



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Luciane de Carvalho Pereira

A GOVERNANÇA DO TURISMO NA REGIÃO DO EXTREMO SUL CATARINENSE
SOB A ÓTICA DOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Araranguá
2021

LUCIANE DE CARVALHO PEREIRA

A GOVERNANÇA DO TURISMO NA REGIÃO DO EXTREMO SUL CATARINENSE
SOB A ÓTICA DOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Solange Maria da Silva. Coorientador: Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz.

Araranguá

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Pereira, Luciane de Carvalho

A governança do turismo na região do Extremo Sul
Catarinense sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes
/ Luciane de Carvalho Pereira ; orientadora, Solange
Maria da Silva, coorientador, Alexandre Augusto Biz,
2021.

224 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em
Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2021.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Destinos
Turísticos Inteligentes. 3. Turismo. 4. Governança Turística.
5. Governança em DTI. I. da Silva, Solange Maria . II. Biz,
Alexandre Augusto . III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da
Informação e Comunicação. IV. Título.

LUCIANE DE CARVALHO PEREIRA

**A GOVERNANÇA DO TURISMO NA REGIÃO DO EXTREMO SUL
CATARINENSE SOB A ÓTICA DOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Andrea Cristina Trierweiller, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Vilson Gruber, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Vinicius De Luca Filho, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Solange Maria da Silva, Dr.(a)
Orientador(a)

Araranguá, 2021

Dedico este trabalho ao meu maior exemplo de vida e dedicação ao Turismo: Sr. João Almeida Pereira, meu pai.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/ Brasil (CAPES) /Código de Financiamento 001.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

Aos meus pais, Maria de Carvalho Pereira (*in memorian*) e João Almeida Pereira por terem me dado a Vida e por seu amor incondicional que me salvou muitas vezes. Ambos grandes exemplos de coragem, amor, determinação, empreendedorismo e retidão de caráter.

À minha família agradeço de coração: ao esposo, Alfredo Engelmann Filho, por estar ao meu lado e me incentivar sempre a seguir meus sonhos. Ao meu filho Christian Pereira Engelmann por tudo o que me ensina e pelo apoio incondicional, orientações e dicas sobre tecnologia que me ajudaram muito no processo de realização do mestrado e desenvolvimento da pesquisa.

À minha filha Iris Pereira Engelmann que me oferece suporte em tudo o que aprendo para poder atingir objetivos importantes como a conclusão deste trabalho. Por sua maneira tão linda de me amar e de me seguir, sendo tão parecida, mas tão melhor que sua mãe, realizou toda a revisão e formatação deste trabalho, de forma profissional e, ao mesmo tempo, dedicando o apoio que eu precisava nos momentos mais difíceis desta trajetória.

À Prof Dra. Solange Maria da Silva pela atenção e cuidado, por todas as orientações presenciais e online, por todas as revisões e por compartilhar comigo seus conhecimentos.

Ao Prof Dr. Alexandre Augusto Biz pela coorientação do trabalho, por ter compartilhado seus conhecimentos, sua atenção e disponibilidade.

Agradecer ao Grupo de pesquisa Know Tour por todo apoio recebido pelos colegas durante nossas reuniões de autoavaliação. Muita gratidão à Luana Emmendoerfer, Luciano Aparecido Nascimento Machado, Emerson Cleister Lima Muniz, Leonardo Lincoln Leite de Lacerda, em especial, aos colegas Marcelo Henrique Otowicz e Marcio Crescencio que, com suas palavras de incentivo, conseguiram dar-me novas forças em um momento muito difícil do trabalho.

À UFSC Campus Araranguá, através dos colaboradores e professores do PPGTIC por sua contribuição com o desenvolvimento da região do Extremo Sul Catarinense.

Aos meus alunos da graduação nestes 27 anos de atuação no Ensino Superior, pelas demonstrações de afeto, respeito e carinho.

Agradecer aos gestores dos Municípios de Balneário Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul pela disponibilidade em conceder entrevista, encaminhar os Termos de consentimento livre e esclarecido devidamente assinados e colaborarem com esta pesquisa. Muito obrigada Itaionara Tramontin Recco Vitor, Geraldo Leandro, Marcelo Biava da Silva, Jaime Luis da Silveira Batista, Jorge Duarte Scandolara Júnior, por sua valiosa contribuição nesta pesquisa.

Muito obrigada à AMESC- Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense, na pessoa de Coordenadora do Colegiado de Cultura e Turismo Helen Becker pelas visitas, conversas, entrevistas e documentos compartilhados.

Aos colegas de mestrado do PPGTIC, que ofereceram seu suporte e companhia em trabalhos de pesquisa e realização de artigos científicos, especialmente ao colega Adão Paulo Ronconi pela parceria na organização e publicação do livro A Pesquisa Científica do Século XXI, que também teve a parceria das Professoras Dra. Andrea Cristina Trirweiller, Dra. Fabiana Santos Lima e colegas Cássia E. Maciel, Felipe José Ferreira e Yuri B. Vefago.

Agradecemos aos professores membros da Banca Examinadora: Dra. Andrea Cristina Trierweiller e Prof. Dr. Vilson Gruber, membros internos do PPGTIC, Universidade Federal de Santa Catarina e Prof. Dr. Vinicius De Luca Filho, do Instituto Federal de Santa Catarina membro externo ao PPGTIC, por suas contribuições e por se disponibilizaram a participar da defesa desta dissertação, aceitando o convite.

Tantos autores marcaram minha trajetória acadêmica, mas, em mim, através de meu filho, reverberam as palavras sábias de Fernando Pessoa: “Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”.

A todos que me estenderam a mão, minha sincera gratidão!

“Saber muito não lhe torna inteligente. A inteligência se traduz na forma que você recolhe, julga, maneja e, sobretudo, onde e como aplica esta informação.”

Carl Sagan (1934-1996)

RESUMO

O turismo é um setor que envolve aspectos socioeconômicos e depende de conhecimento e tecnologias heterogêneas que estão em constante evolução dentro de um mercado extremamente sensível a fatores externos e mudanças em panoramas políticos. A governança inteligente do Turismo é uma alternativa para converter municípios e regiões turísticas em novos modelos de destinos turísticos. No Brasil, o desenvolvimento de Destinos Turísticos inteligentes (DTI) é um tema novo e chama a atenção por seus pilares de Acessibilidade, Tecnologia, Inovação, Sustentabilidade e Governança. Dentro do contexto dos desafios do Turismo no Brasil, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos DTI? Dessa forma, buscou-se organizar uma pesquisa que permitisse conhecer os modelos de DTI para INVAT-TUR e SEGITTUR, bem como os impactos negativos causados pela falta de políticas públicas efetivas para o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas nos municípios da região. O objetivo deste trabalho foi analisar as dimensões da governança do turismo na Região do Extremo Sul Catarinense, a partir da percepção dos *Destination Management Officers* - DMOs, sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes. Os Procedimentos Metodológicos foram pesquisa teórico-empírica, sendo, quanto ao objeto, pesquisa exploratória e aplicada, quanto à abordagem, pesquisa qualitativa e quanto à coleta de dados, aplicada. Utilizou-se levantamento de dados secundários referente aos Planos Municipais de Turismo, bem como uma amostra não probabilística, intencionalmente constituída pelos gestores de Turismo dos municípios da região do extremo sul catarinense que fazem parte do Mapa do Turismo Brasileiro e Coordenação de Turismo da AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense). Aceitaram fazer parte deste estudo os gestores dos municípios de Balneário Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul, por meio de entrevistas virtuais. Os resultados demonstraram a importância e a necessidade de pesquisas científicas que forneçam dados concretos sobre o Turismo Regional e que permitam um olhar sobre a governança do turismo como um requisito para o desenvolvimento sustentável da região. Porém, muitos problemas e desafios ainda perpassam a governança inteligente do Turismo nos Destinos, como a falta de integração entre os planos, a descontinuidade das ações, os baixos investimentos no setor, entre outros, o que demonstra a importância do desenvolvimento, continuidade e aplicação desta pesquisa na região.

Palavras-chave: Destinos Turísticos inteligentes. Turismo. Governança Turística Inteligente. Governança em DTI.

ABSTRACT

Tourism is a sector that involves socioeconomic aspects and depends on heterogeneous knowledge and technologies that are constantly evolving within a market that is extremely sensitive to external factors and changes in political scenarios. Intelligent Tourism Governance is an alternative to convert municipalities and tourist regions in new models of tourist destinations. In Brazil, the development of Smart Tourist Destinations (STD) is a new topic and draws attention for its pillars of Accessibility, Technology, Innovation, Sustainability and Governance. Within the context of the challenges of Tourism in Brazil, the following research question was reached: how does it happen the governance of Tourism in the Far South of Santa Catarina from the perspective of the STD? Therefore, it was sought to organize a survey that would allow knowing the STD models for INVAT-TUR and SEGITTUR, as well as the negative impacts caused by the lack of effective public policies for the sustainable development of the communities within the region's municipalities. The main objective of this research was to analyze the dimensions of tourism governance in the Extreme South of Santa Catarina, from the perception of Destination Management Officers - DMOs, from the perspective of Smart Tourist Destinations. The methodology used was through theoretical-empirical research, being, as to the object, exploratory and applied research, as to the approach, qualitative research and as to the data collection, applied research. A survey of secondary data regarding the Municipal Tourism Plans was used, as well as a non-probabilistic sample, intentionally constituted by the Tourism managers of the municipalities in the far south of Santa Catarina that are part of the Brazilian Tourism Map and Tourism Coordination of AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense). Agreed to take part in this study the managers of the municipalities of Balneário Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande and Timbé do Sul, through virtual interviews. The results demonstrated the importance and need for scientific research that provide concrete data on Regional Tourism and that allow a look at the governance of tourism as a requirement for the sustainable development of the region. However, many problems and challenges still permeate the smart governance of Tourism in Destinations, such as the lack of integration between the plans, the discontinuity of actions, the low investments in the sector etc., which demonstrates the importance of the development, continuity and application of this research in the region.

Keywords: Smart tourist destinations. Tourism. Smart Tourism Governance. Governance in STD.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de coordenação do PRT no Brasil	56
Figura 2 – Desenvolvimento da Indústria 4.0 e Turismo 4.0	60
Figura 3 – Governança da Câmara do Turismo 4.0.....	61
Figura 4 – Instâncias de Governança Regionais de SC	67
Figura 5 – Relacionamento entre os desafios de DMOs	73
Figura 6 – Camadas conceituais do turismo inteligente	79
Figura 7 – Smart Tourism.....	81
Figura 8 – Destino Turístico Inteligente a partir de uma visão sistêmica.	95
Figura 9 – Marco analítico da Governança em DTI segundo o Modelo INVAT-TUR	100
Figura 10 – Pilares de destinos turísticos inteligentes	102
Figura 11 – Variáveis da Governança em DTI, segundo o Modelo SEGITTUR.....	103
Figura 12 – Pilares da Tecnologia em DTI.....	105
Figura 13 – Pilares da Inovação em DTI.....	107
Figura 14 – Pilares da Acessibilidade em DTI	109
Figura 15 – Pilares da Sustentabilidade em DTI	111
Figura 16 – Dimensões da Governança em DTI	117
Figura 17 – Dimensões da Governança sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes	143
Figura 18 – IGR/ Região Turística Caminho dos Canyons	144
Figura 19 – Municípios da Região Caminho dos Canyons	145
Figura 20 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados	150
Figura 21 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados em Maracajá	153
Figura 22 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados em Passo de Torres	156
Figura 23 – Resumo dos resultados das entrevistas na Região:	178
Figura 24 – Nuvem de Palavras com dados da Pesquisa.....	180

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aderência a trabalhos do Repositório Institucional da UFSC.....	29
Quadro 2 – Etapas de estudo do Planejamento Estratégico do Turismo.....	40
Quadro 3 – Competências dos atores no Planejamento Estratégico Regional.....	42
Quadro 4 – Características da governança.....	44
Quadro 5 – Elementos e características de uma nova governança.....	44
Quadro 6 – Cinco princípios da Governança na União Europeia.....	46
Quadro 7 – Conceitos e definições de cluster de turismo.....	52
Quadro 8 – Variáveis e critérios para a Categorização dos municípios no Mapa.....	57
Quadro 9 – Competências das IGRs e órgãos municipais de turismo.....	65
Quadro 10 – Definições de <i>Smart Cities</i>	82
Quadro 11 – Conceitos transversais para <i>Smart Cities</i>	85
Quadro 12 – Sistemas de Turismo Inteligente.....	87
Quadro 13 – Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes.....	92
Quadro 14 – Acessibilidade Universal no Turismo pós-pandemia.....	110
Quadro 15 – Dimensões e indicadores do trabalho de Soares <i>et al.</i> (2017).....	115
Quadro 16 – Benefícios da Governança Turística Inteligente.....	117
Quadro 17 – Visão dos Planos Nacionais de Turismo do Brasil (2003-2022).....	120
Quadro 18 – Etapas dos procedimentos metodológicos.....	131
Quadro 19 – Portfólio bibliográfico com trabalhos encontrados nas bases de dados.....	132
Quadro 20 – Portfólio de estudos e trabalhos científicos selecionados pela pesquisa com foco em DTI.....	133
Quadro 21 – Trabalhos encontrados nas bases de dados.....	135
Quadro 22 – Portfólio de estudos e trabalhos científicos selecionados pela pesquisa com foco em Governança Turística.....	136
Quadro 23 – Municípios e DMOs da região participantes da Pesquisa.....	137
Quadro 24 – Governança inteligente a partir de DTI.....	139
Quadro 25 – Relações entre variáveis dos modelos teóricos e critérios de análise para o instrumento de pesquisa para gestores.....	140
Quadro 26 – População estimada da AMESC.....	145
Quadro 27 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	146
Quadro 28 – Município da AMESC e nomenclatura da DMO.....	147
Quadro 29 – Relatório da categorização dos municípios que constam no Mapa.....	148

Quadro 30 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	151
Quadro 31 – Sítios Arqueológicos do município de Maracajá.....	153
Quadro 32 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	154
Quadro 33 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	157
Quadro 34 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	158
Quadro 35 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur.....	160
Quadro 36 – Panorama da governança dos municípios da região.....	161
Quadro 37 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 1.....	164
Quadro 38 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 2.....	166
Quadro 39 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 3.....	169
Quadro 40 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 4.....	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACATE	Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
AENOR	<i>Asociacion Española de Normalizacion y Certificacion</i>
AI	<i>Ambient Intelligence</i>
APL	Arranjo Produtivo Local
APP	<i>Application/Aplicativos de celular</i>
AR	Realidade Aumentada
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BSL	Busca Sistemática de Literatura
C&T	Ciência e Tecnologia
C&VB	<i>Convention and Visitors Bureau</i>
CADASTUR	Cadastro Nacional de pessoas físicas e jurídicas do Turismo no Brasil
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Centro de Apoio ao Turista
CDL	Câmara dos Dirigentes Lojistas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNT	Conselho Nacional de Turismo
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DMO	<i>Destination Management Organizations</i>
DTI	Destinos Turísticos Inteligentes
FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Santa Catarina
FECAM	Federação Catarinense de Municípios.
FECOMERCIO	Federação do Comércio de Bens e de Serviços
FIESC	Federação das Indústrias de Santa Catarina.
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FUMTUR	Fundo Municipal de Turismo
GT	Grupo de Trabalho

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IGR	Instância de Governança Regional
INVAT-TUR	Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas
IoT	<i>Internet of Things</i> – Internet das Coisas
JUCESC	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MTUR	Ministério do Turismo
OCDE	Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OGD	Organizaciones de Gestión de Destinos
OMT	Organização Mundial de Turismo
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMT	Plano Municipal de Turismo
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional de Turismo
PPP	Parceria Público Privada
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SANTUR	Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina
SC	Santa Catarina/Brasil
SCRM	<i>Smart City Reference Model</i>
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDETUR	Secretaria de Estado do Turismo do Rio Grande do Sul
SEGITTUR	<i>Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas</i>
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio

