

## O turismo potiguar que chegou a perder 100 mil desembarques!

Potiguar tourism that came to lose 100 thousand landings!

Turismo potiguar que vino a perder 100 mil desembarques!

**Maria Valéria Pereira de Araújo<sup>1</sup>**  
**Holliver Breno Barbosa de Freitas<sup>2</sup>**  
**Julia da Silva Gomes<sup>3</sup>**  
**Maria Isabel de Medeiros Brito<sup>4</sup>**

**Resumo:** O Caso para Ensino "O turismo potiguar que chegou a perder 100 mil desembarques" descreve um cenário de peculiaridades e desafios no qual o destino turístico Natal está inserido. Para tanto, apresenta o histórico de investimentos ocorridos na cidade para desenvolvimento da atividade, como também discute as decisões que deverão ser tomadas pelo atual Secretário de Turismo de Natal diante das dificuldades enfrentadas com a redução da demanda deste destino entre os turistas internacionais. Esta redução deu-se, principalmente, após a crise econômica mundial, com a redução de voos charters para Natal. Questões de infraestrutura e de segurança pública também contribuíram para uma redução no número de visitantes à cidade. É neste contexto que se propõe uma reflexão sobre o cenário no qual Natal está inserida, com o objetivo de mostrar a importância da implantação de políticas públicas, das ações de marketing turístico, das análises de ambientes interno e externo do destino e do estabelecimento de vantagens competitivas. Para a elaboração do caso, foram coletados dados verídicos do turismo divulgados em jornais, revistas e artigos científicos. O caso para ensino pode ser aplicado nos cursos de Graduação ou Pós- Graduação em Administração, Marketing e Turismo.

**Palavras-chaves:** Turismo. Destino Turístico. Marketing Turístico. Políticas Públicas.

**Abstract:** The Case Study "The Rio Grande do Norte tourism which has suffered a loss of '100,000 arrivals'" describes a peculiar and challenging scenario in which the tourist destination of Natal lies. Thus, this case study presents the investment history of Natal into tourism as well as discuss the decisions that should be taken by the current Tourism Secretary of Natal faced with the difficulties regarding the reduced of this destination among international tourists. This reduction took place mainly after the global economic crisis with a reduction of charter flights for (from) Natal. Infrastructure and public safety issues also contributed to a reduction in the number of visitors to the city. Within this context a reflection on the scenario in which Natal lies with the objective of demonstrating the importance of the implementation of public policies, tourism marketing, an analysis of internal and external environments of the destination, and the establishment of competitive advantages is proposes. For the preparation of this case study realistic about tourism data was collected from newspapers,

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil

magazines and scientific papers. This case study can be applied in Graduate or postgraduate courses in Business Administration, Marketing and Tourism.

**Keyword:** Tourism. Tourist destination. Tourist marketing. Public policy.

**Resumen:** El caso de la Enseñanza "El turismo del Rio Grande do Norte que perdió '100.000 aterrizajes'", describe un escenario peculiar y difícil en el que el destino turístico de Natal se encuentra. Presenta la historia de inversiones producida en la ciudad para el desarrollo del turismo, así como se analizan las decisiones que se convienen tomar por el Secretario del turismo actual, dadas las dificultades que se enfrentan con la menor demanda de este destino entre los turistas internacionales. Esta reducción se produjo principalmente después de la crisis económica mundial con una reducción de los vuelos chárter para Natal. Problemas de infraestructura y de seguridad pública también contribuyeron a una reducción en el número de visitantes a la ciudad. En este contexto se propone una reflexión sobre la condición que Natal se inserta con el fin de la demostración de la importancia de la implementación de políticas públicas, la promoción del turismo, el análisis de los ambientes internos y externos de la meta y la creación de ventajas competitivas. Para la preparación del caso no se recogieron datos realistas y turismo publicado en periódicos, revistas y artículos científicos. Este caso se puede aplicar a la enseñanza en los cursos de grado y post grado en Administración de Empresas, Marketing y Turismo.

**Palabras claves:** Turismo. Destino turístico. Marketing turístico. Políticas públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

O Rio Grande do Norte, estado do nordeste brasileiro com mais de 3 milhões de habitantes, cuja capital é Natal, tem o turismo como uma das principais atividades econômicas, a partir das belezas naturais de suas praias, montanhas e sertão, recebendo mais de 2 milhões de visitantes em 2014. (Prodetur, 2014).

Natal é o principal pólo turístico pois, além dos atrativos naturais, dispõe de uma rede hoteleira com mais de 28 mil leitos. Em 2006, foi o segundo destino turístico mais procurado da região, perdendo esse lugar para os estados do Ceará e Pernambuco, caindo assim para quarta posição, em 2010 (Silva, 2014).

Alguns fatores foram determinantes para a queda na demanda, dentre eles a exploração sexual, com o crescimento do turismo, que impactou negativamente na imagem do destino; a redução de vôos charters, a partir de 2006 (Tribuna do Norte, 2015); e a diminuição de investimentos em infraestrutura de apoio à mobilidade do turista, principalmente na praia de Ponta Negra, considerada o cartão postal da capital potiguar, bastante afetada por problemas causados pela erosão marítima. Em 2013, a diminuição dos voos domésticos, se tornou o maior problema para o turismo potiguar, que registrou uma perda de 100 mil desembarques (Rocha, 2014); e, como mais agravante, o aumento nos índices de violência.

Dados do Conselho Cidadão pela Seguridade Social Pública e Justiça Plena, organização não governamental mexicana, divulgados em 2015, apontam que Natal é a 11ª cidade mais violenta do mundo, e a 6ª do país. A pesquisa considera o número de homicídios e o total da população para definir o valor da taxa. De acordo com a pesquisa, foram registrados 931 assassinatos, em 2014, portanto 93 assassinatos a mais que em 2013, cujo registro foi de 838, o que fez a cidade sair da 12ª colocação para a 11ª, em violencia urbana. (Tribuna do Norte, 2015).

Para Francisco de Paula Filho, morador da praia de Ponta Negra, “os investimentos públicos na região deixam a desejar, principalmente quanto à agilização em ações de reestruturação nas obras de mobilidade, como ocorreu nos recentes problemas de destruição, pela maré, de boa parte do calçadão e do sistema de esgotos da praia de Ponta Negra, cujas obras estenderam-se por mais de um ano”.

O Secretário de Turismo do Estado, Ruy Gaspar, quando da sua participação no 6º Fórum de Turismo do RN, realizado em março de 2015, fez a seguinte constatação: “Atualmente o turismo para cá está muito fraco. Primeiro, são dez anos que a imagem de Natal não é divulgada na Itália. A crise econômica na Europa não é muito legal. O Brasil, hoje, é um destino caro de maneira geral. Mas, queremos mudar isso”.

Na apresentação do balanço de seus cem dias de administração o governador Robson Faria apontou a volta de voos nacionais originados de Campinas (SP) e Belo Horizonte (MG), e um voo internacional de Buenos Aires, capital da Argentina, como novo incremento ao turismo estadual. Destacou a redução de tributos sobre o querosene de aviação, para as empresas aéreas, como incentivo para a implantação de voos comerciais e internacionais no destino. (Rio Grande do Norte, 2015).

Apesar das recentes ações afirmativas por parte da nova gestão pública estadual, percebe-se que os desafios do setor ainda são grandes, o que exige mais alternativas para minimizar a queda acentuada da atividade turística no RN.

