando pouca atenção aos fatores que são a fonte do valor intangível.

Uma linha de ação para incrementar o valor intangível oferecido ao turista deve contemplar, entre outras, as seguintes ações:

- redução ou eliminação da contaminação estética e visual;
- melhoria dos espaços públicos, como praças, jardins etc.;
- incorporação da simbologia da identidade e cultura local à oferta turística; e
- reforço da capacidade de acolhida/hospitalidade dos destinos.

A idéia é um programa direcionado para as pessoas que entram em contato direto com os usuários, não só dos serviços turísticos, mas de todo o tipo de serviço que o visitante de um espaço receptor possa vir a utilizar durante a sua estada. Trata-se, portanto, de um programa amplo, destinado a capacitar um volume importante de profissionais e de grande repercussão política e social.

A envergadura e especificidade de um programa como este, as exigências de coordenação que comporta, a intensidade de sua aplicação e o alto impacto que representa, justificam a sua implementação como um programa independente das ações permanentes de formação.

Todos os atores que intervêm na cadeia de valor da experiência turística, como as instituições e os organismos turísticos, as empresas turísticas, os profissionais e os próprios turistas são beneficiados com a implementação de um programa com essas características.