SIG	Secretaria Executiva de Integridade e Governança do Governo de Santa Catarina
SISTUR	Sistema de Turismo
STD	<i>Smart Tourism Destination</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina.
UK	Reino Unido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos Específicos	25
1.3 JUSTIFICATIVA	26
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E À LINHA DE PESQUISA	28
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO	33
2.1.1 Planejamento estratégico do Turismo Regional	37
2.1.2 Etapas de estudo do Planejamento Estratégico do Turismo Regional	40
2.1.3 Competências no Planejamento Estratégico do Turismo	42
2.2 GOVERNANÇA	43
2.2.1 Governança do Turismo	47
2.2.2 Cluster de turismo	51
2.2.3 Governança do Turismo no Brasil	53
2.2.3.1 A Governança do Turismo 4.0	59
2.2.4 Instâncias de Governança Regional	63
2.2.4.1 Instância de Governança Regional Caminho dos Canyons	66
2.3 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION (DMO)	68
2.3.1 Características e funções das DMOs	70
2.3.2 Desafios atuais das DMOs	73
2.4 DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES.....	77
2.4.1 Smart Cities: a origem dos Destinos Turísticos Inteligentes	81
2.4.2 Sistemas de Turismo Inteligente	86
2.4.3 Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes	89
2.4.4 Modelo de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes por INVAT-TUR	97
2.4.5 Modelo de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes por SEGITTUR	101
2.4.5.1 Tecnologia em DTI.....	104
2.4.5.2 Inovação em DTI.....	106
2.4.5.3 Acessibilidade em DTI	108

2.4.5.4 Sustentabilidade em DTI	110
2.5 GOVERNANÇA EM DTI	113
2.5.1 Dimensões da Governança em DTI.....	116
2.5.1.1 Visão Estratégica e Implementação.....	120
2.5.1.2 Gestão Eficiente.....	122
2.5.1.3 Gestão Transparente, Aberta e Participativa	124
2.5.1.4 Gestão Responsável e Controlada	126
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	128
3.1 ETAPAS DA PESQUISA	130
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS	138
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA TEÓRICA.....	139
4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DOCUMENTAL	144
4.2.1 Análise documental dos Planos Municipais e Inventários Turísticos.....	148
4.2.1.1 Município de Balneário Arroio do Silva	149
4.2.1.2 Município de Maracajá.....	151
4.2.1.3 Município de Passo de Torres	155
4.2.1.4 Município de Praia Grande.....	157
4.2.1.5 Município de Timbé do Sul.....	159
4.2.2 Análise Documental Consolidada	161
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	162
4.3.1 Dimensão 1: visão estratégica e implementação	162
4.3.2 Dimensão 2: gestão eficiente	165
4.3.3 Dimensão 3: gestão transparente, aberta e participativa	167
4.3.4 Dimensão 4: gestão responsável e controlada	169
4.3.5 Análise da pergunta aberta.....	171
4.3.6 Análise da entrevista à nível regional (Dimensões 1 a 4)	173
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	177
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	183
REFERÊNCIAS	186
ANEXOS	216
ANEXO A – RELATÓRIO MAPA DO TURISMO	217
APÊNDICES.....	218
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	219
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	221

1 INTRODUÇÃO

O turismo é um fenômeno social, cultural e econômico, que envolve tecnologia e se caracteriza o movimento de pessoas para lugares diferentes do seu entorno habitual por motivações diversas, utilizando-se de serviços, estruturas e equipamentos diversos. Trata-se de um campo do conhecimento relacionado a áreas da ciência e de estudos que traduzem uma forte interdisciplinaridade com diretrizes claras. O Setor de Turismo depende de políticas públicas bem definidas que o promovam, voltadas a resguardar, de forma sustentável, recursos naturais, valores sociais e padrões culturais das regiões onde se desenvolve. Por ser uma atividade complexa e em constante transformação, necessita ser analisado como um sistema produtivo, que abarca uma série de fatores, recursos, agentes e circunstâncias que necessitam de planejamento estratégico e governança inteligente.

De acordo com o avanço das pesquisas científicas e o crescimento das atividades turísticas, surgem novos serviços, conceitos e tipos de Turismo, decorrentes de novos comportamentos e gostos dos turistas. Para cada Tipo de Turismo, na prática, existem aspectos individuais a serem considerados e o turista transita por vários lugares, mesclando vários tipos de oferta, segundo cada comportamento específico, de acordo com o meio de transporte utilizados e conforme as características dos destinos. O crescimento do Turismo por interesses especiais faz com que surjam mercados diferentes e redimensionados.

O Turismo é uma complexa ponte entre culturas e modos de vida diferenciados, ajudando a consolidar uma parte importante do processo de globalização e apesar de ser uma das atividades mais dinâmicas do planeta, ainda é “para as ciências sociais um fenômeno pouco conhecido, o que nos leva a deixar a necessidade de não subestimar a complexa indústria que se criou sobre o lazer, porque hoje é um componente insubstituível de uma nova sociedade” (DACHARY; BURNE, 2006, p. 192).

Na medida em que as questões que envolvem o desenvolvimento sustentável do Turismo tomam dimensões globais, tornam-se cada vez mais relevantes os aspectos sobre a atuação das organizações e seu papel na economia global, aumentando a necessidade de compreender como as relações coletivas são formadas e gerenciadas, como evoluem com o tempo e como se estabelecem dentro do sistema de Turismo.

É a partir de uma visão abrangente do Turismo e do conjunto de aspectos, variáveis, serviços, tecnologias, assim como do agrupamento e diversidade dos elementos e componentes complementares que formam o sistema de turismo que se torna possível a compreensão desta atividade.

Este trabalho procurou analisar a Governança no Extremo Sul Catarinense sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes. A pesquisa desenvolvida considerou as características da região, e partiu da premissa que para ser um destino turístico inovador, não somente é preciso ter e dispor de uma infraestrutura de tecnologia de ponta, mas estar construído a partir de uma cultura e governança inteligente que permitam e garantam o desenvolvimento sustentável de áreas turísticas acessíveis a todos, o que facilita a interação e integração do visitante em seu entorno, aumenta a qualidade da experiência no destino e melhora a qualidade de vida dos residentes (LÓPEZ DE ÁVILA; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2015).

Assim, foi possível perceber que os Destinos Turísticos Inteligentes são um tema de investigação cada vez mais importante e de rápido alcance na atualidade, entretanto, as rápidas mudanças no Setor do turismo causam dificuldades aos investidores, gestores, pesquisadores e atores envolvidos. Dependendo da região ou tamanho dos destinos, os desafios apresentam-se diferentes. Um dos aspectos mais difíceis em todos os casos são a acessibilidade e a gestão, o que demonstra que a governança turística inteligente precisa estar na eficiente utilização do conhecimento e no estabelecimento de parcerias (ERRICHELLO; MARASCO, 2017).

As iniciativas de gestão do Turismo se espalham pelo mundo, em países de todos os níveis de desenvolvimento. Características culturais diferenciam a forma como o Setor de Viagens e Turismo se organiza e o quanto de importância e investimentos recebem tanto por parte do setor público como da iniciativa privada.

O presente trabalho é resultado de uma pesquisa, que utilizou como base dois modelos que discutem a governança no turismo: o primeiro, do *Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas* (INVAT-TUR), desenvolvido para a Comunidade Valenciana, na Espanha, que tem como indicadores: **governança, sustentabilidade, conectividade, sensorização, sistema de informação e inovação**, e que estabelece uma estratégia de implementação e gestão para a transformação de destinos turísticos tradicionais em DTI.

O segundo, da *Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas* (SEGITTUR), com sede em Madri, vinculada ao Ministério da Indústria, Comércio e Turismo da Espanha, sendo responsável pela gestão da Rede de Destinos Turísticos Inteligentes e pela aplicação da modelo que se encontra em prática em muitas cidades e regiões da Espanha e outros países. Este modelo está fundamentado na análise dos destinos em torno de cinco eixos: **governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade**, promovendo uma visão integradora do Turismo no

território, abrangendo os atores que influenciam e participam do seu processo de estruturação e desenvolvimento (INVAT-TUR, 2015; SEGITTUR, 2019).

As instituições espanholas que desenvolveram as metodologias e aplicação de modelos de Destinos Turísticos Inteligentes estão se engajando em torno de um objetivo comum, enfrentando problemas como a relutância em compartilhar informações, dúvidas com respeito ao retorno financeiro com o investimento intensivo em tecnologia nos negócios de turismo, entre outros.

A realidade brasileira, entretanto, está distante da realidade europeia, sendo possível afirmar que ainda há uma grande lacuna para serem atribuídos o conceito e aplicação de DTI em muitas capitais, quanto mais em territórios, o que pode ser considerado como uma oportunidade em longo prazo, onde as políticas públicas podem e devem ser ampliadas, direcionadas e flexibilizadas a fim de estabelecer uma governança inteligente, planejamento estratégico e fomentar investimentos em estruturas tangíveis e intangíveis como serviços e planejamento para a evolução dos destinos (GOMES; GÂNDARA; IVARS-BAIDAL, 2017; RIBES; RODRÍGUEZ, 2018).

Este trabalho apresenta uma pesquisa teórica e uma pesquisa de campo que levou a considerações abrangentes como reconhecer que uma governança inteligente do Turismo deve estar organizada de tal forma que consiga ser, em si mesma, a rede de sustentação e de inter-relação entre os atores e *stakeholders* para oferecer um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável, à inovação, à tecnologia e à acessibilidade, gerando os benefícios desejados às comunidades receptoras e o desenvolvimento socioeconômico do território.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O Setor de viagens e turismo, por sua complexidade e interdependência com outros setores, exige a colaboração do setor público e do setor privado, em um tipo de integração que é essencial para o seu desenvolvimento. Além disso, a governança do turismo é necessária para o “desenvolvimento adequado de toda a sociedade anfitriã, comunidade ou sociedade civil” (VELASCO-GONZÁLEZ, 2013, p. 503).

O Turismo possui este caráter multidisciplinar por envolver grande número de serviços e setores da economia, é uma atividade que requer planejamento, integração entre diferentes atores, colaboração entre os setores público e privado e inovação constante. Uma localidade, região ou país, para alcançar o desenvolvimento por meio do turismo, não pode

perder de vista a competitividade para o desenvolvimento turístico (BENI, 2012; MAZARO; PANOSSO NETTO, 2012; GOMES, 2015).

As tecnologias inteligentes estão mudando as regras do jogo do desenvolvimento do turismo. A tecnologia é um meio para um fim, não um fim em si mesmo. O uso de tecnologias inteligentes para o desenvolvimento sustentável do turismo leva a decisões mais inteligentes e está se tornando cada vez mais crucial (GAJDOŠÍK; ORELOVÁ, 2020).

O Turismo possui características especiais que o diferenciam, fundamentalmente, das outras atividades econômicas ou produtivas. “Uma delas é o fato de o turismo ser, antes de qualquer coisa, uma prática social. A outra é o fato de ser o espaço seu principal objeto de consumo”, tendo como protagonistas principais os prestadores de serviços, os DMOs, o turista e a comunidade receptora (CRUZ, 2006, p. 338).

O Turismo precisa ser considerado um sistema que prescinde da identificação de suas características básicas. Esta abordagem facilita estudos multidisciplinares a partir de várias perspectivas com ponto de referência comum e que engloba: o conjunto de fatores que geram as motivações de viagens e a escolha das áreas de destinação turística; os deslocamentos no espaço/tempo; os equipamentos receptivos e de transporte oferecidos ao tráfego de pessoas; o tempo de permanência na área receptora; a disponibilidade e a solicitação não só de equipamentos de alojamento hoteleiro e extra hoteleiro, além de equipamentos complementares de alimentação; a disponibilidade e a solicitação de equipamentos e instalações de recreação e entretenimento; o processo de produção e de distribuição de bens e serviços turísticos em geral e o comportamento dos turistas ou visitantes (BENI, 2012).

O turismo é um setor que envolve bases de conhecimento e tecnologias muito heterogêneas e em evolução. As empresas que fazem parte do Turismo também são, por sua vez, mais heterogêneas e dispersas, desde multinacionais a empresas muito pequenas até empresas de alta tecnologia até aquela que usa muito pouco as TICs (ALDELBERT; DANG; LONGHI, 2011).

O Turismo apresenta características bem específicas que só podem ser conhecidas através do estudo profundo e da prática no mercado e que são peculiares, pois não encontram semelhança com outros setores. Trata-se de uma atividade que envolve um leque amplo de variáveis que interferem diretamente no seu crescimento, entre as quais se incluem fatores: políticos, ambientais, sociais, culturais, psicológicos e tecnológicos. Surgem assim, os Destinos Turísticos Inteligentes como uma resposta às necessidades das comunidades

receptoras e turistas englobando acessibilidade, inovação, tecnologia, governança e sustentabilidade (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015).

As frequentes mudanças sofridas no Mercado do Turismo pelas mais diversas razões, desencadeiam grandes transformações na elaboração, formatação e comercialização de pacotes turísticos, sendo os mais tradicionais relegados a segundo plano gerando o declínio da competitividade do destino. Tal panorama de constantes alterações obriga as *Destination Management Officers* – DMOs a mudarem o modo de gestão nos destinos e darem mais atenção àquilo que turistas compartilham e buscam nas mídias como uma forma de melhor se adequar a este contexto (SOUSA, 2018; MUNIZ *et al.*, 2020).

O desenvolvimento do Setor de Viagens e Turismo e o uso intensivo das TIC geraram um ecossistema de turismo inteligente baseado em infraestruturas de tecnologia digital. Estes processos de crescimento e de desenvolvimento funcionam como uma forma de catalisar o surgimento de cidades que querem trabalhar com o Turismo Inteligente ou DTI. Desta forma, estudar e pesquisar o fenômeno da inteligência no contexto do turismo é definitivamente crucial, sobretudo no que diz respeito à sua influência na experiência de viagem e na qualidade de vida dos seus habitantes (FEMENIA-SERRA; NEUHOFER, 2018; SILVA, 2019; LEE; HUNTER; CHUNG, 2020; BUHALIS, 2020).

Segundo Sousa (2018) os destinos são responsáveis pela implantação de tecnologias que contribuam para melhorar a experiência do turista no destino e viabilizem melhores serviços por parte das empresas de Turismo. Sistemas tecnológicos inteligentes podem antecipar acontecimentos, como alterações meteorológicas, por exemplo, redirecionando os fluxos em determinadas atividades ao ar livre, realizando o marketing online e sugerindo outras atividades de interesse dentro do território. Sugestões de diretrizes para destinos turísticos:

- a) Internet pública gratuita com melhor velocidade;
- b) Acesso à internet em ambientes mais remotos;
- c) Incentivo ao uso de redes sociais por parte dos viajantes oportuniza a análise do comportamento turístico no destino;
- d) Caracterização do comportamento e satisfação dos turistas para implementar estratégias de gestão de relacionamento com o trade turístico e a gestão pública, por Facebook, Instagram, Blogs, Twitter, TripAdvisor e outros canais de comunicação on-line;
- e) Compartilhamento e publicação de informações turísticas em redes sociais;
- f) Cuidado com a utilização da marca do destino no que diz respeito à satisfação dos viajantes;

g) Existência de plataformas tecnológicas Open Data para a existência de um quadro de controle permanente;

h) Uso de sistemas inteligentes e Big Data para visualização e difusão de dados estatísticos e como auxílio na tomada de decisões;

i) Sensorização dos recursos turísticos ajuda na gestão do destino, assim como geolocalização dos turistas possibilita mais e melhor atendimento.

As redes sociais atuam no mundo virtual através de plataformas, sites e aplicativos que operam em nichos e segmentos diversos, com características e objetivos próprios. O setor de Turismo se representa nas redes sociais através de uma nova realidade que revelou a necessidade de transparência e coerência uma vez que a comunicação digital exige relacionamento e interação (BRANDT; BENDLER; NEUMANN, 2017; GRETZEL, 2018; MATEUS; CALDEVILLA-DOMÍNGUEZ; BARRIENTOS-BÁEZ, 2020).

As DMOs devem desenvolver a capacidade de explorar de forma mais eficaz os dados relacionados aos viajantes em potencial antes da viagem e aos turistas durante e após a visita e ser capazes de apresentar opções ou ainda de tomar decisões de acordo com o perfil modelo de cada visitante. Ao fazê-lo, cada fonte de dados pode se complementar e oferecer inúmeras oportunidades para que o destino desenvolva perfis dos visitantes. Para tal, o mais importante não é a quantidade de dados disponíveis e, sim, como as DMOs os usarão de forma inteligente (GUARDIA; GUARDIA; MENDES FILHO, 2021).

O entorno digital permite que destinos, produtos e serviços, possam ser comercializados e visitados a qualquer momento. Para as empresas e organizações está mais descomplicado localizar um novo cliente e adaptar seus serviços de forma personalizada e oferecer maior qualidade. Deste ponto de vista, as TIC e a Governança Inteligente abrem um novo horizonte no setor de turismo que descobre oportunidades e desafios que exigem um grande esforço de adaptação tanto para parte de empresas que prestam serviços como a administração pública (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015).