## 2 TURISMO NA CIDADE DO NATAL

Natal tem uma área territorial de 167,263 km<sup>2</sup> e possui 862.044 habitantes (IBGE, 2014). Fundada no dia 25 de dezembro de 1599, às margens do Rio Potengi, tem, no turismo, uma de suas principais atividades econômica, é conhecida como a “Cidade do Sol”, visto que dispõe de sol nos 365 dias do ano, e tem na sua história uma atuação destacada durante a Segunda Guerra Mundial.

Na década de 1960, deu seus primeiros passos em direção ao turismo, com a construção do Hotel Internacional dos Reis Magos, na Praia do Meio, zona leste da cidade, considerado o único estabelecimento de hospedagem com qualidade para receber visitantes, embora houvesse o Grande Hotel, no Bairro da Ribeira, berço do surgimento da cidade. (FURTADO, 2005).

Em 1971, foi criada a atual Empresa Potiguar de Promoção Turística – Emprotur, em conexão, também, com outros estados, a partir da Fundação **CTI-NE**, formada pelos órgãos oficiais de turismo dos nove estados que compõem o Nordeste brasileiro.

A partir de 1980, o país buscou na regionalização do turismo uma saída para a crise vivida naquela década. Nesse sentido, esforços foram pensados para potencializar essa atividade nas diversas regiões do Brasil. No caso de Natal, se consolidou o projeto de construção da Via Costeira, uma extensão de aproximadamente dez quilômetros que interligava, pelo litoral a praia de ponta Negra a praia dos artistas, e favorecendo a implantação de hotéis e

restaurantes à beira mar, ligando a praia de Ponta Negra à Praia do Forte, região sul a região leste da cidade. (Costa, 2015). A construção do Centro de Convenções de Natal, na Via Costeira, em 1980, ver tabela 1, contribuiu para o aumento do fluxo de turistas em Natal, sobretudo no turismo de negócios, visto que o espaço proporcionava uma infra-estrutura completa para a realização de eventos, simpósios, congressos, festivais cinema, música, teatro. Sendo o palco, de 18 a 22 de agosto de 1987, do XV Congresso Brasileiro dos Agentes de Viagens.

**Tabela 1** - Evolução do setor turístico em Natal (1984-1989)

ESPECIFICAÇÃO	ANOS					
	1984	1985	1986	1987	1988	1989
RECEITA (US\$)	7.554.785	8.916.945	13.349.149	15.022.700	16.378.480	19.610.885
FLUXO (E)	234.751	242.982	289.884	343.624	410.000	436.209
PERNOITES GERADOS	215.851	254.767	381.404	429.220	467.728	560.311
HOTÉIS CLASSIFICADOS	11	13	15	19	27	28
UHS DISPONÍVEIS NO PERÍODO	251.577	320.763	400.978	437.931	505.551	586.439
UHS OCUPADAS NO PERÍODO	131.196	159.928	223.306	341.635	247.887	290.928
Nº DE UHS DE HOTÉIS CLASSIFICADOS	772	1.608	1.152	1.415	1.714	1.997
Nº DE AGÊNCIAS DE VIAGEM	-	10	22	36	53	61

FONTE: EMPROTURN - DTE - DICOP

Fonte: Costa (2015)

Empresas internacionais do setor turístico na cidade, implantando hotéis, pousadas, dotando-a de equipamentos turísticos, os quais permitiram a viabilização da participação de agências e operadoras de turismo, na década de 1990, em feiras e eventos nacionais e mundiais para divulgação de Natal, como destino. A partir daí, iniciou-se a operação de voos internacionais, cuja demanda registrada, em 1994, era de mais de noventa voos por mês (Furtado, 2005). Em entrevista publicada na revista Coohotur em Ação, Ivanaldo Bezerra, secretário de turismo do estado à época, relata que a vinda de voos de países europeus se tornou uma realidade num período que não havia voos regulares e nem charters para Natal. "A Escandinávia é um país que mandava inúmeros turistas para Natal. Criamos também o voo regular Lisboa-Natal, da TAP" (Coohotur, 2014).

Outro investimento importante foi o Programa de Desenvolvimento do Turismo - PRO-DETUR/RN, implantado pelo Governo Estadual, a partir de 1995, e Natal foi um dos municípios selecionados para receber recursos para o setor. O Programa consistia na viabilização de infraestrutura básica para atender a atividade turística em desenvolvimento institucional, obras múltiplas e ampliação do aeroporto, obras efetuadas entre 1996 e 2001. Natal foi o único município do estado que recebeu recursos para recuperação ambiental, saneamento e estradas. Com o PRODETUR se percebeu o aumento do fluxo turístico internacional e o início da instalação de redes hoteleiras internacionais, como o Grupo Pestana, de Portugal (Fonseca, 2005).

Este crescimento proporcionou o olhar de comerciantes, também, para as regiões da orla da cidade, visto que os investimentos feitos pelo Governo terem ido, prioritariamente, para essa área. A exploração da praia de Ponta Negra, a partir dos anos 1990, com o turismo de sol e mar, intensificou os investimentos imobiliários na região, vindos, originariamente, da Espanha, Portugal e Itália. Percebe-se, nesse momento, a valorização de imóveis em Ponta Negra e a instalação de hotéis e restaurantes de grupos internacionais, além da imigração, cuja consequência principal é o afastamento da população nativa da praia do seu local de moradia, tendo em vista não ter condições financeiras para acompanhar o custo de vida alto, devido a valorização do espaço, produzindo o afastamento do turista da população nativa naquela parte da cidade e os levando, para a periferia (Vidal, 2010).

Outro ponto negativo com o advento do turismo de sol e mar é que as demais regiões de Natal, como o centro histórico, na zona leste, ficaram esquecidas. Posteriormente, já em 2007, o Governo do Estado, em parceria com a Prefeitura, elaborou um projeto de revitalização de seus prédios públicos e do centro histórico da capital, investindo também em outras áreas urbanas, numa tentativa de incentivar à visitação turística para além das praias. E com isso, a economia da cidade, principalmente o setor de comércio e serviços, começa também a explorar esses pontos da capital (Furtado, 2007).

A partir de meados de 2008, com a crise financeira internacional, o fluxo de turistas internacionais e os investimentos imobiliários diminuíram em Natal, fato perceptível através de condomínios e residências abandonados ou fechados. Diante desta realidade, os agentes turísticos buscaram alternativas para o setor, como a criação de novos pacotes de viagens com operadoras de turismo e em forma de compra coletiva (valores abaixo do mercado), diminuindo a quantidade de funcionários e fechando as portas no período de baixa estação (inverno). Paralelo a isso, percebe-se que o público que passa a visitar a região é o turista nacional, visto o acesso da classe “c” ao mercado de viagens, a partir da melhoria do seu poder de compra, atendendo assim à necessidade de ocupação dos meios de hospedagem (Nunes, 2014).