Os avanços do Turismo seguem lado a lado com a evolução das tecnologias, adaptando-se e motivando o surgimento de novas estruturas e equipamentos, bem como ferramentas tecnológicas relacionadas à comunicação, conforto, segurança, rapidez e agilidade em todas as etapas das viagens. Os desafios dos novos tempos da Era da informação e do conhecimento também promoveram um profundo impacto no comportamento de consumo da sociedade em geral, transformando hábitos, atividades sociais, culturais e lazer. Os desafios dos destinos turísticos, de uma maneira geral, envolvem a necessidade de adaptação constante aos avanços das TIC, conseguindo, efetivamente, transformar seus

territórios em destinos sustentáveis e competitivos com o auxílio de uma governança inteligente (SOUSA *et al.*, 2016; RUIZ; BURGOS; UGARTE, 2018; SEGITTUR, 2019; NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

A Governança e as tecnologias da informação e comunicação são provavelmente o sistema nervoso central do organismo inteligente das cidades. Cada vez mais, torna-se imprescindível utilizar recursos e ferramentas tecnológicas que permitam melhor qualidade de vida. Para tanto, “é necessário, em primeiro lugar, que as autoridades políticas e administrativas definam objetivos claros em relação ao seu uso e orientem os diferentes atores (partes interessadas) dentro do governo” (SEGITTUR, 2015, p. 18).

A presente pesquisa apresenta como objeto de estudo a Região do Extremo Sul Catarinense por sua localização geográfica próxima ao município de Araranguá, sede do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, por suas características de ser um território em pleno desenvolvimento do Turismo com poucas pesquisas neste campo de estudos.

A Região Turística estudada faz parte da Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC), fundada em setembro de 1979 e da Instância de Governança Regional - IGR Caminho dos Cânions, que tem como missão fomentar o desenvolvimento turístico sustentável, visando seu reconhecimento como o melhor destino de ecoturismo do País. Atualmente conta com 15 municípios filiados, sendo: Araranguá, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Ermo, Jacinto Machado, Maracajá, Meleiro, Morro Grande, Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Sombrio, Timbé do Sul e Turvo (AMESC, 2020).

Escolhida a região, objeto de estudo e o tema de pesquisa, percebeu-se que há uma grande carência de estudos científicos sobre o Turismo neste território. Desta forma, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes?**

A aplicação da pesquisa em uma região específica permite a obtenção de uma amostra mais aprofundada sobre a Governança Turística que pode ser comum a outras regiões ou municípios turísticos do Brasil. A região escolhida apresenta desde município já consolidado como destino turístico com estrutura considerável que permite a manutenção da economia local, até municípios com potencial turístico e que não possuem estrutura de hotelaria e outros serviços como agências de turismo.

O modelo de Destino Turístico Inteligente está focado no território e no ambiente local, portanto, o papel da entidade gestora de um destino, seja em um município, região,

comunidade ou qualquer outra forma de entidade local, será fundamental no desenvolvimento do turismo em seu espaço territorial (SEGITTUR, 2020).

Em contextos de incerteza como se apresenta o atual momento do Turismo a governança é fundamental para o planejamento e desenvolvimento do Turismo, o conceito de governança sugere que mesmo quando as promessas de desenvolvimento da globalização permanecem não cumpridas, isto se dá em função de padrões ou causas culturais e não em razões dos modelos estabelecidos (KORSTANJE, 2017).

A recuperação do Setor de Turismo precisa acontecer de forma rápida e sustentável, de acordo com as palavras do Secretário Geral da Organização Mundial do Turismo, Sr. Zurab Pololikashvili, que assevera a importância do Turismo em todo o mundo, seja em países muito ou pouco desenvolvidos, muitos milhões de empregos e negócios dependem de um setor de Turismo forte e próspero, cujo planejamento necessita de uma Governança Inteligente (UNWTO, 2020).

As pesquisas científicas são uma peça chave do processo de desenvolvimento sustentável e de estabelecimento de uma governança inteligente nos destinos, assim como a inovação para converter municípios e regiões turísticas em novos modelos de destinos turísticos assim como reinventar destinos já consolidados no mercado (SEGITTUR, 2015).

Este estudo visa, ainda, contribuir com o Setor, colaborando com pesquisadores, profissionais, gestores e acadêmicos de Turismo para o maior entendimento e diferenciação de termos e conceitos, atualizando a visão sistêmica do Turismo através da lente teórica de Destinos Turísticos Inteligentes.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as dimensões da governança do turismo na Região do Extremo Sul Catarinense, a partir da percepção dos *Destination Management Officers* –DMOs, sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer as dimensões da governança do turismo sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes;
- b) Identificar as relações entre as dimensões e variáveis dos modelos de Destinos Turísticos Inteligentes para INVAT-TUR e SEGITTUR;
- c) Analisar os dados dos municípios que compõem o Mapa do Turismo Brasileiro na região e os documentos cedidos pelas *Destination Management Officers* – DMOs;
- d) Compreender como ocorre a governança do Turismo na Região sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Organização Mundial do Turismo publicou a proposta intitulada “Turismo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: a jornada até 2030” visa construir conhecimento e capacitar e inspirar as partes interessadas em turismo a tomar as medidas necessárias para acelerar a mudança para um setor turístico mais sustentável, alinhando políticas, operações de negócios e investimentos com os Objetivos globais. Assim, o processo de inovação e de utilização das TIC nos Destinos Turísticos Inteligentes deve acompanhar estes objetivos sendo necessária uma estrutura de implementação clara, financiamento e investimento adequados em tecnologia, infraestrutura e recursos humanos para alcançar essa agenda (UNWTO, 2017). Segundo Borges e Silva (2020, p. 206) “o turismo, com o seu viés econômico e social, capaz de alterar um destino e modificar a vida de inúmeras pessoas, carece da intervenção do Estado no seu processo de desenvolvimento, e da interação entre vários setores do poder público”.

De acordo com tendências mundiais, os Destinos turísticos inteligentes podem ser associados à aplicação de paradigma de cidades inteligentes, mas não exclusivamente, pois ocorrem mudanças estruturais no setor de turismo que justificam a necessidade de abordagens mais inovadoras na gestão de destinos que podem abordar esse paradigma e que fazem do destino turístico inteligente uma referência para a gestão do turismo. No entanto, o que parece indubitável, independentemente da maior ou menor coincidência entre os paradigmas da cidade inteligente ou destino turístico inteligente, é a governança com a participação de cidadãos ou agentes sociais em conjunto com poderes públicos (SOLSONA, 2015; FEMENIA-SERRA; PERLES-RIBES; IVARS-BAIDAL, 2019).

Uma das estratégias do Plano Nacional de Turismo é estimular o desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes visando “garantir experiências extraordinárias e de

qualidade aos turistas, por meio do oferecimento de atrações inovadoras e interativas, eficiência na utilização dos recursos, tudo com acessibilidade e com respeito aos princípios da sustentabilidade”. As novas TIC devem ser recursos inovadores de toda a cadeia produtiva do turismo, assim como a necessidade de aplicar soluções inteligentes, rápidas e não onerosas para otimizar os serviços turísticos. Ressalta-se que a simples aquisição e aplicação de tecnologia não transforma um destino em DTI. Para tanto, é fundamental que a tecnologia seja acompanhada de um processo de transformação das políticas públicas, buscando a cooperação efetiva dos atores envolvidos para o desenvolvimento do turismo através de investimentos estratégicos no Setor, da mudança da cultura empresarial, do incremento da capacidade de absorção da inovação e da geração de novos negócios (TUSSYADIAH; INVERSINI, 2015; ALVARADO; MORENO; SILVA, 2017; BRASIL, 2018).

Desta forma, é imprescindível que o Setor de Turismo tenha o fator integração e colaboração como requisitos de sucesso. Cooperação dentro da Governança do Turismo pode ser considerada como o conjunto de projetos e ações em comum com “compartilhamento de informações, as ações de apoio e auxílio mútuo, do comprometimento, das relações de confiança e da busca pelo desenvolvimento sustentável pelos atores que compõem os sistemas de governança em turismo” (BRIDI, 2017, p. 98).

As propostas para a Governança desenvolvidas para Destinos Turísticos Inteligentes devem ser priorizadas pela cooperação entre DMOs e partes interessadas, reforçando a necessidade e importância de ter ou criar um sistema inteligente ambiente ou ecossistema baseado na cooperação e colaboração pra a busca de soluções e a correta tomada de decisões nos destinos turísticos (inclusive nos destinos concorrentes) através da análise comparativa que pode ocorrer simultaneamente com a projeção de soluções e impulsionando ainda mais a criatividade entre os envolvidos. Com isso, espera-se que as partes interessadas reanalisem suas soluções para alinhá-las com as ações desenvolvidas no turismo regional, nacional e global para tornar o destino mais competitivo (MUNIZ *et al.*, 2020).

O setor de Turismo, de uma maneira geral, está sendo impactado muito rapidamente pelas TIC e as soluções tecnológicas de tratamento de dados com uma capacidade analítica que estão gerando mudanças em diversas esferas. No turismo, devido ao uso intensivo de informações, esse novo contexto oferece oportunidades e desafios para destinos turísticos e gestores que carecem de informações sobre a atividade para uma melhor tomada de decisão (CALLE LAMELAS, 2017; FEMENIA-SERRA; IVARS-BAIDAL, 2018).

Como já citado, o modelo de Destinos Turísticos Inteligentes para SEGITTUR (2019) baseia-se na análise dos destinos em torno de cinco eixos: **governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade**, promovendo uma visão integradora do território. Para esta pesquisa o foco será especificamente na dimensão Governança em DTI abrangendo as áreas de gestão e os atores que influenciam e participam do seu desenvolvimento.

Justifica-se a escolha da Região do Extremo Sul Catarinense por sua localização geográfica, fazendo parte da região onde está instalado o PPGTIC, com características de interdisciplinaridade. A relevância da escolha do tema tem a ver com a necessidade de pesquisas sobre a Governança do Turismo na Região e levantamento de dados que possam contribuir de maneira significativa no processo de desenvolvimento turístico dos municípios da região.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E À LINHA DE PESQUISA

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação – PPGTIC da Universidade Federal de Santa Catarina, campus de Araranguá, caracteriza-se pela vocação de enfrentar os desafios de aprendizagem e pesquisa interdisciplinar, explicitada no estabelecimento de três linhas de pesquisa: Tecnologia Computacional, Tecnologia Educacional e Tecnologia, Gestão e Inovação. Um dos pontos fortes do Programa é a busca da interdisciplinaridade e a transferência de conhecimentos entre docentes e discentes de pós-graduação, grupos de pesquisas e a sociedade (SILVA; BILESSIMO; LUNARDI, 2016).

Para apresentar a aderência da pesquisa ao Programa, fez-se uma busca no repositório UFSC considerando o âmbito da UFSC e, ainda, restrito a teses e dissertações. No PPGTIC não foram publicados trabalhos sobre Turismo ou Destinos Turísticos Inteligentes, tendo um total de 14 trabalhos que tratam de TIC, de uma maneira geral, publicados entre 2017 e 2020, todos em nível de dissertação de mestrado, mas nenhum ligado ao Turismo. Desta forma, por sua característica interdisciplinar, este trabalho adere ao Programa por tratar de temas relacionados às TIC e Turismo com foco em Governança e DTI.

Partiu-se, então para a pesquisa de trabalhos publicados em outros Programas de Pós-graduação no Repositório Institucional na seção Teses e Dissertações, sendo que foram destacados 25 trabalhos que tratam de temas que envolvem Turismo, destinos turísticos e tecnologias da informação e comunicação no Turismo. O Quadro 1 apresenta os 25 trabalhos

selecionados, organizados em ordem cronológica, com destaque do autor, nível de trabalho e Programa que está vinculado:

Quadro 1 – Aderência a trabalhos do Repositório Institucional da UFSC

Título	Autor	Ano	Nível
1. Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento.	Alexandre Augusto Biz	2009	Tese (doutorado) Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
2. Gestão do Conhecimento em Portais Virtuais de Turismo: Uma Abordagem Empreendedora.	Mariana Quevedo	2009	Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
3. Gestão do conhecimento aplicada a gestão sustentável do turismo em Parques Nacionais.	Fernanda Pires Teixeira	2010	Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
4. Urubici: a formação geopolítica de uma heterotopia turística.	Marcela Montalvão de Teti	2010	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
5. Mapeamento dos Atores e das Redes de Confiança da Governança Endógena do Micropólo de Turismo da Região Leste de Florianópolis.	Fabício Peter Vahl	2011	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
6. Turismo de eventos e negócios: um estudo sobre a articulação produtiva da atividade turística em Florianópolis, Brasil.	Nelci Maria Salles	2011	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração.
7. Sistematização de dados turísticos para geração de informações que subsidiem o planejamento da atividade inserida no desenvolvimento de Urubici.	Daiana Andréia Bastezini	2011	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo.
8. Modelo de ordenação territorial para o desenvolvimento do turismo regional.	Luiz Fernando de Souza	2012	Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
9. Utilização de técnicas do geoprocessamento na gestão pública municipal de Itapema-SC, identificando zonas especiais de interesse turístico.	Marcelo Tavares de Souza Campos	2012	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo.
10. Cooperação no aglomerado turístico rural: um estudo de caso no município de São Martinho – SC.	Gabriela Pelegrini Tiscoski	2012	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração.
11. Gestão sustentável da orla marítima em destinos turísticos costeiros: a percepção dos atores sociais.	Maria Emília Martins da Silva	2013	Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
12. Dimensões, componentes e itens de avaliação da gestão da qualidade em serviços turísticos.	Alexandre Meira de Vasconcelos	2014	Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
13. Tourqual: proposta de um modelo de avaliação da qualidade de serviços em	Tiago Savi Mondo	2014	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em

atrativos turísticos.			Administração.
14. A cadeia global de valor do turismo: estudo sobre os Resorts internacionais no nordeste do Brasil.	Lairton Marcelo Comerlatto	2015	Tese (doutorado) Programa de Pós-Graduação em Geografia.
15. Desenvolvimento territorial sustentável e indicações geográficas: a sustentabilidade ambiental do território dos Vales da Uva Goethe – SC.	Cristiane de Moraes Ramos	2015	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Urbanismo e História da Cidade.
16. A territorialização turística no município de Urubici-SC.	Helen Cristina Machado	2016	Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Geografia
17. A vitivinicultura de altitude em Santa Catarina: desafios para o desenvolvimento do enoturismo.	Flavia Baratieri Losso	2016	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Geografia
18. Turismo no Haiti: envolvimento na cadeia global do turismo e reflexos socioeconômicos locais.	Jean Samuel Rosier	2017	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Economia.
19. Um framework para análise da contribuição conjunta dos clusters de tecnologia e de turismo para a inovação e o desenvolvimento territorial.	Cristina Martins	2017	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração
20. Turismo, formação, indústria cultural: a experiência da excursão.	Verônica Werle	2017	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação
21. O patrimônio geológico e sítios de geodiversidade do município de Florianópolis/SC: estratégias de geoconservação.	Cristina Covello	2018	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Geografia
22. As percepções dos guias de turismo em relação ao seu papel de educador.	Guilherme Dunchatt Zettermann	2019	Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação
23. Arquitetura da informação em websites de turismo LGBTQ.	Jean Fernandes Brito	2019	Tese (doutorado) - Programa Pós-Graduação em Ciência da Informação
24. Gestão do conhecimento do cliente e destinos Turísticos inteligentes: um framework para a gestão Inteligente da experiência turística – smartur.	Emerson Cleister Lima Muniz	2020	Tese (doutorado) - programa de pós-graduação em engenharia e gestão do Conhecimento.
25. Políticas Públicas e Destinos Turísticos Inteligentes: proposta de uma ferramenta de análise da situação de municípios brasileiros.	Marina Monguillott Martins	2020	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para melhor visualização da distribuição dos trabalhos em relação aos Programas de Pós-graduação da UFSC foi organizado o quadro 1, acima, que contém as publicações entre 2009 e 2020. Dentre os trabalhos selecionados destacam-se, por ordem cronológica, as pesquisas de Biz (2009), com o título “Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento”, por seu enfoque teórico na gestão inteligente dos dados

ligados ao setor de Turismo, bem como o trabalho de Bastezini (2011), intitulado “Sistematização de dados turísticos para geração de informações que subsidiem o planejamento da atividade inserida no desenvolvimento de Urubici” por estar orientada à Sistematização de dados. Assim como, o trabalho de Marcelo Tavares de Souza Campos (2012) trata da utilização de técnicas do geoprocessamento na gestão pública municipal de Itapema-SC, identificando zonas especiais de interesse turístico.

Destaca-se, ainda, a tese de doutorado de Cristina Martins (2017) com o título “Um *framework* para análise da contribuição conjunta dos clusters de tecnologia e de turismo para a inovação e o desenvolvimento territorial” que analisa a inovação em cluster de tecnologia e turismo. Ainda vale destacar o trabalho de Cristina Covelto (2018) com o título “O patrimônio geológico e sítios de geodiversidade do município de Florianópolis/SC: estratégias de geoconservação” que se relaciona com o tema Geoturismo e Geoparques, tratados nesta pesquisa.