## 2.1 O Turismo e o Sexo

Empresa Brasileira do Turismo – EMBRATUR iniciou, a partir dos anos de 1970, a divulgação do Brasil como destino turístico internacional, usando na sua propaganda de venda do destino, imagens de mulheres em pose e trajés sensuais, alicerçado, num pensamento publicitário que colocava a beleza do país, ancorada na sensualidade feminina. O uso dessas imagens trouxe, mais tarde, a constatação do equívoco, quando a empresa percebeu que tal exposição estava proporcionando o crescimento da prostituição e, de forma descontrolada, a exploração sexual de crianças e adolescentes. Essa constatação descortinou a fragilidade do país e, particularmente do Rio Grande do Norte, com relação a uma política institucional de proteção a meninas e meninos, e colocou o país como rota preferida de turistas, cuja finalidade principal era o sexo fácil e barato. em pesquisa realizada pela Organizal Mundial

do Turismo - OMT entre 2000 e 2006. A partir dessa realidade, organizações não governamentais de combate a exploração e violência contra a mulher, passaram a cobrar responsabilidades dos governantes, e mudança de atitude, com relação ao enfoque publicitário, até então mostrado. A propaganda institucional passou então a explorar as belezas naturais, a cultura, o povo e a gastronomia do Brasil, como também do Rio Grande do Norte. (Laranjeira, 2012).

Segundo a Organização Mundial do Turismo – OMT, o turismo para a busca da prática sexual fortuita, equivocadamente denominado de “turismo sexual”, cresce em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento, como é o Brasil, o qual registra os maiores índices de prostituição. Os turistas, principalmente estrangeiros, que vem ao Brasil em busca de sexo, voltam aos seus países de origem e divulgam as experiências, deteriorando a imagem do país e despertando a curiosidade de outras pessoas para conhecerem essa prática (Laranjeira, 2012).

Natal, a praia de Ponta Negra, se constitui como o principal local de comércio do sexo. A existência de casos graves de prostituição, pedofilia, lavagem de dinheiro e drogas, mostrados pelos meios de comunicação, em rede nacional e horário nobre da televisão aberta, comprometeram a escolha da cidade como destino de lazer.

Voltado em trabalhar para inibir a exploração sexual, principalmente, durante a Copa do Mundo de 2014, visto que Natal era uma das cidades sede do mundial, o Ministério Público do Rio Grande do Norte – MPRN lançou, em maio daquele ano, campanhas publicitárias educativas e de combate à prática da prostituição. Uma delas, internacional, tinha como mensagem o texto: “Não desvie o olhar”, cujo objetivo era orientar as vítimas potenciais da exploração sexual sobre os seus direitos; elevar o nível de conscientização dos cidadãos; informar os torcedores nacionais e internacionais sobre a existência e consistência do fenômeno da exploração sexual de crianças e adolescentes e as punições cabíveis. Além disso, a campanha visava incentivar a população e os torcedores a denunciarem violações. A campanha foi mostrada em 17 países e realizada nas 12 cidades-sede da Copa (Lucena, 2015).

Outra ação publicitária promovida pelo MPRN, no mesmo período, exclusivamente no Aeroporto Internacional Aluizio Alves, indagava: “Você não veio para ficar tanto tempo, veio?”. Durante os dias da campanha, os turistas estrangeiros que desembarcavam no aeroporto recebiam panfletos informativos sobre o tema e eram alertados de que a prática de exploração sexual de crianças e adolescentes é crime no Brasil. Os turistas também eram convidados a colaborar com a campanha, por meio do Disque Denúncia Nacional (100), que estava divulgado nos panfletos.

Para a realização das campanhas, o Ministério Público trabalhou em parceria com Ministério Público do Trabalho – MPT, Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN, por intermédio da 1ª Vara da Infância e Juventude, Governo do Estado, através da Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente – DCA, Polícias Federal Militar, Civil e Rodoviária.

viária. E recebeu o apoio dos órgãos que integram o trade turístico potiguar, como a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN – ABIH/RN e o Sindicato dos Guias de Turismo do Estado – SINGTUR/RN.

## 2.2 Ações de Infraestrutura

Na década de 1990, a implantação do PRODETUR trouxe mudanças na infraestrutura da cidade. O programa previa, além de outras ações, um novo terminal de passageiros do Aeroporto Internacional Augusto Severo, implantação de acessos viários às principais praias, implantação da rede de saneamento da Via Costeira e parte dos bairros Mãe Luiza e Ponta Negra que também recebeu obras de drenagem, pavimentação de todas as vias e urbanização da orla. (Setur, 2015), conforme investimentos mostrados na tabela 2. O PRODETUR aconteceu até o ano 2000.

**Tabela 2** - Investimentos do PRODETUR

Componente / ação	Local	Valor us\$	Percentual do total %
Saneamento básico (esgoto)	Natal	5.675.623	13,56
Recuperação ambiental (Plano de manejo e operações do Parque das Dunas)	Natal	1.457.676	3,48
Desenvolvimento institucional	Órgãos estaduais e municipais	1.989.135	4,75
Aeroporto	Parnamirim	24.219.490	57,84
Transportes	Natal, Parnamirim, Extremoz, Ceará-Mirim, Nísia Floresta e Tibau do Sul	8.528.898	20,37
<b>Total Geral</b>		<b>41.870.822</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Secretaria Estadual de Turismo – SETUR (apud Technum Consultoria, 2002)

**Fonte:** Secretaria Estadual de Turismo – SETUR (apud FURTADO, 2008)

A partir destas ações, o Banco Internacional de Desenvolvimento – BID entendeu que os investimentos realizados na primeira fase do programa não haviam sido suficientes para consolidar a atividade turística na região. Sendo assim, com o apoio da EMBRATUR, em 2002, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável – PDITS - em alguns estados prioritários participantes do PRODETUR, e o RN estava entre eles.

Na área de infraestrutura, as metas elaboradas pelo PDITS eram melhorar as condições urbanas da Via Costeira e do bairro de Ponta Negra; ampliar as condições de saneamento da cidade, complementar a implantação da rodovia Rota do Sol, iniciada com o PRODETUR I, proporcionando condições para aumento do fluxo, por meio da implantação de pequenos trechos de rodovia interligando localidades de praias e sistema viário existente, e implantar circuito de navegação marítima (via náutica), com a criação de atracadouros e urbanização de orlas (Ferreira, 2009).

Desde o seu início, essas metas já passaram por diversas atualizações, de acordo com as necessidades da cidade e com o programa de cada governo. Em maio de 2013, na apresentação ao Conselho Municipal de Turismo, o então Secretário de Turismo do Estado, Renato

Fernandes, disse que o turismo de Natal precisava com urgência de ações para melhorar a infraestrutura e a divulgação do destino (Portal no ar, 2013).

A Copa do Mundo de 2014 também trouxe investimentos na área de infraestrutura para Natal. De acordo com a tabela 3, a Prefeitura aponta como legado deixado pelas obras para receber o mundial, o Aeroporto Internacional Aluizio Alves, o Estádio Arena das Dunas, o Terminal Marítimo de Passageiros, o Centro Norte-Rio-Grandense de Atletismo de Alto Rendimento da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, a Marina da Via Costeira, o Museu da II Guerra Mundial (Museu da Fundação RAMPA) e o Terminal de Macrodrenagem Arena das Dunas. No entanto algumas dessas obras ainda não foram finalizadas, dentre elas o Museu.

**Tabela 3 - Legado de dimensão infraestrutura e serviços essenciais**

ÁREA DE ATUAÇÃO	OBRAS/CAPACITAÇÃO	O QUE É	LEGADO
INFRAESTRUTURA URBANA	Aeroporto de São Gonçalo do Amarante <i>Aeroporto</i>	Terminal de passageiros com 40.000 m <sup>2</sup> de área mais terminal de cargas com 10.000m <sup>2</sup> .	Tema: Aeroportos Tipo de legado: Urbana, infraestrutura, econômico.
	Estádio de Futebol Arena das Dunas <i>Complexo de Futebol e C&amp;E</i>	Um Complexo Multiesportivo exclusivo na cidade de Natal, altamente moderno, atendendo todas as exigências da FIFA, infraestrutura para receber partidas de futebol, concertos musicais, shows e ampla variedade de eventos.	Tema: Esporte Tipo de legado: Urbana, infraestrutura, econômico, social, esportivo, Direito de cidadania.
	Terminal Marítimo de Passageiros <i>Edifício</i>	Quatro andares em prédio com dois pavimentos para alojamento, restaurantes e lojas e recepção dos turistas. Capacidade para receber 3 mil passageiros simultaneamente.	Tema: Porto Tipo de legado: Urbana, infraestrutura, econômico.
INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL	Construção do Centro Norte-Rio-Grandense de Atletismo de Alto Rendimento da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	Construção de pista de atletismo própria para a prática do atletismo de alto rendimento e construção de Campo de Futebol com medidas oficiais de suporte olímpico.	Tema: Esporte Tipo de legado: Urbana, infraestrutura, econômico.
MACRODRENAGEM E MEIO AMBIENTE	Túnel de Macrodrenagem Arena das Dunas <i>Projeto de Natal</i>	Construção de túnel de macrodrenagem medindo 4.500 metros de extensão ligando pelo menos 09 lagoas de retenção das águas de chuva nas zonas leste e oeste da cidade com inclusão de estação de tratamento para o Rio Potengi, resolvendo problemas de alagamento na cidade (33 pontos de alagamento), os quais, cerca de 4500 deixam problema em Natal.	Tema: Meio Ambiente Tipo de legado: Urbana, Ambiental, infraestrutura e econômico.

Fonte: Prefeitura do Natal (2014)

A praia de Ponta Negra, é a principal praia urbana da capital, em seu entorno o bairro que leva o seu nome, e tem como o mais belo atrativo turístico o Morro do Careca, uma duna com 107 metros de altura, considerado o cartão postal da cidade. Em sua orla está instalada uma infraestrutura de comércio e serviços, como bares, restaurantes, hotéis, pousadas, lojas, bancos, aluguel de carros, taxi, voltada a atender o turista.

Nos últimos anos, com o avanço do mar e com a erosão, intensificada por causa da intervenção humana, a orla de Ponta negra. A ocupação urbana se deu de forma invasiva nos espaços utilizados pelo mar naturalmente. Estudos científicos demonstram que a erosão costeira resulta da combinação de vários fatores, tanto de origem natural como decorrente da intervenção humana, que operam em diferentes escalas (Maciel, 2012). A ação das ondas e das marés tem provocado o desaparecimento da praia, a destruição do calçadão e o comprometimento do saneamento.

A Prefeitura do Natal apresentou, em abril de 2013, um projeto de recuperação do calçadão de Ponta Negra, além da construção de 20 escadas e 10 rampas de acesso à praia. No calçadão, foi feito um paredão de pedras que protege contra erosão provocada pelas grandes marés, chamado de enrocamento.

Também será feito o engordamento da praia, que é uma técnica de engenharia construída por meio da dragagem hidráulica que visa sanar uma deficiência de areia no ambiente. Ainda incipiente no Brasil, o processo é bastante conhecido em diversas praias das costas Leste e Oeste dos Estados Unidos, bem como em países costeiros da Europa.

O procedimento possui distintas vantagens, como a estética preferencial em relação às várias estruturas de engenharia, o uso benéfico do material dragado das fontes próximas à costa e a proteção e restabelecimento de *habitat* de tartarugas e aves marinhas, além de outros animais de passagem ou de vida permanente na praia (Semov, 2015).

### 2.3 Elevação e Diminuição dos Voos no Destino Turístico

A estabilidade econômica do Brasil a partir dos anos de 1990, com o advento do plano real, a melhoria da distribuição de renda da população, intensificada a partir de 2003 e os incentivos fiscais para o setor aeroviário, como a redução do ICMS em alguns estados, foram fatores importantes para criação de um ambiente favorável, ampliando as escolhas nos modais de transporte para o turismo interno, possibilitando a expansão de novos destinos e o acesso às passagens aéreas para uma parcela da população que antes não podia viajar de avião (Neves Junior; Paiva, 2008).

Segundo Cardoso Junior (2009), os números divulgados pela INFRAERO mostram que, de 2005 a 2008, mais de 400 mil embarques e desembarques de passageiros nacionais aconteceram no Aeroporto Internacional Augusto Severo, até então a principal porta de entrada de turistas no estado do RN. O pesquisador faz um comparativo entre as capitais do Nordeste (tabela 4), e Natal se apresenta como uma das cidades onde mais cresceu o movimento de passageiros, registrando uma variação positiva de 40,3%, perdendo apenas para São Luís, capital do Maranhão.

**Tabela 4** - Voos domésticos – movimento operacional de passageiros

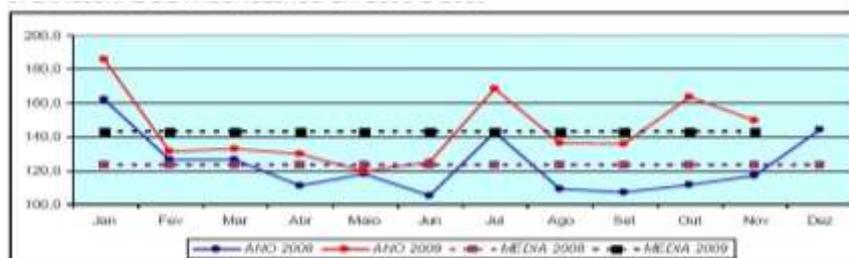
CIDADE	2005	2006	2007	2008	VARIAÇÃO 2008/05
Natal	1.054.050	1.142.767	1.359.340	1.479.256	40,3 %
Fortaleza	2.524.606	3.014.698	3.346.558	3.222.883	27,7 %
João Pessoa	339.128	415.255	500.547	448.440	32,2 %
Maceió	740.610	846.203	917.170	934.951	26,2 %
Recife	3.422.657	3.781.895	4.010.932	4.460.031	30,3 %
Salvador	4.292.989	5.051.055	5.519.541	5.656.705	31,8 %
São Luis	569.258	738.658	899.299	870.421	52,9 %
Outras	826.439	1.010.604	1.266.369	1.230.048	48,8 %
Nordeste	13.769.737	16.001.135	17.819.756	18.302.735	32,9 %
Brasil	83.483.534	90.005.151	97.951.731	99.974.794	19,8 %

Fonte: Cardoso Junior (2009)

Em 2009, considerados os meses de janeiro até novembro, quando o estudo foi realizado, e com tendência de aumento do fluxo nos voos domésticos, Natal obteve uma média

de 149,4 mil passageiros. Em outubro daquele ano registraram-se 163.499 embarques/desembarques, sendo o de maior fluxo (gráfico 1). No entanto, a partir de 2009, Natal sofre com a redução dos voos charters. Dados da INFRAERO atestam que esses registros foram consequência da crise mundial dos últimos anos e aos elevados preços de passagens aéreas para chegar e sair de Natal, comparado a outras capitais do Nordeste (TV União, 2013).