A característica interdisciplinar dos temas deste estudo vai ao encontro do PPGTIC, e, desta forma, ressalta-se a aderência ao Programa com seu foco em inovação e interdisciplinaridade. Este trabalho demonstra que a inovação é condição básica e transversal a todos os eixos de desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes e deve estar presente em todos eles. A inovação pode ser tanto tecnológica como a transformação de um processo, produto ou serviço novo ou significativamente aprimorado, novos métodos de marketing, novos modelos de negócios, novas formas de organização pública ou privada. Ou seja, a busca contínua por eficiência, lucratividade e competitividade. Inovar no turismo, portanto, seja do lado da oferta ou da demanda, significar buscar soluções todos os dias e investir em pesquisa além de utilizar de maneira intensiva internet e as TIC motivo pelo qual está tão relacionado inovação com o meio digital (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; GRETZEL, 2018).

É importante ressaltar a interdisciplinaridade do tema escolhido que envolve TIC, sustentabilidade, governança, planejamento estratégico, desenvolvimento regional e outros temas relacionados ao Turismo, que, por sua natureza, trata-se de um campo de estudos multidisciplinar.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Seguindo os critérios da Universidade Federal de Santa Catarina e orientações durante o período de elaboração, este trabalho contém, de forma sucinta, o resultado e análise dos dados levantados em pesquisas teóricas e de campo. Trata-se de uma dissertação que seguiu as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e que contém trechos citados de forma direta e indireta de diversos autores. Os autores estrangeiros tiveram seus estudos citados neste trabalho com tradução livre.

Foi estruturado em quatro seções: a primeira, que contém a apresentação da introdução ao tema, do problema de pesquisa, do Objetivo Geral e os objetivos específicos, das justificativas teórica e empírica, além de oferecer uma visão geral do trabalho.

Ainda na primeira seção foi apresentado o levantamento dos trabalhos científicos que estão relacionados como Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PGTIC).

A segunda seção apresenta o referencial teórico, expondo os aspectos conceituais centrais da pesquisa. Inicia-se com conceitos e definições dentro de uma contextualização a respeito de Planejamento Estratégico Turismo, Governança do Turismo, Cluster de turismo, Governança do Turismo no Brasil, Instâncias de Governança Regional, Características e funções das DMOs, Desafios atuais das DMOs, entre outros.

Na fundamentação teórica sobre DTI constam tópicos importantes como: as Smart Cities como a origem dos Destinos Turísticos Inteligentes, Sistemas de Turismo Inteligente, conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes, modelos de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes por INVAT-TUR e SEGITTUR, Tecnologia em DTI, Inovação em DTI, Acessibilidade em DTI, Sustentabilidade em DTI.

Por fim, para fechar a fundamentação teórica, trata-se das dimensões da Governança em DTI sendo: visão estratégica e implementação, gestão eficiente, gestão transparente, aberta e participativa e gestão responsável e controlada.

Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos e apresenta-se, assim, a metodologia, bem como, as etapas da pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

Por fim, na última seção, nas considerações finais, apresentam-se os principais resultados e contribuições da pesquisa, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceitos sobre a humanidade em movimento, a tecnologias e as inovações que afetam as relações de distribuição e consumo, com impactos significativos no Turismo, à luz das formas inovadoras de governança e gestão, podem servir de base para a importância do estudo dos modelos de gestão do Turismo que são apresentados nesta seção.

São investigados, ainda, os temas Planejamento Estratégico do Turismo, Governança Turística, DMOs e Destinos Turísticos Inteligentes.

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado no estudo com temas importantes para a compreensão da pesquisa e contribuições para o campo de estudos.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TURISMO

O Planejamento Estratégico do Turismo possui diferentes metodologias que podem ser aplicadas não podendo ser efetivado sem políticas públicas que assegurem que os investimentos serão efetivos contando com a cooperação com organizações, empresas e entidades de forma coordenada e organizada com a participação das organizações, empresas, comunidade e atores envolvidos direta ou indiretamente no Turismo. Trata-se de fazer a conexão entre os diferentes *stakeholders* do Turismo, mantendo o equilíbrio entre a Oferta e a Demanda e criando uma imagem positiva do Destino perante os turistas são desafios que exigem Planejamento estratégico.

A palavra Planejamento vem do latim “*planum*” que tem sua referência a uma superfície plana ou àquilo que é aplainado como uma superfície onde possam ser registradas informações importantes. A palavra planejamento passou a ser na língua inglesa por volta do século dezessete, referindo-se a desenhos, mapas ou plantas arquitetônicas desenhadas em superfícies planas. Assim, a palavra já surge identificada com dois fenômenos observáveis em organizações: o uso de procedimentos formais e a necessidade de resultados articulados, principalmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões. Seu uso está relacionado à formalização e pressupõe a decomposição, articulação e racionalização indispensáveis (MINTZBERG, 2007). A etimologia da palavra estratégia vem de manobra ou artifício militar, segundo definido pelo cargo do comandante de uma armada ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas. As organizações devem ter estratégias e planejar para se tornarem mais competitivas, o que significa ter propósito e saber em que direção está o seu foco, qual sua Missão e visão de futuro. O pensamento estratégico não

costuma ocorrer espontaneamente, nas organizações o que poderia levar todos a lugar nenhum, sendo necessário organizar um esforço no sentido de construir uma cadeia de valor para melhor entendimento dos seus diferenciais e como a redução de custos e otimização de recursos (PORTER, 1980; MINTZBERG, 2007).

O planejamento estratégico possui papel fundamental nas organizações. Muito além da promoção de ideais vagos do que poderia ser, trata-se de fato do conjunto de fatos do que ele realmente é. Por isso, falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e no estado. Mintzberg (2007) questiona e analisa as visões diferentes do planejamento como sendo: planejamento é pensar no futuro? Planejamento é controlar o futuro? Planejamento é tomada de decisão? Entre outras questões, o autor analisa que planejamento é muito mais do que estas ações isoladas, podendo ser considerado como o processo de tomada de decisão integrada e um procedimento formal para produzir resultados articulados, na forma de um sistema integrado de decisões.

Vale salientar que uma definição que restrinja a ideia de planejamento estratégico não capta a ideia de planejamento, acima de tudo, distinguindo sua literatura mais claramente e diferenciando sua prática dos outros processos, é sua ênfase na formalização, a sistematização do fenômeno. Assim, planejamento estratégico pode ser considerado como um esforço disciplinado em busca de resultados efetivos na realidade, dentro de um conjunto de conceitos, procedimentos e testes (MINTZBERG, 2007).

O planejamento estratégico, pela natureza de seu processo, não por seus resultados esperados, pode ser visto como a decomposição do processo de formulação de estratégia em uma série de passos articulados, cada um a ser realizado especificamente na direção de objetivos claros, produzirá estratégias integradas (MINTZBERG, 2007).

Planejamento significa, a rigor, projetar o futuro, mas para que tal intento tenha sucesso, é preciso estudar o passado e identificar os erros que não podem reincidir sobre um destino assim como é preciso estudar o presente, diagnosticar a realidade atual e, a partir disso, planejar cenários futuros. Desta forma, planejamento, em sua característica de processo, é meio e não fim. Por ser um processo contínuo, planejar necessita de ação, acompanhamento e avaliação permanentes sobre o seu próprio desempenho (PETROCCHI, 2009; CRUZ, 2006). “Uma das características principais do planejamento estratégico é o direcionamento de seu foco para os efeitos e impactos futuros, decorrentes das decisões tomadas no presente” (BRASIL, 2007, p. 25).

O desenvolvimento do turismo em qualquer território deveria acontecer apenas de forma planejada para que seus impactos não se perpetuem de forma negativa ao longo do

tempo A participação da comunidade em destinos com potencial turístico ou do Trade Turístico enquanto o conjunto das organizações privadas e governamentais atuantes no setor de Turismo, em municípios onde a atividade já se estabeleceu e o trabalho sério de identificar as necessidades substanciais da população e do ambiente na construção de políticas públicas que devem permitir benefícios a toda a Cadeia Produtiva do Turismo do destino (ALVARADO; MORENO; SILVA, 2017).

Segundo Gil, Korstanje e Peral (2020, p. 86), o destino turístico é o centro gravitacional do Sistema de turismo, “o destino pode ser considerado como o espaço físico em que está localizada a oferta com a demanda e os diferentes operadores do mercado. Assim, o destino é onde acontece o fenômeno turístico”. Complementando este conceito, para fins de análise neste estudo, um destino turístico pode ser considerado como uma localidade ou território dotado de serviços e produtos turísticos para atender as necessidades dos turistas que apresente um “conjunto de instituições e atores localizados em um ambiente físico ou virtual, espaço onde as transações e atividades relacionadas ao marketing ocorrem desafiando a tradicional dicotomia entre produção e consumo” (SARANIEMI; KYLÄNEN, 2011, p. 133; FRATUCCI, 2014).

Buhalis e Amaranggana (2014) consideram que a concepção de Destinos Turísticos está ligada a uma gestão participativa com foco no turista e que tenha uma excelente gestão por parte dos atores como entidades, empresas, organizações de turismo, Governos, Comunidade local em um ambiente sustentável em todos os sentidos a partir de um planejamento estratégico.

Dentro deste contexto, o produto turístico pode ser considerado como um conjunto organizado e coeso, composto de bens e serviços estruturados de maneira a conter a totalidade de oferta necessária, dentro da cadeia produtiva do Turismo e que possa satisfazer às percepções e expectativas dos visitantes. O produto turístico é o resultado da soma de recursos naturais e culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operando a transformação da matéria-prima em produto acabado e outras oferecendo seus bens e serviços já existentes. O turismo tem como diferencial o fato de ser produzido e consumido no mesmo local, de modo que o consumidor se desloque para a área de destino ou consumo e não o contrário (BENI, 2012; BUHALIS; AMARANGGANA, 2014).

Dentro de uma realidade dinâmica, o Turismo pode ser visto como uma indústria que visa a geração do produto turístico, com seus outputs e inputs, com características específicas ligadas a serviços e que são mantidas ou preservadas com relação à Cadeia

Produtiva do Turismo. Para compreender como funciona a cadeia produtiva do turismo em uma localidade, é necessário detectar quais os agentes econômicos, sociais e políticos ligados ao turismo, quem oferece os serviços e quem dispõe de uma estrutura de apoio para receber os turistas (BRASIL, 2011; IGNARRA, 2014).

A organização e planejamento de uma governança no destino precisam levar em conta o conhecimento e fortalecimento dos elos da cadeia produtiva do turismo. A competitividade de um destino turístico refere-se a vários fatores como inteligência do destino, recursos, gerenciamento, demanda e imagem, destacando-se a importância da cooperação das diferentes partes interessadas ou *stakeholders* (ZEHRER; HALLMANN, 2015).

A cooperação entre os elos da Cadeia Produtiva do Turismo não pode estar apenas fixada em um relacionamento informal, em que há ausência de uma missão claramente definida, a informação sendo compartilhada de acordo com a necessidade, a autoridade sendo individual, permanecendo com cada organização envolvida no processo, mudar a realidade para uma governança inteligente é urgente e o risco é mínimo ou inexistente, bem como os resultados e recompensas são significativos (PULIDO-FERNÁNDEZ; LÓPEZ-SÁNCHEZ; PULIDO-FERNÁNDEZ, 2013; TRENTIN, 2016).

Assim, o planejamento estratégico de um destino turístico precisa ser conduzido com habilidade e técnica para a integração de esforços no sentido de busca e sistematização das informações para a tomada de decisão. Estabelecer uma forma de ligação e comunicação entre os diversos atores sociais envolvidos na prática da atividade turística, como visitantes, população local, gestores, bem como por dados de outros setores da sociedade, que são aplicados ao desenvolvimento do turismo (VOLGGER; ERSCHBAMER; PECHLANER, 2021).

No Brasil, o Ministério do Turismo enfatiza que o planejamento estratégico apresenta-se como grande aliado capaz de ajudar a transformar a realidade dos municípios e regiões, ainda caracterizados pela baixa produtividade econômica e consequente exclusão social, em ambientes mais harmônicos e sustentáveis. O turismo, “para ter garantia de sucesso como atividade econômica, depende de um planejamento estratégico realizado de forma integrada e participativa e que ofereça os meios adequados para sua implementação e administração” (BRASIL, 2007, p. 15).

No Planejamento estratégico do Turismo o conceito de estratégia pode parecer deslocado por ser conhecido em assuntos ligados à concorrência empresarial, pois a arte militar é baseada na premissa de oposição inteligente, desenvolvendo, assim, a possibilidade e

a necessidade de prever algumas ações e reações dos oponentes. No caso do Turismo, as variáveis que afetam o Setor tornam-se ainda mais complexas, sendo necessária esta visão estratégica para alcançar objetivos que sejam comuns e que tragam benefícios para todos os envolvidos (PETROCCHI, 2009; CRUZ; CORRÊA, 2016).

As políticas públicas de Turismo no Brasil possuem uma trajetória de muitas mudanças e adaptações que buscam eficiência e efetividade por não conseguirem atender as demandas regionais e estabelecer critérios factíveis para o desenvolvimento de planejamento estratégico eficaz. Ainda se apresenta uma realidade em que há “políticas que não reconhecem as especificidades regionais e que acabam gerando maior competitividade entre umas e outras” (ENGELMANN FILHO; PEREIRA, 2021, p. 240).

Assim, o planejamento estratégico do Turismo precisa ser considerado como prerrogativa de integração e cooperação para que quaisquer modelos de desenvolvimento possam ser aplicados e ter resultados importantes para o destino, como considera Beni (2012):

O turismo há de ser impulsionado como uma atividade de inclusão social; o turismo é um direito e uma necessidade para todos; as empresas e organizações devem assumir sua responsabilidade social; o turismo baseia-se na integração das redes de qualidade; tem-se que estruturar novos conteúdos na comunicação estratégica; o capital humano é o principal ativo do turismo; o turismo deve reconhecer a nova ética do consumidor; o turismo existe para melhorar o bem-estar dos residentes; o turismo baseia-se na associatividade local; a manifestação participativa e o sentido estratégico são fundamentais para desenvolver o turismo. O turismo é peculiar pelo fato de ser um setor fragmentado, que envolve muitos segmentos e negócios (BENI, 2006, p. 15).

O Planejamento estratégico do Turismo pressupõe a participação organizada de todo o Trade Turístico, além de empresas e entidades ligadas direta ou indiretamente com o Turismo e as comunidades envolvidas em todas as etapas do processo. Esta metodologia é a forma ideal para que a intervenção tenha maior efetividade, sustentabilidade e sucesso nos resultados. O planejamento permite “orientar, racionalizar e acelerar esse processo de mudança social, que é complexo, porque, além de realizar ações voltadas à solução de problemas, também é preciso mudar estruturas e modos de atuar” (BENI, 2006, p. 7).

2.1.1 Planejamento estratégico do Turismo Regional

Segundo Cruz e Corrêa (2016) o planejamento estratégico em uma região turística visa facilitar a gestão dos recursos e torná-los compatíveis com as necessidades da demanda e da comunidade local. Para atingir um futuro desejável de forma sustentável, é preciso

entender o conjunto de organizações do destino como um produto que precisa se tornar competitivo e destacado no mercado, objetivando aumentar a relevância da região dentro de um contexto territorial mais abrangente (GRETZEL, 2019).

O planejamento estratégico do Turismo regional prescinde da gestão do Turismo que pode ser definida como o processo que envolve desde a formulação e o planejamento da política pública do Turismo, o acompanhamento de sua implantação, a avaliação de seus resultados e a retroalimentação do sistema de gestão, incluindo o estabelecimento de ações corretivas e preventivas aos comportamentos e/ou eventos desviantes visando a competitividade do destino e oferecendo ao turista a melhor experiência possível (TUSSYADIAH, 2014; MAZARO, 2017; GRETZEL, 2019).

A importância dos Conselhos Municipais de Turismo vai além da necessidade do cumprimento de uma exigência do Governo Federal, representam espaços colaborativos nos quais as variáveis da governança podem e devem ser aplicadas para alcançar objetivos estratégicos, na medida em que seu propósito é envolver Trade Turísticos e representantes da sociedade no processo de planejamento turístico (GUIMARÃES, 2013).

Nesse sentido, convém ressaltar que, nestes espaços de participação (conselhos, fóruns, comitês), muitas vezes as relações são conflituosas, marcadas pela falta de diálogo e de informação, e, por essa razão, demonstram um capital social fraco dos integrantes, além de evidenciarem, muitas vezes, tomadas de decisão eminentemente homologadoras de um jogo de interesse e poder, envolvendo tanto o governo quanto grandes grupos econômicos (CANTALICE, 2016, p. 57).

De acordo com Sousa (2018) a Demanda e Impacto Econômico influenciam o planejamento dos destinos essencial para estabelecer objetivos e metas e, no Brasil, para configurar no Mapa do Turismo Brasileiro, o destino precisa ter Plano Municipal de Turismo, Fundo Municipal de Turismo e Conselho Municipal de Turismo atuante. O Plano envolve a determinação da missão e visão de futuro. Ao antecipar situações futuras, os gestores têm condições de planejar melhor as políticas públicas e definir estratégias que atendam tanto aos residentes quanto aos visitantes. Assim, é necessário acompanhar os dados e analisar informações sobre a situação do destino, conforme as diretrizes propostas pela autora:

a) contribuição socioeconômica do turismo pode ser avaliada pelo número de emprego e desemprego presente no destino e expresso pelo Índice de Competitividade de Turismo Nacional;

b) análise do número de visitantes em relação ao número de habitantes para planejar os recursos de acordo com a capacidade de carga do destino;

c) implantação de sistemas tecnológicos que mensuram a demanda;

d) sensores que facilitam a realização de controles estatísticos e a troca informações, como porcentagem representativa da lotação dos alojamentos, períodos de sazonalidade, tempo de permanência dos turistas, perfil socioeconômico dos viajantes e valor do gasto médio, informações que apoiam a tomada de decisão para melhorias na gestão.

e) Melhorar a capacidade dos sistemas tecnológicos inteligentes de ajudar na identificação de gaps e oportunidades de novos negócios.

Dentre diversas mudanças e inovações na política nacional do Turismo surgem termos como o *Accountability* que ganhou força no Brasil nas últimas décadas, concomitantemente com o momento em que a democracia se torna princípio fundamental do sistema político. Acompanhado da ideia de responsabilização e responsividade por parte do poder público, o termo circunda a literatura em companhia de expressões como controle social, participação e a própria democratização do Estado. “Apesar de sua notoriedade, ainda não existe uma palavra no idioma brasileiro que traduza completamente o termo, gerando uma série de debates e diferentes interpretações sobre o mesmo” (MEDEIROS; CRANTSCHANINOV; ILINSKY, 2013, p. 746). Enquanto pode-se compreender Governabilidade como a capacidade e governo e política do Estado, há que se considerar *Accountability* como a capacidade a ação de prestação de contas da administração para a sociedade com a respectiva responsabilização e responsividade dos agentes. Sendo assim, “o estímulo ao desenvolvimento não pode mais ser visto apenas como papel do governo ou das autoridades locais, mas de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros” (VAHL, 2011, p. 39).

O Planejamento estratégico do Turismo Regional não pode acontecer sem o apoio e participação das comunidades locais. Várias comunidades locais têm características diferentes devido a uma série de fatores intrínsecos e extrínsecos. Cada comunidade local é heterogênea porque consiste em residentes e empresas locais cujos interesses, aspirações e atitudes em relação ao turismo são diferentes. Devido à sua importância, o Trade Turístico deve ter oportunidades para participar, cooperar e estar envolvido em processos cruciais de tomada de decisão para o desenvolvimento turístico regional (JIMURA, 2018).

As TIC disseminam as informações, mudam formas de agir e de se posicionar no mercado transformando o conhecimento. Trata-se de uma mudança profunda em posturas na qual a nova dinâmica operacional desenha o papel dos atores tradicionais, sendo assim, é imprescindível saber quais atores são essenciais nos processos dentro da realidade de cada destino. Antes de iniciar a implementação de um plano para impulsionar o turismo é preciso

saber quem são os atores que estão envolvidos, de fato, e comprometidos com o desenvolvimento regional (VELASCO-GONZÁLEZ, 2013).

2.1.2 Etapas de estudo do Planejamento Estratégico do Turismo Regional

De acordo com Cruz (2006), o planejamento regional não elimina e, inclusive, necessita da existência de planejamentos convergente em escala local, desde que, naturalmente, não sejam conflituosos. O quadro 2 apresenta as etapas que devem ser seguidas como um roteiro mínimo para o planejamento estratégico do turismo:

Quadro 2 – Etapas de estudo do Planejamento Estratégico do Turismo

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO
Etapa 1	Identificação de Direções Para Desenvolvimento	Formular uma missão e uma visão, estabelecer objetivos estratégicos
Etapa 2	Análise Estratégica	Analisando o ambiente, analisando o potencial interno
Etapa 3	Análise das Opções Estratégicas	Formular forças motrizes alternativas (expandindo os objetivos), especificar critérios para avaliação e seleção de opções, avaliar possibilidades de implementação de alternativas estratégias de desenvolvimento
Etapa 4	Seleção Estratégica	Selecionar estratégias de desenvolvimento, especificando estratégias funcionais
Etapa 5	Implementação e Acompanhamento da Estratégia	Implementação de estratégias funcionais, preparar um sistema de avaliação de estratégia, medir os efeitos da implementação e avaliar contra suposições, informações para outro ciclo de planejamento

Fonte: Goranczewski e Puciato (2010).

Como pode ser analisado no quadro 2, os autores Goranczewski e Puciato (2010) consideram que as ações mais significativas devem ser organizadas de forma sequencial sendo: identificação de direções para o desenvolvimento; análise estratégica; análise das opções estratégicas; seleção estratégica; implementação e acompanhamento da estratégia.

O Planejamento Estratégico Regional deve ser utilizado como elo de mobilização e de motivação para as populações envolvidas e atores sociais responsáveis pelo desenvolvimento econômico, além de ter visão de longo prazo. Uma visão estratégica fomenta o desenvolvimento e obtenção das competências necessárias para concorrer no mercado, pois tal processo dificilmente acontecerá espontaneamente, sem a interferência de agentes fomentadores e articuladores de recursos (HALL, 2001; CRUZ; CORREA, 2016).

De acordo com Beni (2006) para alcançar a definição de uma estratégia integrada de desenvolvimento turístico em uma determinada região, será necessária a realização das

seguintes análises, agrupadas em seis estudos, além do inventário turístico e caracterização do ambiente natural, cultural e sociopolítico dentro de uma análise conjuntural da região, como segue:

- a) Análise conjuntural para a região que inclui análise SWOT;
- b) Estudo da organização estrutural regional com a análise da cadeia produtiva do turismo regional e da estrutura organizacional e do modelo de gestão do turismo regional bem como a rede de relacionamento entre os atores envolvidos com o setor;
- c) Estudo da oferta efetiva e potencial;
- d) Estudo da demanda efetiva e potencial;
- e) Estudo da viabilidade de utilização dos recursos turísticos regionais e
- f) Estudo do composto de marketing atual e do mercado.

Os seis grupos de análise do Turismo Regional citados acima refletem um ambiente político onde o Setor de Turismo demonstra ou pode vir a ser de grande importância para o desenvolvimento socioeconômico (BENI, 2006). De acordo com Cruz (2006, p. 342) “a política pública de turismo deve ser um documento público, que reúna o pensamento do(s) poder(es) público(s) (local, estadual, regional ou nacional) com relação à organização do setor turismo em um dado território”.

O planejamento estratégico do Turismo Regional está referenciado em um espaço-território concreto, herdado, histórica e socialmente construído. As políticas públicas de Turismo precisam considerar este ambiente como uma realidade que, antes de tudo, exige respeito e que, portanto, tem de ser considerado pela política pública e pelos programas e projetos que dela derivam. O desenvolvimento do turismo deve ser um projeto construído coletivamente e não uma resposta a interesses particulares, de grupos sociais específicos (CRUZ, 2006; BENI, 2006).

O planejamento regional requer a abdicação, por parte dos poderes públicos municipais, de parte de seus projetos individuais em prol de um projeto coletivo, que requer a superação de vaidades pessoais e o desenvolvimento da capacidade de diálogo; b) o planejamento regional do turismo pode significar, para muitas municipalidades, a única possibilidade de inserção no seleto rol de lugares que conseguiram fazer do turismo um instrumento de seu desenvolvimento econômico e social, já que a presença de um atrativo ou de um conjunto de atrativos nem sempre é capaz de mobilizar fluxos de turistas. Neste caso, vale o ditado: “uma andorinha só não faz verão”. Os municípios, reunindo suas forças e seus recursos e planejando o turismo coletivamente têm muito mais chance de alcançar seus objetivos (CRUZ, 2006, p. 343).

Muitas vezes, a teoria e a prática se mostram bem diferentes nos destinos, com uma visão individualista do destino que vê a cidade vizinha como concorrente e adversária.

Por este motivo, a governança do Turismo “deve conduzir a um caminho para o desenvolvimento regional, não devendo priorizar apenas a construção de políticas públicas de intervenção, que focam na promoção dos serviços de apoio às políticas estratégicas regionais” (VAHL, 2011, p. 39).

A implementação dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional trata da estruturação do processo operacional, ou seja, a operacionalização coordenada das ações planejadas, para que os objetivos programados possam ser atingidos num espaço de tempo determinado através de atribuições e cooperação (BRASIL, 2007).

2.1.3 Competências no Planejamento Estratégico do Turismo

Nas Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil encontram-se as competências dos atores envolvidos. O quadro 3 a seguir ajuda a compreender melhor essas competências, indicando as principais responsabilidades de cada um dos atores envolvidos:

Quadro 3 – Competências dos atores no Planejamento Estratégico Regional

Ao Ministério do Turismo, com o apoio do Conselho Nacional de Turismo, por meio da Câmara Temática de Regionalização	Tornar disponíveis documentos técnicos que orientem e auxiliem a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional; apoiar na capacitação dos gestores do Plano Estratégico; colocar, à disposição das regiões, apoio técnico e financeiro para a implementação do Plano Estratégico, quando demandado, e dentro das disponibilidades de recursos existentes; promover a articulação e a negociação entre as Instâncias de Governança em âmbito federal, estadual, regional e municipal.
Ao Órgão Oficial de Turismo das UFs, com o apoio do Fórum Estadual de Turismo	Apoiar a implementação do Plano Estratégico e dos projetos específicos em parceria com a Instância de Governança Regional; articular ações e projetos convergentes de entidades governamentais e não governamentais, em âmbito estadual; monitorar e avaliar a implementação do Plano Estratégico, com base nos modelos de indicadores colocados à disposição pelo Ministério do Turismo; prestar apoio técnico e financeiro nas áreas de sua competência, quando demandado, e conforme disponibilidade de recursos.
À Instância de Governança Regional	Coordenar e elaborar os projetos específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional; articular e negociar com outras instâncias governamentais e com os demais protagonistas envolvidos, para a elaboração e implementação dos projetos específicos; promover a integração e mobilização dos protagonistas envolvidos para a elaboração dos projetos específicos;
Ao Órgão Municipal de Turismo, com o apoio do Colegiado Local de Turismo	Oferecer apoio técnico e financeiro, quando demandados, e de acordo com a disponibilidade de recursos; colaborar com todas as ações da Instância de Governança; participar da implementação do Plano e elaboração dos projetos específicos, quando solicitado pelos proponentes.
À Iniciativa Privada	Formatar os projetos de sua competência, entre os quais aqueles voltados à roteirização, qualificação de serviços turísticos, infraestrutura turística, dentre outros; oferecer apoio técnico e financeiro, quando demandados, e de acordo com

	a disponibilidade de recursos; comprometer-se com a qualificação de seus produtos e/ou serviços; estabelecer rede de ações com outros empresários do setor e do poder público; promover e comercializar os produtos; comprometer-se com a sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político institucional do turismo.
Aos parceiros	Realizar ações de cunho educacional para o turismo (cursos, palestras, seminários e outros), de acordo com os projetos específicos elaborados; promover a capacitação empresarial, segundo a demanda e de acordo com os projetos específicos; apoiar, quando for o caso, a formatação de projetos específicos, dentre os quais aqueles voltados à roteirização; requalificar a oferta, ajustando-a às exigências da demanda; desenvolver programas de qualificação e valorização de produtos e serviços ligados à cadeia produtiva do turismo; apoiar a implementação dos projetos em sua área de competência, quando demandadas, e conforme disponibilidade técnica e financeira.

Fonte: Ministério do Turismo (BRASIL, 2007).

Percebe-se pelo conteúdo do quadro 3 que os papéis dos atores envolvidos determinam o sucesso para consolidar a atividade turística com inovação e atualização com a ciência, a tecnologia e a pesquisa para colimar o desenvolvimento sustentável do sistema de turismo. “O crescimento do turismo gera externalidades positivas e negativas na sociedade, na economia e no meio ambiente, que podem fortalecer ou enfraquecer o desenvolvimento no sentido da realimentação sistêmica” (BENI, 2012). Desse modo, surge o questionamento sobre como definir uma estratégia sem a participação dos atores envolvidos e atingir o nível de crescimento considerado ideal e sustentável em uma determinada região.

2.2 GOVERNANÇA

O termo Governança vem do latim *gubernare*, que se refere a gerir, coordenar, conduzir, dirigir, comandar ou administrar, significa governar ou tudo o que envolve governabilidade. A governança não é necessariamente uma "entidade física", nem é o ato de governar cidadãos. De modo mais realista, é entendida como um processo pelo qual instituições, organizações e cidadãos guiam a si próprios. A governança trata, também, da interação entre o setor público e a sociedade, e de como esta se organiza para a tomada de decisões coletiva, a fim de que sejam providos mecanismos transparentes para que tais decisões se materializem (ONU, 2002).

Torres-Salcido e Ramos-Chávez (2008, p. 89) definem governança como “um processo de coordenação econômica, desenvolvimento de capacidades, criação e fortalecimento de instituições premissas que visam reduzir os custos de transação do ponto de vista da economia e sociologia neoinstitucional”.

Para Cooper, Hall e Trigo (2011) governança é o conjunto das parcerias que podem ser entre departamentos de governo e organizações integral ou parcialmente pertencentes ao governo com organizações não governamentais, em que o papel das agências e departamentos governamentais é o de conduzir redes organizacionais e parcerias em uma determinada direção.

O quadro 4 abaixo apresenta de forma concisa as características da governança:

Quadro 4 – Características da governança

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Amplitude	O conceito de governança é mais amplo que o de governo e inclui um papel para atores não estatais como o setor privado, associações, fundações, grupos de interesse e outros.
Relações de confiança	Há interdependência entre organizações.
Recursos	Necessidade de captação, valorização, otimização e compartilhamento de recursos de forma responsável.
Regras	As regras são estabelecidas pelos membros
Autonomia	Precisam ser independentes e devem possuir autonomia
Atuação e transparência	O poder público, embora não ocupe uma posição privilegiada, pode administrar redes de maneira parcial e indireta.

Fonte: adaptado de Cooper, Hall e Trigo (2011).

As características da governança citadas por Cooper, Hall e Trigo (2011) revelam pressupostos para que os objetivos sejam alcançados. Desta forma, sem transparência, autonomia, regras claras de atuação, responsabilidade com os recursos, amplitude de atuação e relações de confiança, não se trata de governança. Confiança dentro da visão de governança pode ser considerada como “um conjunto de expectativas, incluindo amplas normas sociais de pressuposições justas, legítimas e tidas como líquidas e certas em relação a critérios comuns compartilhados por todos os envolvidos em trocas econômicas e sociais” (HALL, 2001, p. 245).

De acordo com Hall (2011a) surge uma Nova Governança com características profundamente ligadas a novos tempos, novas tecnologias e novas formas de relações e cooperação. O quadro 5 apresenta estas características:

Quadro 5 – Elementos e características de uma nova governança

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Participação e divisão do poder	A formulação de políticas não é considerada domínio exclusivo dos reguladores, mas as partes interessadas privadas e públicas de diferentes níveis são destinadas a participar do processo de política como parte de Parceria Público Privada.
Integração multinível	A coordenação entre os diferentes níveis de governo precisa ocorrer tanto horizontalmente quanto verticalmente e deve envolver atores.

Diversidade e descentralização	Em vez de uma abordagem legislativa ou regulatória padrão, uma variedade de abordagens coordenadas é encorajada.
Deliberação	Maior deliberação é incentivada entre o público, privado e partes interessadas, de modo a melhorar a legitimação democrática de formulação de políticas.
Flexibilidade e revisabilidade	Medidas de <i>soft law</i> ¹ são frequentemente aplicadas e dependem de diretrizes flexíveis e padrões abertos que são implementados voluntariamente e podem ser revisados conforme mudam as circunstâncias da política.
Experimentação e criação de conhecimento	Maior incentivo à experimentação local em governança, bem como criação e compartilhamento de conhecimento, intercâmbio de resultados e divulgação de melhores práticas.

Fonte: Hall (2011a, p. 441).

A proposta do autor ao analisar novos modos de governança, traz uma reflexão a respeito da união de teoria e da prática em novas formas de conduta e atuação, além das regras instituídas.