**Gráfico 1** - Voos domésticos: médias mensais e anuais na movimentação operacional de passageiros em 2008/2009



Fonte: Cardoso Junior (2009)

De acordo com informações divulgadas pela INFRAERO, em seu anuário 2013, mesmo com o aumento de passageiros domésticos em 2012 em relação ao ano anterior, o número de aeronaves diminuiu. Em números absolutos, a quantidade de passageiros aumentou 122.6251, enquanto que o número de voos diminuiu em 437, neste intervalo.

Em abril de 2014, Max Fonseca, presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL, concedeu entrevista ao programa RN Acontece, da Televisão *Band*, onde alertou, que “temos um problema grave que é a redução do número de voos que hoje é o maior problema do turismo no Rio Grande do Norte. Chegamos a perder 100 mil desembarques. Esta redução nos números de voos domésticos, portanto, é apontado como um dos motivos para a crise no turismo no Rio Grande do Norte.”

O consórcio Inframérica, responsável pela obra de construção e pela administração do novo Aeroporto Internacional Aluizio Alves, situado no município de São Gonçalo do Amarante, região metropolitana de Natal, fez críticas ao Governo do Estado pelo seu descaso com o turismo, lembrando que é preciso investir em propaganda e marketing, com a finalidade de divulgar o Estado em outros aeroportos da empresa.

E através do seu representante, Ibermon Gomes, asseverou que “precisamos mostrar o RN, alegando falta de agressividade. Os empresários de outros destinos vêm de fora e fazem propaganda aqui no nosso Estado. Temos de nos promover mais, sair da zona de conforto que nos fez parar o trabalho. Onde estão os voos charters que recebíamos nos finais de semana?”. A frase foi dita durante o 5º Fórum de Turismo do RN, realizado em 2014, em Natal. Apesar da construção do novo aeroporto, Natal caiu da 1ª colocação entre os melhores aeroportos do Brasil, para a 12ª posição, sendo que até o último trimestre de 2013, quando os

voos ainda eram operados através do Aeroporto Internacional Augusto Severo, Natal ocupava a 4ª posição em nível nacional, chegando inclusive a ocupar a 1ª colocação nos primeiros meses de 2014, até ser desativado.

A partir de então, começou-se a discutir ações para o aumento de voos internacionais para o RN. Uma das alternativas foi o Decreto assinado pelo governador Robson Faria, em fevereiro de 2015, reduzindo a alíquota do ICMS de Querosene de Aviação (QAV) para voos domésticos e internacionais. Com a medida, o estado teria várias compensações, dentre elas recuperação de voos perdidos nos últimos anos, bem como a expansão da malha aérea doméstica e internacional (Giovani, 2015). Uma resposta ao incentivo governamental já é constatada, conforme notícia divulgada no Portal G1, no dia 25 de abril de 2015, quando o Governo do Estado anunciou a operação de um novo voo direto de Belo Horizonte para Natal, com regularidade semanal, sempre aos sábados, e capacidade para 118 passageiros. cuja operacionalização iniciaria a partir do dia 4 de julho.

O Secretário Estadual de Turismo, Ruy Gaspar, ressaltou outras perspectivas para voos internacionais, originários de Santiago (Chile), Bogotá (Colômbia), Milão (Itália), Estocolmo (Suécia) e Frankfurt (Alemanha). A meta estipulada pelo titular da SETUR, ao final dos quatro anos de gestão é aumentar a taxa média de ocupação turística em 20%. "Isto representaria uma injeção em nossa economia de mais de R\$ 800 milhões por ano." (Governo, 2015).

## 2.4 A evolução da violência em Natal

Por muito tempo Natal foi considerada uma das capitais mais tranquilas do Brasil, uma realidade que, observada em estudos sobre a violência no Brasil e, particularmente na região Nordeste, mudou.

Uma edição dominical do jornal Diário de Natal, O Poti, Albuquerque (2003), destaca que o RN era o terceiro estado menos violento do Brasil, conforme ranking divulgado pelo Ministério da Justiça. Em 2007, matéria publicada no jornal Tribuna do Norte revelou que a cidade era a 9ª capital mais violenta do país. Bem, Guardiã e Sarmiento (2010) afirmam que Natal é uma cidade ainda considerada tranquila, mas, assim como todo o Brasil, registra aumento nos índices de criminalidade. Os números de homicídios, de roubos e de furtos na cidade aumentaram substancialmente, atingindo todas as esferas da sociedade. Em matéria do Jornal de Hoje, edição de 17/01/2014, Natal é apontada numa pesquisa internacional como uma das 16 cidades brasileiras mais violentas do mundo, e a quarta do país, com taxa de 57,62 homicídios por 100 mil habitantes. Esse estudo demonstra a crise pela qual passa a segurança pública do RN, quando apresenta registros de mais de 1,6 mil mortes violentas, em 2013.

O aumento dos índices de criminalidade expõe o país, e particularmente Natal, de forma negativa, exemplo disso ocorreu na Copa do Mundo de Futebol da FIFA, em 2014. Segundo o site UOL (2014), diversas embaixadas de países como Alemanha, Estados Unidos,

Reino Unido, França, Espanha e Austrália alertaram a seus viajantes acerca da violência no Brasil. Em janeiro de 2015, em entrevista ao jornal Tribuna do Norte, o delegado de homicídios, Frank Albuquerque, disse que o policiamento ostensivo nas ruas não inibe ou contribui para a queda do número de homicídios “porque não se pode ter um policial de porta em porta das casas” (Tribuna do Norte, 2015).

Frank Albuquerque disse ainda que a maioria dos homicídios não ocorre casualmente, são planejados e as vítimas são mortas, geralmente, próximo as suas residências. Em alguns casos, disse ele, os homicídios que vêm ocorrendo em Natal estão relacionados à guerra e à disputa de poder do crime organizado, identificado em Natal como “Sindicato do RN” e “PCC”.

## 2.5 O problema

O potencial turístico do destino Natal é responsável por uma das principais receitas do Estado do RN. O setor turístico na cidade, segundo Rocha (2014), gera para a economia local 150 mil empregos vinculados à atividade. Apesar disso, a cidade, que foi o segundo destino turístico mais procurado da região Nordeste em 2006, caiu para a quarta posição em 2010, perdendo assim espaço para estados vizinhos como Ceará e Pernambuco (TRIBUNA DO NORTE, 2015). No ano de 2013, diminuiu a quantidade de voos e passageiros para o destino em relação à 2012. A queda representou uma porcentagem de 10,99% em relação às aeronaves e 9,50% de passageiros (Infraero, 2013).

Diante dessa realidade, o secretário de turismo de Natal, Fred Queiroz, tem um desafio pela frente; planejar e desenvolver projetos, superar as dificuldades e os problemas gerados no município que comprometem a demanda dos turistas, considerando ainda, a complexidade e particularidade da atividade turística.

O Secretário, em suas reflexões, pergunta-se sobre que ações podem ser desenvolvidas para solucionar ou minimizar os problemas da redução de demanda do destino turístico Natal/RN, em virtude dos problemas ocorridos nos últimos anos?

### FONTE DE DADOS

Para elaboração do caso, foi desenvolvida uma pesquisa, por meio de dados primários e secundários (publicações) e verídicos a respeito da atividade turística em Natal e os fatores que a influenciaram, ao longo dos anos, bem como as ações adotadas pelos agentes públicos para o desenvolvimento desta atividade. Os nomes dos protagonistas e personagens envolvidos no caso, como também da cidade, foram preservados.

### SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

O caso tem como objetivo fazer com que os alunos reflitam sobre as decisões de um Gestor de Turismo, diante de um destino turístico com problemas estruturais e sociais, que

reduziu a demanda, mas com potencial para incrementar o crescimento do número de visitantes. Este caso pode ser lido em 40 min na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, turismo e marketing. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre políticas públicas, destino turístico e marketing turístico; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor.

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

Pretende-se desenvolver no aluno: 1) uma visão sobre a importância das políticas públicas que devem ser desenvolvidas pelo município, sendo acompanhadas pelo Gestor de Turismo, que apoiem no incremento do turismo na região; 2) identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que impactam nas decisões para promover e fortalecer a demanda do destino turístico Natal, frente ao ascensão concorrencial dos demais estados da região nordeste; 3) discutir e identificar ações de marketing para o destino turístico Natal; 4) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas.

### **QUESTÕES**

- 1) Como você vê as políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento do destino turístico Natal, ao longo dos anos?
- 2) Faça uma análise de ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, do destino turístico Natal.
- 3) Sendo você o novo Secretário de Turismo de Natal, que ações de marketing você desenvolveria para minimizar os problemas de demanda ocorridos nos últimos anos?

### **ANÁLISE DAS QUESTÕES**

Os alunos podem responder à primeira questão citando dois momentos distintos que impulsionaram o crescimento do turismo no destino turístico Natal, a partir da implantação de duas políticas públicas específicas para o turismo: a implantação do projeto Via Costeira e do Programa do Desenvolvimento do Turismo no RN - PRODETUR/RN.

O projeto Via Costeira inseriu Natal na rota de turistas nacionais, aumentando o fluxo de turistas para a cidade, e despertou o interesse de visitantes internacionais, propiciando a atração de investimentos imobiliários. Além disso, intensificou a ocupação do litoral sul da cidade e o processo de urbanização.

Com a implantação do PRODETUR, aumentou a demanda internacional pelo destino e cresceram os investimentos imobiliários, sobretudo em Ponta Negra. O programa previa várias obras de infraestrutura como o novo terminal de passageiros do Aeroporto Internacional Augusto Severo e implantação de acessos viários as principais praias.

Além disso, foram realizadas obras como recuperação ambiental, saneamento nos bairros de Mãe Luiza, Ponta Negra e na Via Costeira, obras de drenagem e novas estradas, além de melhorar a infraestrutura já existente. Os investimentos realizados pelo PRODETUR na cidade atraíram grupos estrangeiros que instalaram bares, restaurantes e redes de hotéis.

Fonseca (2005) observa que procurando criar um entorno mais satisfatório e que pudesse imprimir maior competitividade ao produto turístico potiguar, o poder público estadual elege o município de Natal para centralizar e comandar a atividade turística estadual. Devido às condições mais satisfatórias em termos de infraestrutura e serviços urbanos, Natal apresentava também um ambiente mais adequado para a expansão inicial da atividade turística, o que ocorreu com a implantação da construção da Via Costeira em meados dos anos oitenta e, em seguida, as melhorias trazidas pelo PRODETUR.

A segunda questão é referente à construção e promoção de uma análise do cenário, com o objetivo de compilar todos os dados relevantes sobre o destino. Nesse caso, pode-se adotar a ferramenta SWOT para realizar a análise interna e externa, ver figura 1, inserindo os dados na matriz e assim facilitando a visualização clara e transparente, tanto externa como interna do destino e, a partir da sua adoção, é possível maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, além de identificar ameaças e desenvolver ações para atender as oportunidades de mercado. No caso estudado, os alunos poderão identificar as forças e fraquezas do destino turístico, sugerindo ao gestor público de turismo ressaltar os pontos fortes identificados e minimizando ou controlando os pontos fracos.

Já o ambiente externo, segundo Dantas e Melo (2008), está todo ou quase totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo totalmente, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Obtidos esses dados, eles devem ser esquematizados em um diagrama:

**Figura 1** - Componentes da Matriz SWOT

		Ambiente interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dantas e Melo (2008)

Para o destino turístico Natal, identifica-se, conforme Tabela 5, como ponto forte a representativa infraestrutura hoteleira da cidade, que conta hoje com, aproximadamente, 28 mil leitos, além dos atrativos naturais e o turismo de sol e mar.

Identifica-se, como ponto fraco, a dificuldade de transporte até Natal, além de outros problemas relativos a infraestrutura. A diminuição dos voos para chegar ao destino, causando o aumento de conexões e escalas, e o aumento no preço das passagens, são dois fatores que dificultam à chegada do visitante ao destino turístico Natal/RN.

Em relação às ameaças, pode-se citar a busca do sexo fortuito e pago. A prostituição, mostrada em rede nacional, suja a imagem do destino e pode diminuir a sua procura, como também o crescimento de demanda de outras regiões turísticas do nordeste.

A oportunidade identificada no destino é o turismo cultural. Essa atividade amplia as possibilidades além do turismo de praia e sol, atraindo outros segmentos de turistas. O investimento nesse tipo de turismo pode promover o aumento da demanda já que é pouco explorado na cidade. Destaca-se, nessa atividade, o projeto do corredor cultural, que objetiva revitalizar prédios históricos nos bairros da Ribeira e Cidade Alta.

**Tabela 5** - Análise SWOT para o destino turístico

FORÇAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Infraestrutura hoteleira	Problemas de infraestrutura e mobilidade	sexo fortuito e pago e crescimento da demanda de outros estados	Turismo cultural

Fonte: Autores

Os autores assinalam que, após estabelecida a Matriz SWOT, é necessário cruzar as oportunidades com as forças e as fragilidades com as ameaças, buscando estabelecer estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades, visando à capitalização, ao crescimento, à manutenção e à sobrevivência do destino turístico. Isto possibilita uma análise da real situação interna e externa do Município em relação às possibilidades de identificação de problemas e oportunidades e da implantação de ações voltadas para o desenvolvimento turístico.

No que se refere ao terceiro questionamento, o aluno pode identificar ações de posicionamento para promoção do destino e aumento da demanda. A escolha de Natal para centralizar a atividade turística pode ser identificada como uma primeira decisão de posicionamento, diferenciando a capital dos demais destinos. Dias e Cassar (2005) afirmam que escolher uma estratégia de posicionamento é encontrar uma ou várias características no mercado escolhido e que representem para o destino um diferencial competitivo, isto é, algo que fará

com que o turista decida pela escolha da localidade, e não por outro destino. Logo, o posicionamento oferece o diferencial necessário a um destino, para ser reconhecida como diferente das demais localidades concorrentes, mas identificada pelo turista.

Conforme a tabela 6, para o sexo comprado, os alunos podem apontar ações para tornar permanentes as campanhas publicitárias de conscientização do turista e dos comerciantes para diminuir essa prática. Pode-se, ainda, intensificar a divulgação do Disque 100 com toda a população, principalmente com o visitante da cidade. A denúncia auxilia na investigação dos casos de violência e abuso sexual e mantém o denunciador em sigilo.

Com relação às obras do calçadão de Ponta Negra, o aluno pode citar como ação o projeto do enrocamento e engorda da praia. A obra deverá sanar os problemas estruturais causados pela erosão, melhorar a estética do local e aumentar a circulação de turistas, comerciantes e moradores.