Soares *et al.* (2017, p. 413) afirmam que a “governança compreende a atuação das instituições e as regras que estabelecem os limites e os incentivos para o funcionamento da rede de atores que atuam em âmbitos sociais determinados”.

Variáveis categóricas são desenvolvidas a partir da relação entre intervenção estatal e autorregulação e as relações entre atores políticos e modos de direção. Portanto, o conceito abrangente de governança nas políticas públicas é a relação entre intervenção estatal ou autoridade pública e autonomia social ou autorregulação. A Governança pode ser considerada como uma forma de integração de atores com diferentes visões e perspectivas políticas, agindo para obter resultados visando interesses comuns, o que significa um grande desafio para os destinos turísticos. Governança é “um conceito-chave em políticas e políticas públicas que é cada vez mais utilizado no turismo” (HALL, 2011a, p. 437).

Para o governo federal, governança é um termo que diz respeito ao ato de “governar, conduzir, reger e integrar harmonicamente os diferentes interesses, políticas e perspectivas do desenvolvimento regional, integrando diferentes atores de um território” (BRASIL, 2019b, p. 6).

O Instituto Brasileiro de Governança Pública - IBGP (2019) define Governança Pública ou Governança Corporativa no Setor Público como “o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e

¹ Pode-se conceituar *soft law*, no âmbito do direito internacional, como espécie de norma, entre as muitas exaradas pelas entidades internacionais, quer na esfera das organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e suas Agências, quer na de organizações regulatórias, tal qual a Câmara Internacional do Comércio (CIC). Diferencia-se a *soft law* de outras normas pelo seu caráter de flexibilidade e dependência de governança (PIMENTA, 2018).

alcançados”, bem como a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir esses objetivos tendo como resultado a ser obtido é a melhoria dos serviços prestados à sociedade e dos benefícios auferidos pela população.

Organizações internacionais como as Nações Unidas ou a OCDE tem seu próprio entendimento de governança. A OCDE define governança como “o exercício de autoridade política, econômica e administrativa necessário para gerenciar os assuntos de uma nação” (OCDE, 2006, p. 147).

Para este estudo, Governança diz respeito à capacidade governativa, envolvendo a capacidade de ação estatal na implementação das políticas e metas coletivas, bem como as ferramentas e procedimentos para lidar com a diversidade de opiniões, situações e *stakeholders*. Considera-se Stakeholder o termo que designa o indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelos objetivos, ações, e estratégias de uma organização como, por exemplo, clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros, acionistas e outros (FREEMAN, 1984).

Os Destinos Turísticos Inteligentes surgiram na Europa e possuem suas bases dentro de leis e Normas específicas. Para contextualizar, o quadro 6, abaixo, apresenta os cinco princípios nos quais se baseia a governança inteligente, segundo o Livro Branco da Governança na União Europeia: abertura, participação, responsabilização, eficácia e coerência. Cada um destes princípios é fundamental para a instauração de uma governança mais democrática, devendo ser aplicados de forma coesa e não em ações separadas.

Quadro 6 – Cinco princípios da Governança na União Europeia

PRINCÍPIO	APLICAÇÃO
Abertura	As instituições deverão trabalhar de uma forma transparente, deverão utilizar linguagem acessível ao grande público e facilmente compreensível.
Participação	A qualidade, pertinência e eficácia das políticas dependem de uma ampla participação desde a concepção até à execução com uma abordagem aberta e abrangente.
Responsabilização	É necessário definir atribuições no âmbito dos processos legislativo e executivo. Maior clareza e responsabilidade dos que participam na elaboração e aplicação das políticas.
Eficácia	As políticas deverão ser eficazes e oportunas, dando resposta às necessidades com base em objetivos claros, na avaliação do seu impacto futuro e na experiência anterior.
Coerência	As políticas e as medidas deverão ser coerentes e perfeitamente compreensíveis. Coerência implica liderança política para garantir uma abordagem comum e coerente no âmbito de um sistema complexo.

Fonte: União Europeia (2019b).

A aplicação destes cinco princípios reforça os princípios da proporcionalidade e da subsidiariedade, desde a concepção até à aplicação das políticas, a escolha do nível em que é realizada a ação, subsidiando desde o comunitário até ao local e a seleção dos instrumentos utilizados deverão ser proporcionais aos objetivos definidos. Assim, antes de lançar uma iniciativa, é fundamental verificar sistematicamente: a) se é realmente necessária uma ação pública, b) se o nível europeu se afigura o mais adequado e c) se as medidas escolhidas são proporcionais aos objetivos (UE, 2019b).

De acordo com Wan e Bramwell (2015) a governança pode ser vista como o processo que envolve atores governamentais e não governamentais que trabalham juntos para assegurar um objetivo coletivo ou ordem social. Os autores consideram que há um debate permanente sobre até que ponto as políticas públicas afetam a capacidade de direção do estado com relação à governança, enfraquecendo a atuação ou demonstrando que o governo pode ser eficaz na direção das redes.

Detotto, Giannoni e Goavec (2021) buscaram compreender se uma governança inteligente contribui para atrair turistas para um destino turístico sendo que a maior qualidade de governança percebida pelos turistas consegue um impacto muito positivo no desempenho para o crescimento e significativo aumento nas receitas do turismo.

2.2.1 Governança do Turismo

Para a Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2013), governança do Turismo ou governança turística é uma prática de governo capaz de ser mensurada, orientada para direcionar com eficiência o setor de turismo em seus diversos níveis de governo, por meio de formas de coordenação e cooperação entre eles para atingir as metas compartilhadas pelas redes de atores envolvidos no setor, visando a obter oportunidades e soluções baseadas em acordos sustentados no reconhecimento de interdependências e responsabilidades compartilhadas.

A crescente importância do papel da governança dentro de uma perspectiva regional motivou o interesse nas relações sociais entre governos, empresas e comunidades que levou a um aumento das redes e conceitos aplicados aos destinos turísticos, como Regiões Turísticas, Rotas turísticas, Roteiros Turísticos, Circuitos Turísticos, Itinerários, Cluster de

Turismo², Arranjos Produtivos Locais e outros, permitindo investigar e atingir entendimentos contextuais para reforçar o conceito de sistema do turismo (FUINI, 2012; ARNHOLD JÚNIOR, 2017).

Atualmente, a governança é um fator-chave na gestão sustentável dos destinos turísticos, que têm um sistema cada vez mais abrangente de atores cuja dinâmica relacional pode dificultar ou facilitar decisões importantes. Para esse fim, é necessário criar áreas de consenso, parcerias e unir esforços na liderança pública, empresarial e social. Uma governança inteligente deve primar pela responsabilidade e trabalho em rede, transparência, participação e integração, gestão em consenso, visão estratégica, ações efetivas, eficácia, equilíbrio nas decisões participativas e na equidade (PULIDO-FERNÁNDEZ; LÓPEZ-SÁNCHEZ; PULIDO-FERNÁNDEZ, 2014; ERRICHELLO; MARASCO, 2017).

Para a Organização Mundial do Turismo a Governança do Turismo para ser bem sucedida depende de dois fatores: da capacidade de liderança do governo: ações determinadas pela coordenação, colaboração e participação e da eficácia gerencial: a capacidade da correta utilização e gestão de recursos institucionais, tendo em vista a definição de objetivos e a busca de soluções e oportunidades para as partes interessadas mediante o fornecimento de ferramentas e meios para execução conjunta. Especificamente, a governança do turismo está relacionada ao processo gestão de destinos turísticos com base em esforços sinérgicos e coordenados dos governos, em diferentes níveis e com diferentes capacidades, tanto a sociedade civil das comunidades turísticas, instituições e o setor empresarial vinculado ao sistema turístico (UNWTO, 2013).

Velasco-González (2013) analisa a Governança do Turismo como uma nova forma de liderar os processos de inovação, fortalecimento e mudanças das dinâmicas turísticas em um espaço determinado, incorporando os atores públicos e privados com a intenção de tomar decisões coletivas. Uma cidade que gera espaços de governança do turismo é, sem dúvida, uma cidade com um atendimento mais humano e prioritário ao cidadão, melhorando a qualidade das experiências de turismo comunitário e reforçando continuamente a relação entre os turistas e a população receptora (BERRONE; RICART, 2016; LUCILA, 2017).

A governança do Turismo é a pedra angular do planejamento turístico e representa o amálgama que faz a ligação entre as políticas públicas sugeridas ou impostas pelos governos e as práticas efetivas de ações que visem o desenvolvimento sustentável do Setor. A

² Cluster é uma palavra de origem inglesa que significa “união, movimento, concentração, cooperação, junção, integração e aglomerado, sendo compreendida, em português, nos termos de organização de um arranjo produtivo local” (THOMAZI, 2006, p. 21).

governança efetiva promove a participação local e a apropriação de ações e iniciativas que envolvem protagonismo, inovação e políticas de turismo, incentivando o compartilhamento do conhecimento, investimentos, negociações e oportunidades de negócios através de mecanismos para regular, mobilizar, governar e direcionar a ação (BRAMWELL; LANE, 2011; FUINI, 2012; PECHLANER *et al.*, 2015; NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

Um sistema de governança no Turismo necessita de compromisso efetivo dos participantes, capacidade de implementar uma gestão integrada, compartilhamento de conhecimentos e recursos e cooperação para objetivos comuns (CHIMI-MIKI; BATISTA-CANINO; MEDINA-BRITO, 2016; NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

Governança do Turismo pode ser considerada como uma prática com foco na gestão do turismo em diferentes níveis de governo através de formas de coordenação, colaboração e/ou de cooperação eficazes, transparentes e sujeitas à prestação de contas. A visão integrada de governança permite que as organizações tenham melhores condições de alcançar os objetivos e “desenvolver soluções e oportunidades através de acordos baseados no reconhecimento das interdependências e responsabilidades compartilhadas” (PULIDO-FERNANDEZ; LÓPEZ-SÁNCHEZ; PULIDO-FERNANDEZ, 2014, p. 687).

Bridi (2017, p. 113) considera governança turística como:

a instância formal (de ordem, pública, privada ou mista) responsável pela organização, pela formulação de políticas de incentivo à participação e ao compartilhamento de conhecimentos e experiências, pela delegação de responsabilidades, pela equalização de conflitos advindos da diversidade sociocultural e econômica de seus atores e pelo fomento à articulação, cooperação e comprometimento de todos, visando o promover, de maneira sustentável, o desenvolvimento turístico regional do destino.

A governança eficaz através de uma gestão adaptativa é um requisito fundamental para o turismo regional e para melhorar as políticas públicas e os processos democráticos, fornecer orientação e oferecer os meios para realizar progressos efetivos no setor. Um conceito mais amplo de governança envolve o deslocamento da responsabilidade pela gestão da coisa pública, antes exclusiva dos governos, para os atores que surgem formas de controle sobre os governos. Autores que examinam a governança de destinos turísticos têm prestado atenção especial a dimensões como participação, legitimidade, responsabilidade, transparência, eficiência e eficácia (BRAMWELL; LANE, 2011; VELASCO-GONZÁLEZ, 2010; HALL, 2011b; GOMES, 2015; VALENTE; DREDGE; LOHMANN, 2015).

A capacidade que os governos possam desenvolver para formular e implementar políticas de turismo que, inclusive, envolvam governança e que sejam praticadas de forma

eficaz tem um impacto significativo no desenvolvimento do turismo. Em outras palavras, a transparência, inteligência e eficácia de um governo, aliados à uma estrutura regulatória que promova o setor privado produzindo os serviços que os turistas esperam, têm um impacto significativo na capacidade de um país de gerar maiores receitas para o Turismo de forma sustentável. Vale ressaltar que, neste processo, a corrupção é uma grande problemática para a capacidade de um destino competir no Setor de Viagens e Turismo (FUINI, 2012; DETOTTO; GIANNONI; GOAVEC, 2021).

A governança do turismo é o processo de conduzir destinos turísticos por meio de “esforços sinérgicos e coordenados de governos em diferentes níveis e atribuições, da sociedade civil que vive nas comunidades anfitriãs e do tecido empresarial relacionado com o funcionamento do sistema turístico” (FLORES, 2013, p. 187).

Coutinho e Nóbrega (2019) concluíram em seu estudo que os principais desafios da governança em destinos turísticos podem ser organizados em dois tipos: institucionais ligados a questões associadas ao Estado; e organizacionais que se referem à relação entre os atores participantes da rede de governança em turismo, devendo ser rompidos, visando uma leitura conjuntural e não estrutural das realidades. Desta forma, deve-se buscar o diálogo e a interação, desenvolvendo o engajamento e a efetiva participação no processo de decisão e de articulação das ações (NÓBREGA, 2012).

As políticas públicas visam participação, socialização e clareza no estabelecimento dos objetivos, metas, prioridades e diretrizes para a elaboração de programas e projetos, de modo que sejam integrados e alinhados com as demais políticas de desenvolvimento. Significa identificar, organizar e articular a cadeia produtiva do turismo para que ocorra uma atuação harmônica na busca de um posicionamento de mercado (BRASIL, 2018).

As políticas de turismo, como parte dessa realidade, trazem em seu discurso as possibilidades de mudanças a partir de novos arranjos que facilitem o processo de descentralização e participação. Entretanto, o que se pode observar é que nestas a constituição de tais arranjos, que agregam diversos parceiros, entre organizações estatais e não estatais para implementá-las, é uma imposição de agentes externos ao local (BRAMWELL, 2011; CRUZ, 2006).

O governo federal, por meio do Ministério do Turismo, apresenta uma estrutura institucional apta a planejar as diretrizes norteadoras e estruturantes do processo de regionalização do turismo, mas os estados e municípios ainda enfrentam dificuldades e

obstáculos para aplicar e dar continuidade, em seus limites político-territoriais, às diretivas prescritas e aplicáveis em suas respectivas conjunturas (BENI, 2006).

O desconhecimento das relações existentes entre município, estado e governo federal, quando da execução das políticas públicas de turismo, torna evidente o desconhecimento das comunidades quanto à dimensão e importância das ações decorrentes desta política (RIGOLDI; SPERS; VIEIRA, 2018; NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

A governança no setor de turismo é um grande desafio, pois envolve uma variedade de *stakeholders* que, muitas vezes, possuem uma visão muito superficial do que é turismo. Tal desafio envolve interesse, representação, participação, envolvimento público, desenvolvimento institucional, transparência dos procedimentos de tomada de decisão, limites de autoridade e responsabilidade da liderança, entre outras questões de governança (SCOTT; MARZANO, 2015).

Por se tratar de um dos constructos mais importantes deste trabalho, o tema governança ainda será analisado sob diferentes formas nas próximas seções, considerando sua aplicabilidade e relações inerentes a outros temas importantes.

2.2.2 Cluster de turismo

De acordo com Ivars-Baidal, Vera-Rebollo e Fernández (2014, p. 102) a compreensão da atuação e significado de Cluster de Turismo varia muito de acordo com as diferentes políticas que influenciam sua organização e atuação. Tanto que em uma visão de escala internacional, os clusters dependem de políticas públicas, a consideração da amplitude do Turismo no destino e as múltiplas perspectivas de análise de cada território. Para a compreensão de DTI, é importante a visão de cluster como uma forma que antecede o estabelecimento de um destino que seja referência em governança e tecnologia.

As dimensões mais importantes a serem consideradas na visão de um cluster de turismo são: a proximidade geográfica; a interrelação e interdependência; a busca da competitividade; atuação conjunta; inovação e fluxo da informação; organização do setor e diferenciais perante o mercado. Respostas e experiências no modelo dos arranjos produtivos locais são apontadas com base na aplicação da teoria dos aglomerados, mais amplamente difundidas nos estudos de Michael Porter sob a denominação de cluster (THOMAZI, 2006; PORTER, 1985).

Martins, Fiates e Pinto (2016) corroboram com a ideia de que a adoção de estratégias da visão de cluster contribui para o desenvolvimento do Turismo e para fomentar os fenômenos que proporcionam vantagem competitiva e desenvolvimento local.