A diminuição dos voos que chegam a Natal deve ser uma preocupação para o novo Secretário de Turismo. O aluno pode sugerir como ação, a diminuição da alíquota do ICMS do querosene da aviação, que já fora reduzido para voos domésticos e internacionais, desde fevereiro de 2015, pelo governador do estado, o Sr. Robson Farias. A redução do imposto no combustível já tem recuperado voos para a cidade. A partir de julho, será operado um voo direto Natal – Belo Horizonte, além de dois voos charters, Campinas/SP e Buenos Aires.

Outro problema apontado é o aumento da violência em Natal. O estudante pode apontar como ação conjunta com a Secretaria de Segurança Pública, a convocação de 824 policiais militares que já fizeram seus cursos de formação e devem ser convocados para a investidura no cargo. Além disso, é necessário aumentar o efetivo de policiais circulando nas ruas de Natal. É possível ver policiamento nos principais pontos turísticos da cidade, como a orla de Ponta Negra e da Praia do Meio, mas em outros pontos da capital não há policiais circulando. A presença do policial intimida a ação do bandido e dá segurança ao cidadão.

A violência é motivada também pelo uso da droga. Uma ação que poderá diminuir a violência é, em parceria com a Secretaria de Assistência de Social, atender a essa criança/jovem que usa droga e conduzi-la a um centro de recuperação.

Verifica-se Natal comercializada como turismo de sol e mar e é assim posicionada. Mas uma das formas de ampliar esse posicionamento, agregar valor para o destino, tornando-a mais competitiva e promovendo o aumento da demanda pode ser o desenvolvimento de novos pacotes turísticos voltados para o turismo cultural, ainda pouco explorado na cidade.

Cosma e Negrusa (2008) assinalam que o turismo cultural crescerá a taxas maiores que o setor do turismo em geral. Para as autoras 60% dos turistas europeus estão interessados em descobrir o patrimônio cultural e 30% dos destinos são escolhidos em função dos monumentos que podem ser visitados.

O destino Natal conta com diversos equipamentos que enfatizam sua relevância histórica, como a Fortaleza dos Reis Magos, Museu da Segunda Guerra e os bairros da Ribeira e Cidade Alta.

Ferraz, Trigueiro e Tinoco (2007) relembram que o apelo turístico de Natal fundamenta-se, até agora, no valor paisagístico de sol, mar, dunas e nos prazeres sensoriais comumente associados a ambientes tropicais. E que a ideia de turismo cultural continua restrita a uma elite que detém, quase exclusivamente, o privilégio do conhecimento e da fruição desses bens, e que costuma fazê-lo com maior frequência fora de Natal e do Brasil.

O investimento em turismo cultural atrai, segundo o plano de marketing produzido pela SETUR (2008), turistas nacionais e internacionais, bem como hotéis, pousadas e restaurantes, ampliando a exploração turística da cidade, além do turismo de sol e praia, aumentando a demanda e preservando os monumentos históricos da cidade. Além disso, melhora a infraestrutura de acesso a esses locais. Os bairros do corredor cultural só tem movimento de pessoas durante a semana e em horário comercial. Mas nos fins de semana ficam abandonados, com circulação apenas dos poucos moradores.

Os alunos podem citar ainda a existência de outros equipamentos com possibilidade ser explorados para o turismo. Locais como Cidade da Criança, o Projeto Por do Sol do late Clube, o Parque das Dunas, o Bosque das Mangueiras são lugares com este perfil de atrativo turístico, além de já possuírem estrutura de bares e restaurantes, restando melhor divulgação.

Com a diversificação do produto os alunos podem destacar, portanto, a possibilidade do gestor público desenvolver ações que possibilita a inserção do destino turístico em outros segmentos do mercado turístico, pela diversificação de produtos/serviços ou pelo mercado de atuação.

Hall Jr. (1995) relata que a diversificação é frequentemente utilizada na estratégia para expandir mercados, aumentar vendas e, conseqüentemente, a lucratividade. Esse investimento permitirá que o produto não entre em declínio com o surgimento de outros destinos turísticos. Neste caso, as campanhas de marketing terão outros atrativos para serem explorados que vão além das praias e belezas naturais. Natal não perderá seu *status* de cidade do sol, mas poderá somar outros benefícios e diferenciais e, assim, aumentar seus visitantes.

**Tabela 6** - Ações propostas para o Secretário de Turismo

PRINCIPAIS PROBLEMAS	AÇÕES	CP	MMP	LLP
Prostituição	Tornar permanente ação publicitária conjunta com o Ministério Público para conscientização do turista, comerciantes	x		
	Divulgação e incentivo do uso do número Disque 100 para denuncia de exploração sexual	x		
Calçadão de Ponta Negra	Projeto de Enrocamento e Engorda da Praia de Ponta Negra, elaborado e executado pela Secretaria Municipal de Obras		Xx	x
Diminuição dos voos para Natal	Redução da alíquota do ICMS do Querosene da Aviação (QAV)	x		
Aumento da violência em Natal	Ação conjunta com a secretaria de segurança para convocar os policiais militares aprovados em concurso		Xx	
	Aumentar o policiamento nas ruas da cidade	x	Xx	xx
	Ação conjunta com a Secretaria de Assistência Social para recuperar o usuário de droga, tirando-o da rua	x	xx	xx
Diminuição da demanda para o destino	Implementação do projeto corredor cultural, ação conjunta com a Secretaria de Obras e de Cultura		x	xx
	Retomadas de projetos como Cidade da Criança, late Clube e Bosque das Mangueiras			xx

Fonte: Autores

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, Moisés (2003). *Violência no RN é maquiada*. O Poti, Natal, p. 7, 21 set.

Bem, Kettrin Couto Farias; Guardiã, Mabel Simone de Araujo; Sarmento, Kadidja Márcis Sá Leitão (2014). A percepção do turista quanto à violência na cidade de Natal. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 10, p.15-23, abr. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.re-dalyc.org/pdf/1154/115412537002.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2015.

Cardoso Junior, Otomar Lopes (2009). *Observatório do Rio Grande do Norte*. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/marcosaraujo/disciplinas/geografia-do-rio-grande-do-norte/material-complementar/fluxo-turistico-do-aeroporto-de-natal>>. Acesso em: 03 maio 2015.

Cosma, S.; Negrusa, A. (2008). The place of cultural tourism for Cluj-Napoca, Romania as a tourist destination. *Wseas Transactions on Business and Economics*, v. 7, n. 5, p. 403-13.

Costa, João Henrique (2015). *O modelo de desenvolvimento do PRODETUR/RN: Planejamento estratégico ou mercadofilo?* 2015. Disponível em: <Planejamento estratégico ou mercadofilo?>. Acesso em: 11 abr. 2015.

Dantas, Nathallye Galvão de Sousa; Melo, Rodrigo de Sousa (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.118-130, abr. Quadrimestral. Disponível em: <[http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path;\[\]=272&path;\[\]=191](http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path;[]=272&path;[]=191)>. Acesso em: 02 maio 2015.

Dias, R.; Cassar, M. (2005) *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall,

Fernando Paiva hotelheiro e primeiro presidente da Coohotur. *Coohotur em Ação*, Natal, v. 1, p.08-09, dez. 2014. Anual.