O entendimento dos conceitos de Cluster de Turismo leva à reflexão do quanto é necessário que a visão sistêmica do Turismo seja disseminada entre as empresas e organizações que fazem parte do Setor. A perspectiva do trabalho em rede e a visão dos clusters de turismo tem ganhado cada vez mais importância no debate sobre desenvolvimento regional. O quadro 7 apresenta conceitos e definições de cluster de turismo:

Quadro 7 – Conceitos e definições de cluster de turismo

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO
Toledo, Valdez e Pollero	2002	Cluster de turismo é aquela região geográfica que possui uma densidade tal de equipamentos, serviços e de fluxos de turistas, com uma imagem diferenciada, produzindo um ordenamento sócio espacial, no qual a produção local é determinada pela rede de fluxos Intersetoriais, articulados e integrados pelos sistemas de gestão dos agentes que atuam no mesmo.
Beni	2003	Cluster de Turismo é o conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado dotado de equipamentos e serviços de qualidade, de eficiência coletiva, de coesão social e política, de articulação da cadeia produtiva e de cultura associativa, e com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas e competitivas.
Cunha e Cunha	2005	Cluster de turismo é um grupo de empresas e instituições ligadas a um produto turístico ou grupo de produtos. Essas empresas e instituições estão espacialmente concentradas e organizadas por meio de relações verticais e horizontais.
Thomazi	2006	Uma forma de organização ou arranjo da produção, em que seus integrantes mantêm a competição, mas cooperam no espírito de parceria, união e coesão - elementos intrínsecos ao funcionamento desse sistema, numa rede de ações e atores.
Novelli, Schmitz e Spencer	2006	O objetivo de um cluster de turismo é levar empresas que trabalham isoladas a cooperar com a finalidade de construir um produto de turismo de sucesso numa dada região levando ao aumento da produtividade, performance e capacidade de inovação.
Donaire, Silva e Gaspar	2009	A rede de negócios do turismo é formada por um complexo conjunto de elementos, que incluem os relacionamentos entre seus integrantes como parte fundamental no seu desenvolvimento.
Ivars-Baidal, Vera-Rebollo e Fernández	2014	O modelo de cluster do ponto de vista do turismo é enquadrado na mencionada estratégia turística do país, baseada em uma nova economia, que introduz a inovação entre os eixos fundamentais de ação e converte iniciativas um instrumento fundamental para a promoção da inovação no turismo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como apresentado no quadro 7, os conceitos e definições de Cluster de Turismo apresentam aspectos em comum que se traduzem em uma cadeia produtiva integrada que se estabelece de forma organizada e interdependente. Tratam, em sua totalidade, do aglomerado

de uma forma semelhante, criando um escopo sobre o fenômeno do turismo para compreendê-lo na concentração geográfica de atividades econômicas dando o devido valor ao território que necessita de uma governança com base no conhecimento, na diferenciação e na estratégia (THOMAZI, 2006).

Cluster de turismo pode ser visto como o conjunto de organizações e as interações entre os atores que fornece um contexto para a aprendizagem e compartilhamento do conhecimento em busca de objetivos comuns que permitam uma maior colaboração e posicionamento no mercado, além da cooperação no futuro (THOMAZI, 2006; SAXENA, 2005).

A organização do Turismo através de clusters é avaliar o impacto do turismo no desenvolvimento local, considerando as características e diversidades do setor de turismo. A maior contribuição do cluster é “o seu enfoque sistêmico, levando em consideração e classificando as variáveis de competitividade e sustentabilidade, que influenciam no desenvolvimento local, positivamente ou negativamente” (CUNHA; CUNHA, 2005, p. 14).

A importância da visão sistêmica do Turismo, a visão da perspectiva de Cluster e o trabalho em rede, integrando a atuação dos setores privado, público e a própria comunidade, ganha ainda mais força no turismo, visto que este é um instrumento de sociabilidade, de coletividade e integração (THOMAZI, 2006; CZAJKOWSKI; CUNHA, 2010).

A visão de Cluster pode ser considerada como uma etapa a ser cumprida para regiões que busquem o desenvolvimento sustentável do Turismo e que pretendam se direcionar a DTI, através da Governança que permitirá alcançar este objetivo.

2.2.3 Governança do Turismo no Brasil

No Brasil, o órgão nacional de maior importância para a gestão do Turismo é o Ministério do Turismo do Governo Federal. Cada estado da Federação possui um órgão responsável pelo desenvolvimento e gestão do Turismo.

Segundo Endres e Pakman (2019) o objetivo principal das políticas de Turismo desenhadas pelo Governo Federal no Brasil é integrar definitivamente o país no mercado turístico internacional tendo a atividade como fator de desenvolvimento local e sustentável. Atualmente as propostas e ações são qualificar o produto turístico regional e local, diversificar a oferta e estruturar os destinos turísticos, ampliar e qualificar o mercado de trabalho e, por fim, aumentar a taxa de permanência e gasto médio do turista nas localidades visitadas.

Surgem as Instâncias de Governança Regional, denominadas também como Fóruns de Turismo Regional, que são arenas regionais que congregam representantes de vários municípios; os Conselhos Estaduais de Turismo e os Conselhos Municipais de Turismo, que precisam coordenar o Plano Municipal de Turismo e o Fundo Municipal de Turismo.

A construção discursiva do Turismo como fenômeno social e de crescimento econômico foi adotada pelas políticas públicas no Brasil a partir da década de 1950. Ações começaram a ser desenvolvidas em uma época de grandes investimentos na indústria. A organização do Setor de Turismo começou a ganhar maior força a partir da década de 70 com o surgimento de associações e entidades representativas do Setor. A década de 80 foi marcada, então, por crises sociais e instabilidades financeiras oriundas da dívida externa, alta inflação e crise de poder dos militares, face às pressões internacionais dos órgãos ligados aos direitos humanos e ambientais, bem como da incapacidade de sustentação da política de crédito concedida aos grandes industriais na década de 1960. O discurso desenvolvimentista encontra-se com o discurso sustentável das décadas de 90 para englobar o planejamento governamental comprometido com um modelo de desenvolvimento harmônico, responsável pelo desenvolvimento social na mesma medida em que prioriza a expansão econômica. No contexto brasileiro, o Estado assume o papel de órgão planejador e gestor do Turismo, que orienta os recursos financeiros e promove investimentos diretos no setor, concedendo incentivos fiscais e ordenando os territórios para o desenvolvimento da economia local, regional e nacional (LANZARINI; BARRETTO, 2014; NASCIMENTO; SIMONIAN; FARIAS FILHO, 2016).

Os esforços do Setor levaram a um chamamento para o investimento em políticas públicas com a ampliação das ações do Ministério do Turismo (Mintur), criado em 2003, com o objetivo de desenvolver o turismo, como atividade social e econômica, interdisciplinar, com papel extremamente relevante na geração emprego e renda, assim como o Conselho Nacional de Turismo. O CNT visa organizar e estabelecer políticas e ações por parte do conjunto de entidades públicas, privadas e do terceiro setor, que estarão integradas por meio da estrutura de governança, cujo objetivo será desenvolver e implementar planos, programas e projetos voltados ao turismo regional (PINTO; SIMONIAN, 2015; BRASIL, 2018).

O Governo Federal, através do Ministério do Turismo desenvolveu o Plano Nacional de turismo 2018-2022 que estabelece as principais diretrizes como sendo o fortalecimento da regionalização, a melhoria da qualidade e competitividade, o incentivo à inovação e promoção da sustentabilidade.

O Plano Nacional de Turismo promove a estruturação do turismo com projetos de infraestrutura e financiamentos aos setores público e privado e contempla, ainda, o turismo responsável por meio de ações de acessibilidade e adoção de práticas sustentáveis no setor, estimulando o desenvolvimento local através de novas atividades turísticas que incorporem aspectos da produção, da cultura e da culinária regional (BRASIL, 2011; BRASILEIRO; MEDINA; CORIOLANO, 2012).

A Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008 (Lei do Turismo), definiu como um dos objetivos da Política Nacional de Turismo, promover, descentralizar e regionalizar o turismo, estimulando estados e municípios a planejar, em seus territórios, as atividades turísticas de forma sustentável e segura, inclusive entre si, com o envolvimento e a efetiva participação das comunidades receptoras nos benefícios advindos da atividade econômica (BRASIL, 2018).

De fato, um dos objetivos do “Programa de Regionalização do turismo: Roteiros do Brasil” é trabalhar na direção da regionalização do turismo, envolvendo mais intensamente as esferas locais, devendo, contudo, contar com o apoio efetivo da esfera estadual na condução do desenvolvimento do turismo no país.

A organização da governança do Turismo no Brasil tem a estrutura de coordenação do programa: a) a coordenação Nacional que envolve o Ministério do Turismo e o Conselho Nacional de Turismo; b) a Coordenação Estadual que engloba os órgãos oficiais de turismo das Unidades federativas e o Fórum Estadual de Turismo com Conselho Estadual de Turismo; c) a Coordenação Regional composta pelas Instâncias de Governança Regional com os municípios integrados e a coordenação municipal que requer a atuação do órgão municipal de turismo e do colegiado local, ou seja, Conselho municipal de turismo, Plano municipal de turismo e Fundo Municipal de Turismo (ENDRES; PAKMAN, 2019; BRASIL, 2007).

O Programa de Regionalização do Turismo se tornou expressivamente superior aos próprios Planos Nacionais de Turismo, pois direcionava ações considerando os aspectos regionais, evidenciando claramente os potenciais e a capacidade turística, buscando estruturar cada região de acordo com suas peculiaridades, divulgando-o e promovendo-o, como produto turístico de qualidade.

Figura 1 – Estrutura de coordenação do PRT no Brasil



Fonte: Brasil (2019c).

A coordenação do Programa de Regionalização do Turismo no Brasil – Roteiros do Brasil está organizada de acordo com a hierarquia apresentada na figura 1: no topo a coordenação nacional é composta pelo Ministério do Turismo e Conselho Nacional de Turismo. Logo abaixo e Coordenação Estadual está composta pelo órgão oficial de turismo da Unidade Federativa e o Fórum estadual de Turismo. A coordenação regional está sob a responsabilidade das Instâncias de Governança Regional. No caso do Estado de Santa Catarina, também há o Conselho Estadual de Turismo e na base a coordenação municipal que fica a cargo do Órgão Municipal de Turismo e do Conselho Municipal de Turismo.

De acordo com Coutinho e Azevedo (2019) a atuação da IGR nos destinos turísticos passa a apresentar novos desafios. Os destinos turísticos tendem a se tornar mais homogêneos e competitivos diante de uma relação de dicotomização: por um lado, a heterogeneidade mostra a necessidade de diferenciação com produtos e ações singulares para que possam se destacar; e, por outro lado a homogeneidade, transportando modelos de sucessos, incentivados pelas políticas federais. Importa destacar, ainda, que a atividade turística necessita de planejamento e de gestão eficiente; logo, as IGRs “se tornam fundamentais, uma vez que, por meio da interação de diversos setores e vozes no processo de implementação, gestão e controle, é possível tomar decisões, planejando o turismo de maneira articulada” (COUTINHO; AZEVEDO, 2019, p. 656).

O Programa de Regionalização do Turismo instituiu o Mapa do Turismo Brasileiro que é o instrumento que orienta a atuação do Ministério do Turismo no desenvolvimento das políticas públicas. A implementação das políticas de turismo tem como foco as regiões turísticas estabelecidas a partir do Mapa do Turismo Brasileiro, com destinos categorizados por meio do desempenho de suas economias do turismo. Os municípios que o compõem foram indicados pelos órgãos estaduais de turismo em conjunto com as instâncias de governança regionais, a partir de critérios construídos em conjunto com Ministério do Turismo (ALVES, 2019).

Os municípios brasileiros estão categorizados no Mapa de acordo com suas regiões específicas. Um dos principais objetivos da categorização é subsidiar a revisão das regras e critérios do Ministério do Turismo para formalização de instrumentos de transferências voluntárias de recursos, através da Portaria nº 39 de 2017 que estabelece regras e critérios para transferência de recursos, apoio a programas, projetos e ações que visam ao desenvolvimento do turismo. A portaria estabelece, por exemplo, que apenas municípios A, B e C poderão solicitar o apoio do Mintur na elaboração de planos estratégicos. Também serve para identificar o desempenho da economia do setor nos municípios que constam no Mapa do Turismo Brasileiro (ALVES, 2019).

A categorização pode servir para aperfeiçoar a distribuição de recursos públicos; orientar a elaboração de políticas específicas para cada categoria de municípios; aperfeiçoar a gestão pública, na medida em que fornece aos gestores do Ministério e dos Estados mais um instrumento para subsidiar a tomada de decisão; auxiliar na atualização do Mapa do Turismo Brasileiro, realizada bienalmente; auxiliar na reflexão sobre o papel de cada município no processo de desenvolvimento turístico regional (BRASIL, 2019a).

Os critérios utilizados para a categorização são dados já existentes, disponíveis para todo o Brasil, que pudessem ser atualizados periodicamente e que traduzissem a economia do turismo. A partir daí se chegou a cinco variáveis que foram cruzadas em uma análise de cluster de Turismo e deram origem a cinco categorias de municípios (A, B, C, D e E). São utilizadas cinco variáveis objetivas diretamente relacionadas à economia do turismo, conforme apresenta o Quadro 8:

Quadro 8 – Variáveis e critérios para a Categorização dos municípios no Mapa

VARIÁVEL	FONTE DE COLETA
Quantidade de Estabelecimentos de Hospedagem	Relação Anual de Informações Sociais-RAIS/ Ministério de Economia

Quantidade de Empregos em Estabelecimentos de Hospedagem	Relação Anual de Informações Sociais- RAIS/ Ministério de Economia
Quantidade Estimada de Visitantes Domésticos	Pesquisa de Demanda Doméstica – MTur/ FIPE
Quantidade Estimada de Visitantes Internacionais	Pesquisa de Demanda Internacional – MTur/ FIPE
Arrecadação de Impostos Federais a partir dos Meios de Hospedagem	Secretaria de Receita Federal - Ministério da Economia

Fonte: Brasil (2019b).

O atual Mapa do Turismo Brasileiro que vige no período de 2019 a 2021, contou com 2.694 cidades de 333 regiões turísticas que foram validadas e incluídas na atualização da plataforma. Novos critérios, compromissos e recomendações estabelecidas pelo Ministério do Turismo, entre elas a obrigação de participação da IGR (Instância de Governança Regional) e ter Conselho Municipal de Turismo atuante (ALVES, 2019).

Durante a trajetória de políticas e programas voltados ao Turismo o Governo federal utilizou metodologias formuladas com base em modelos internacionais, que a partir da experiência nacional acumulada possibilitaram ajustes, avanços, avaliação crítica e o redesenho de procedimento e instrumentos. Um destes aspectos é o INVTUR (Inventário Turístico) que surgiu com o objetivo de organizar as informações sobre os atrativos, os equipamentos e os serviços turísticos, e a infraestrutura dos municípios brasileiros de forma sistematizada. O conceito de INVTUR adotado pelo Ministério do Turismo envolve o conceito de território, impregnado de valores culturais intrínsecos como a história, patrimônio, paisagem, tradições, crenças, símbolos, modos econômicos, relações sociais e outros. Também envolve o conceito de redes humanas e institucionais participativas e compartilhadas, a noção de arranjo produtivo, de atividades e segmentos econômicos provocadores de desenvolvimento, em que a inter-relação conduz ao desenvolvimento sustentável. Como terceira visão do conceito, o Ministério busca valoriza e gerar produtos e serviços distintos, autênticos e personalizados. “Porém, para que esses conceitos se adéquem à realidade de cada localidade brasileira, os municípios precisam institucionalizar, pelo menos, dois procedimentos: o planejamento participativo e um sistema de informações” (BRASIL, 2006, p. 9). Desta necessidade, foi esperado que os destinos turísticos desenvolvessem projetos integrados, propostas estruturais, possibilidades de desenvolvimento baseadas no conhecimento de potencialidades e vulnerabilidades locais como participação de todos e a garantia do direito dos cidadãos à informação.