Ferraz, V. S.; Trigueiro, E. B. F.; Tinoco, M. B. De M. (2007). *Turismo Cultural E Revitalização De Centro Antigo*: Reciclando Arquitetura Pré-Moderna E Moderna. Porto Alegre:

Ferreira, Larissa da Silva (2009). *Planejamento e ordenamento territorial do turismo na região metropolitana de Natal-RN*. 2009. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Geografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em: <<http://cchla.ufrn.br/rmnatal/dissertacoes/dissertacao1.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

Fonseca, Maria Aparecida Pontes (2005). Políticas públicas de turismo e produção do espaço: a centralidade de Natal no espaço turístico potiguar. *Vivência*, Natal, v. 29, n. 0, p.225-238, dez. Anual. Disponível em: <[http://www.cchla.ufrn.br/vivencia/sumarios/29/PDF para INTERNET\\_29/2\\_DOS-SIÊ\\_o espaço\\_parte 1/CAP 6\\_MARIA PONTES.pdf](http://www.cchla.ufrn.br/vivencia/sumarios/29/PDF%20para%20INTERNET_29/2_DOS-SI%C3%89_o%20espa%C3%A7o_parte%201/CAP%206_MARIA%20PONTES.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2015.

\_\_\_\_\_(2007). Tendências atuais do turismo potiguar: a internacionalização e a interiorização. In: Nunes, E.; Carvalho, E.; Furtado, E.; Fonseca M. (orgs). *Dinâmica e gestão do território potiguar*. Natal: EDUFRRN, p. 213-233.

Furtado, Edna Maria (2005). *A Onda do Turismo na Cidade do Sol: A Reconfiguração Urbana de Natal*. 2005. 301 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em: <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/13723/1/EdnaMF.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

\_\_\_\_\_(2007). O Turismo no espaço urbano de Natal/RN: das primeiras iniciativas a intensificação da atividade. *Ateliê Geográfico*, Goiania, v. 1, n. 2, p.119-147, dez. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/ateli%C3%A9/article/view/3016/3057>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

\_\_\_\_\_(2008). A espacialidade do turismo na cidade de Natal-RN. *Vivência*, Natal, n. 34, p.143-152, dez. Anual. Disponível em: <[http://www.cchla.ufrn.br/Vivencia/sumarios/34/PDF para INTERNET\\_34/10\\_Edna Maria Furtado.pdf](http://www.cchla.ufrn.br/Vivencia/sumarios/34/PDF%20para%20INTERNET_34/10_Edna%20Maria%20Furtado.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2015.

Giovani, Bruno (2015). *Governador assina Decreto de redução do ICMS do Querosene de Aviação – QAV*. Disponível em: <<http://blogdobg.com.br/governador-assina-decreto-de-reducao-icms-querosene-de-aviacao-qav/>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

Governo do RN anuncia novo voo de Natal para Belo Horizonte. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/04/governo-do-rn-anuncia-novo-voo-de-natal-para-belo-horizonte.html>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

Hall JR., E. H. (1995). *Corporate diversification and performance: na investigation of causality*. *Australian Journal of Management*, v. 20, n. 1, p. 1-18, June.

IBGE. *Cidades@*. 2014. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&com-dmun=240810&search=rio-grande-do-norte|natal>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

Laranjeira, Anaclecia (2012). *Turismo sexual na praia de ponta negra: um estudo sob a ótica dos comerciantes*. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Turismo, Departamento de Turismo, UFRN, Natal, 2012. Disponível em: <[http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/720/1/Anaclecia\\_L\\_Monografia.pdf](http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/1/720/1/Anaclecia_L_Monografia.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

Lucena, Roberto(2015). *Ação conjunta para proteção de crianças e adolescentes*. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/acao-conjunta-para-protECAo-de-criancas-e-adolescentes/284404>>. Acesso em: 04 maio 2015.

Maciel, Ana Beatriz Câmara (2012). Transformações na paisagem costeira da Praia de Ponta Negra. *Tribuna do Norte*. Natal, p. 01-01. 22 jul. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/transformacoes-na-paisagem-costeira-da-praia-de-ponta-negra/225676>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

Neves JR., Leonardo; Paiva, Luis Henrique (2007). *A relação entre crescimento econômico e emprego no Brasil: referencial teórico, evidências empíricas e recomendações de políticas*. Nota técnica. [S.l.:s.n.]. Projeto CEPAL/OIT/PNUD. (CD anexo). Disponível em: <<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/brasil/noticias/paginas/1/5571/p5571.xml&xsl=/brasil/tpl/p18f.xsl&base=/brasil/tpl/top-bottom.xsl>>.

NUNES, Maria Rita de Oliveira (2014). *Investimentos internacionais e o turismo em Tibau do Sul - RN*. 2014. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Prefeitura Municipal do Natal (2014). *Planejamento Estratégico SECTUR. 2004/2007*. Natal. PRODETUR. Disponível em: <<http://natalbrasil.tur.br/setur/secretaria-de-turismo-do-rn/prodetur/>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

Rio Grande do Norte. Carla França. Departamento Estadual de Imprensa (Ed.). Governo chega aos 100 dias buscando diálogo e investimentos para o RN. *A República*. Natal, p. 01-01. 11 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.arepublica.rn.gov.br/pdf/a-republica-29.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

Rocha, Marília (2014). *A redução no número de voos é o maior problema do turismo no RN*. Disponível em: <<http://www.nominuto.com/noticias/rn-acontece/a-reducao-no-numero-de-voos-e-o-maior-problema-do-turismo-no-rn-diz-max-fonseca/109230/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

Semov e Ministério da Integração realizam visita ao enrocamento da praia de Ponta Negra. 2015. Disponível em: <<https://www.natal.rn.gov.br/noticia/ntc-20993.html>>. Acesso em: 04 maio 2015.

Silva, Yuno (2014). *A Nova Cara da Cidade da Criança*. *Rio Grande do Norte*. Natal, p. 01-01. 07 fev. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/a-nova-cara-da-cidade-da-crianca/286514>>. Acesso em: 02 maio 2015.

Tribuna do Norte (Natal) (2015). *Ranking de ONG coloca Natal como 11ª cidade mais violenta do mundo*. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/ranking-de-ong-coloca-natal-como-11a-cidade-mais-violenta-do-mundo/304214>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

TV União (Natal) (2013). *RN perde quase 60 mil passageiros no ultimo ano*. Disponível em: <<http://tvuniaodenatal.tv.br/index.php/noticia.php?id=5512>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

Vidal, Soraia Maria do S. C. (2010). Dunas, lagoas e praias: turismo e sustentabilidade (?) em Natal/RN. *Ponto e Vírgula: Revista de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 7, p.77-94, jun. Semestral. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/13962/10285>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

*Nota recebida em: 24/06/2015.*

*Nota aprovada em: 26/05/2016.*

---

**Maria Valéria Pereira de Araújo**

Professora do Departamento de Administração, do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Coordenadora da Base de Pesquisa do Método do Caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal - RN. Com Doutorado em Estratégia Empresarial pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. E-mail: [valeriaraujoufpb@gmail.com](mailto:valeriaraujoufpb@gmail.com)

**Holliver Breno Barbosa de Freitas**

Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2005); Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (2014). Atualmente, graduando do Curso de Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [holliverbb@hotmail.com](mailto:holliverbb@hotmail.com)

**Julia da Silva Gomes**

Centro de Ciências Sociais. Curso Administração. E-mail: [julia.sgomes@outlook.com](mailto:julia.sgomes@outlook.com)

**Maria Isabel de Medeiros Brito**

Administradora pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, desde 2012. CRA/RN: 04553. E-mail: [belmedeiros@gmail.com](mailto:belmedeiros@gmail.com)