As empresas ligadas ao Turismo no território brasileiro precisam fazer parte do Cadastur. O Cadastur é um movimento que surge para conhecer o número de

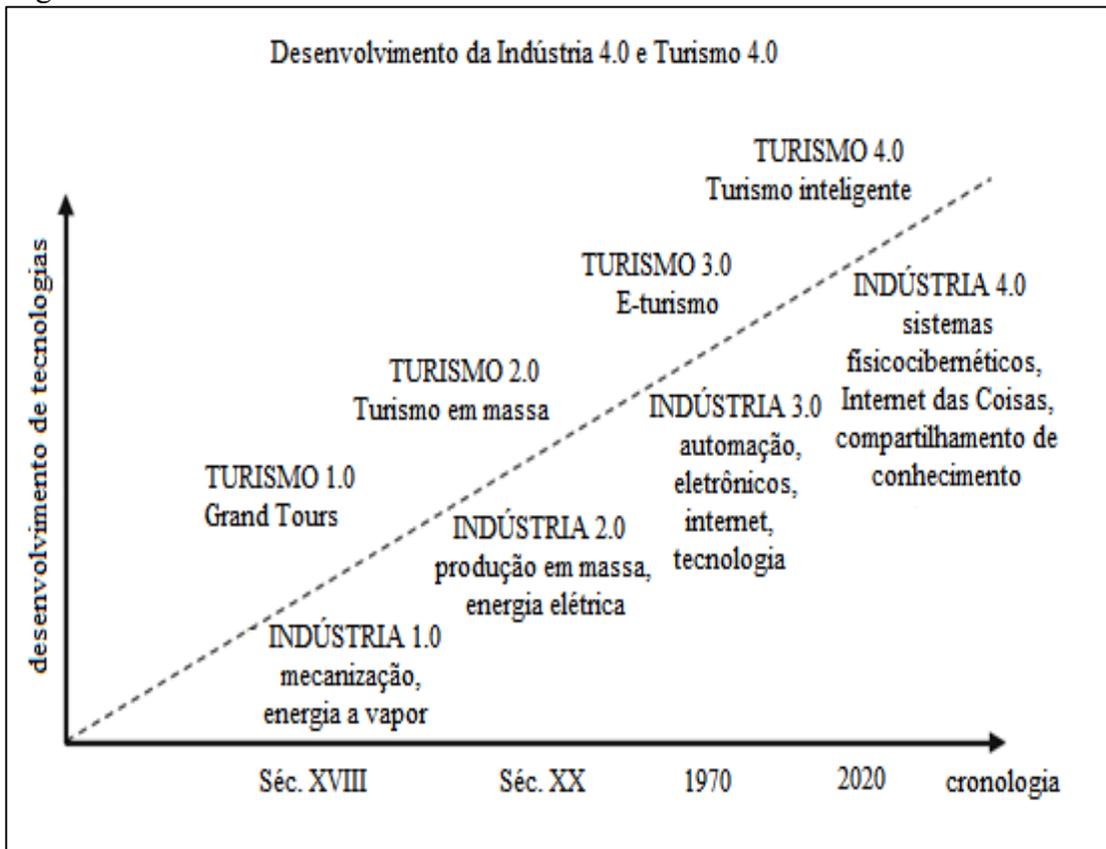
empreendimentos ligados ao Turismo, feito sem custo algum para as empresas, mas que no início do programa, requeria cópias de documentação e alguma burocracia. Atualmente, o processo de cadastro é mais simples e de forma online. Trata-se do sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo. O cadastro garante diversas vantagens e oportunidades aos seus cadastrados e é também uma importante fonte de consulta para o turista. Conforme a Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, o cadastro é obrigatório para: Acampamentos Turísticos; Agências de Turismo; Meios de Hospedagem; organizadoras de Eventos; Parques Temáticos e Transportadoras Turísticas, assim como para Guias de Turismo, conforme Lei nº 8.623, de 28 de janeiro de 1993. O cadastro é opcional e gratuito para: locadoras de veículos para turistas; prestadoras de serviços de infraestrutura para eventos; prestadoras especializadas em segmentos turísticos; empreendimentos de entretenimento e lazer e parques aquáticos; empreendimentos de apoio ao turismo náutico ou à pesca desportiva e restaurantes, cafeterias, bares e similares. O programa é executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os órgãos oficiais de turismo, nos 26 estados e no Distrito Federal (BRASIL, 2021a).

No Brasil, na visão de Beni (2006) ainda não existe para a grande maioria dos prefeitos municipais, uma visão correta da importância do desenvolvimento turístico de suas comunidades. É evidente que os municípios “recorrem ao poder federal, solicitando verbas para incrementar o turismo em seus municípios, sem conhecerem as diretrizes políticas do setor para a sua região” (BENI, 2006, p. 28) faltando-lhes, muitas vezes, o estudo aprofundado e o necessário embasamento técnico-científico para o desenvolvimento dos recursos turísticos de seus municípios ou a criação de meios para alavancar o desenvolvimento endógeno com o potencial local.

2.2.3.1 A Governança do Turismo 4.0

O Turismo 4.0 pode ser considerado aquele em que as tecnologias estão modificando o comportamento dos turistas, empresas e destinos, projetando-os em uma perspectiva inteligente. O Turismo é uma atividade caracterizada por estar na vanguarda da tecnologia, porém “o advento da Indústria 4.0 com novas tecnologias tem um profundo impacto no turismo, qualificando o período atual como a Era do Turismo 4.0” (GAJDOŠÍK; ORELOVÁ, 2020, p. 334).

Figura 2 – Desenvolvimento da Indústria 4.0 e Turismo 4.0



Fonte: adaptado de Gajdošík e Orelová (2020, p. 334).

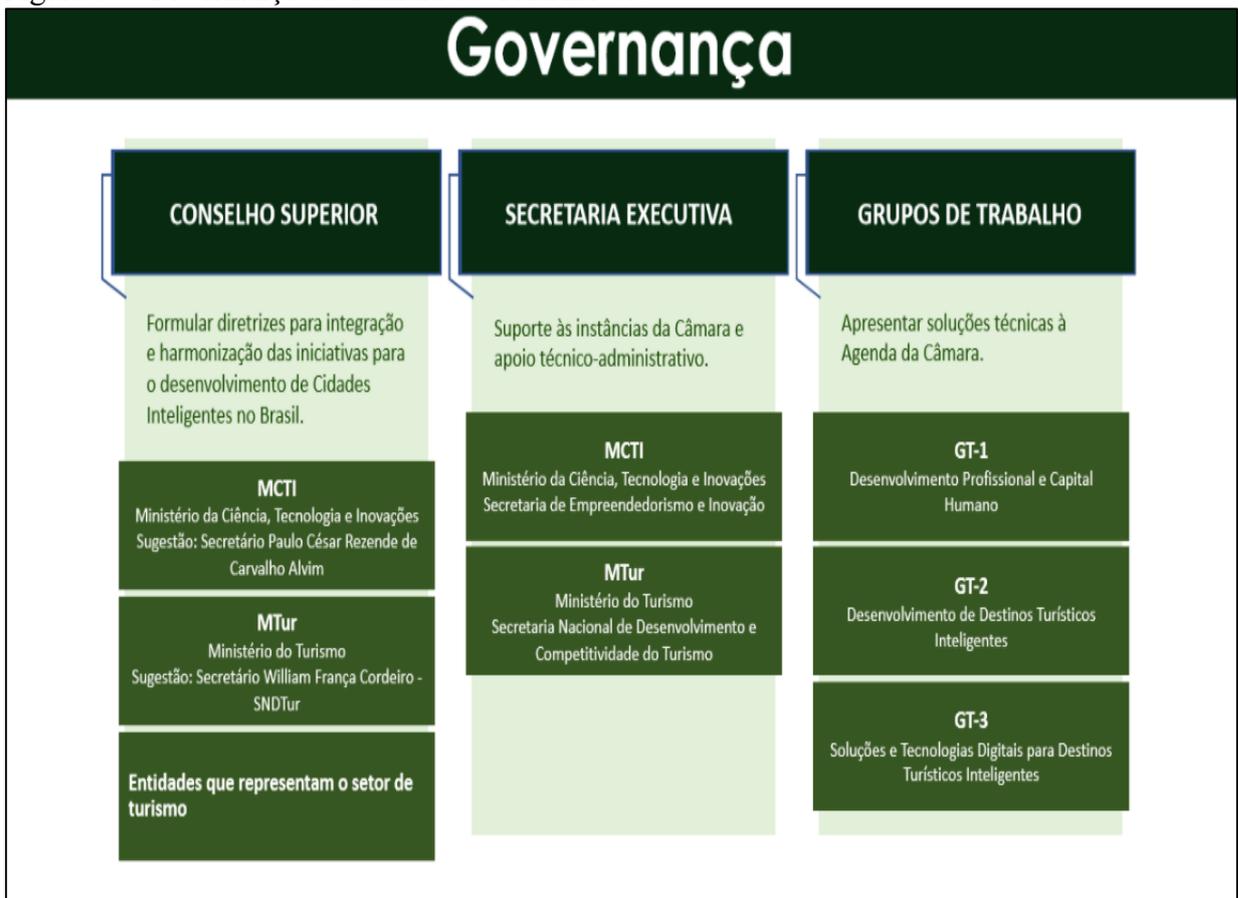
Conforme pode ser observado na figura 2 acima, o Turismo 1.0 pode ser considerado como aquele que surge na Europa, na época dos *Grand Tours* por volta do século XVIII, considerando nesta época o surgimento da mecanização e da energia a vapor. Na passagem do século XIX para o século XX, a Indústria 2.0 é caracterizada pela produção em massa com o advento da energia elétrica que permite um grande avanço no Turismo de Massa, considerado como o Turismo 2.0. Os anos 70 ficaram marcados pelo E-turismo ou Turismo 3.0, utilizando de forma intensa a internet, a tecnologia, assim como a Indústria 3.0 focada na automação e nos eletrônicos, cada vez mais avançados. A partir dos anos 2020, a indústria 4.0 é caracterizada pelos sistemas físico cibernéticos, *IoT* ou Internet das Coisas, integração e compartilhamento do conhecimento, marcando então o surgimento do Turismo 4.0 ou Turismo Inteligente (GAJDOŠÍK; ORELOVÁ, 2020).

Atualmente, o conceito do Turismo 4.0 acompanha outros conceitos atualmente utilizados, como Marketing 4.0, Indústria 4.0 e Consumidor 4.0, o qual é hiperconectado, exigente, consciente e com poder sobre suas decisões de compra, por este motivo, DMOs precisam desenvolver a comunicação *omnichannel* (multicanais) com forte presença nas redes sociais. Estabelecer uma relação humanizada e personalizada revela-se uma necessidade de

sobrevivência no mercado tanto para empresas como para destinos. O Turismo 4.0 pode ser considerado aquele com ampla utilização de recursos digitais, que permite identificar geograficamente turistas através do uso de dados e direcionar os produtos aos perfis e contextos além de identificar e cruzar informações de redes sociais influenciando, desta forma, na reserva e aquisição de produtos ou serviços turísticos (BRANDT; BENDLER; NEUMANN, 2017; GRETZEL, 2018; HUERTAS; MORENO; TRAN, 2019; MATEUS; CALDEVILLA-DOMÍNGUEZ; BARRIENTOS-BÁEZ, 2020; BRASIL, 2021b)

Em março de 2021 foi realizada a apresentação da Câmara do Turismo 4.0 com o propósito de ser um fórum técnico para discussão do tema, com a participação do poder público, do setor privado e do setor acadêmico com uma proposta de governança interna conforme a figura 3 abaixo, com Grupos de Trabalhos.

Figura 3 – Governança da Câmara do Turismo 4.0



Fonte: Brasil (2021b).

A Câmara de Turismo 4.0 tem os seguintes objetivos:

- a) Facilitar a compreensão dos gargalos existentes nos destinos turísticos para a efetivação de ferramentas tecnológicas, de infraestrutura e outras capazes de elevar seu patamar de desenvolvimento inteligente;
- b) Implantar ações para a transformação digital dos destinos;
- c) Estabelecer estratégias que favoreçam a eficácia nos programas relacionados à segurança nos destinos turísticos brasileiros;
- d) Auxiliar no compartilhamento de informações;
- e) Buscar o aumento e a melhoria da digitalização nos destinos turísticos brasileiros;
- f) Promover a adoção de soluções para os desafios ligados à mobilidade;
- g) Organizar Fóruns de Inovação;
- h) Promover Polos Tecnológicos do Turismo;
- i) Promover a Difusão da Inovação, disseminando tecnologias e demandas por inovação para o aumento da produtividade e competitividade do setor turístico;
- j) Fomentar o desenvolvimento de Novas Tecnologias no setor do Turismo;
- k) Elaborar e apoiar estudos técnicos, próprios ou de órgãos e instituições públicas e/ou privadas;
- l) Incentivar a criação e o desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica (startups), com aplicação no ambiente do Turismo.

Segundo o material publicado pelo Ministério do Turismo (BRASIL, 2021b) foram criados três Grupos de trabalho com representantes dos Segmentos relacionados, tendo como objetivos e ações:

O Grupo de Trabalho 1 sobre desenvolvimento profissional e capital humano com o objetivo de debater e consolidar propostas para a capacitação de pessoas para as inovações tecnológicas; elaborar, apoiar e avaliar os estudos técnicos, próprios ou de órgãos e instituições públicas e/ou privadas ligadas à inovação e à tecnologia no turismo e nos destinos turísticos. Estabelece as ações de mapear as principais necessidades de qualificação no âmbito da tecnologia dos profissionais do turismo e identificar as ferramentas capazes de suprir essa necessidade.

O Grupo de Trabalho 2 tem como objetivo debater e consolidar propostas sobre o tema "Destinos Turísticos Inteligentes" (DTI), incluindo ações ligadas à mobilidade, à segurança e à melhoria dos gargalos; definir e estabelecer os eixos de DTI e diagnosticar os destinos existentes com base nesses eixos; incentivar os instrumentos de transformação digital como meio de solução para DTI nos destinos existentes, com objetivo de melhoria do acesso e

aumento de turistas aos destinos turísticos brasileiros. Tem como ações reduzir os gargalos existentes nos destinos referentes à sustentabilidade, acessibilidade, segurança etc. e trabalhar a transformação digital com vistas ao aumento e à melhoria do acesso à internet pública gratuita nos destinos turísticos brasileiros.

O Grupo de Trabalho 3 trata de Soluções e Tecnologias Digitais para Destinos Turísticos Inteligentes com o objetivo de debater e consolidar propostas de incentivo à criação e o desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica (startups), com aplicação no setor de Turismo; difundir, organizar e participar de fóruns de inovação; promover Polos Tecnológicos do Turismo, bem como desenvolver modelos mais efetivos da difusão da inovação, disseminação de tecnologias e de mecanismos das demandas do setor por inovação. Estabelece ações de promover Polos Tecnológicos do Turismo e a Difusão da Inovação, disseminando tecnologias e demandas por inovação para o aumento da produtividade e competitividade do setor turístico.

2.2.4 Instâncias de Governança Regional

O documento do Ministério do Turismo Regionalização Institucionalização Da Instância De Governança Regional publicado em janeiro de 2019 enfatiza que o desenvolvimento turístico de uma região necessita da cooperação e integração de todo o Trade. A interdependência precisa ser compreendida para que os gestores possam orientar as políticas e ações locais e regionais para a consolidação do pensamento e esforço comum. Esse processo de integração turística será resultado da criação de parcerias estratégicas e da gestão integrada e descentralizada de programas e projetos que possibilitem a cada região e municípios compartilhar alternativas de desenvolvimento, respeitando suas realidades e especificidades. As disputas regionais devem ser substituídas por alianças voltadas ao interesse comum. Tal ação interativa certamente representa um esforço ponderável na construção de um destino competitivo e reconhecidas pelos diferentes atores que as integram (BRASIL, 2019b).

Governança diz respeito ao ato de governar, conduzir, reger e integrar harmonicamente os diferentes interesses, políticas e perspectivas do desenvolvimento regional, integrando diferentes atores de um território. Portanto, a expressão Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais significa o estabelecimento formal de uma organização que possa tomar decisões e orientar o desenvolvimento turístico de uma região, de forma sustentável (BRASIL, 2019b).

As IGRs desempenham um papel estratégico e inovador, ao representar uma nova esfera pública. Constituem-se em espaços de articulação de atores públicos, privados, sociais e do terceiro setor, que têm por objetivo a proposição, análise, coordenação e monitoramento de políticas, planos, projetos e ações na busca do desenvolvimento do Turismo sustentável (BRASIL, 2019b).

Vale ressaltar que a instância responsável por pensar e articular estratégias para o desenvolvimento dessa atividade precisa ter um processo de gestão mais profissional, sem abrir mão do fortalecimento da participação social. A governança regional de turismo poderá criar a condição para que seus gestores possuam a qualificação necessária acerca da sua área de atuação, propiciando à sua região turística harmonia, integração, profissionalismo e competitividade. As governanças devem atentar-se aos seus membros no que concerne à capacidade para cada atividade, partindo-se do entendimento de que competência é um conjunto de conhecimentos, observável e aplicado (GRETZEL, 2018; BRASIL, 2019b).

A expressão Institucionalização das Instâncias de Governança Regionais significa “o estabelecimento formal de uma organização que possa construir pactos; compartilhar espaços de diálogo; tomar decisões e orientar o desenvolvimento turístico de uma região, de forma sustentável” (BRASIL, 2019b, p. 04).

As IGRs desempenham um papel estratégico e inovador, ao representar uma nova esfera pública, são espaços de articulação de atores “públicos, privados, sociais e do terceiro setor, que têm por objetivo a proposição, análise, coordenação e monitoramento de políticas, planos, projetos e ações na busca do desenvolvimento do turismo sustentável” (BRASIL, 2019b, p. 6). Segundo o Governo Federal, são funções das IGRs:

- a) Desempenhar um papel estratégico e inovador, ao representar a nova esfera pública, devendo seguir as diretrizes do PNT e:
- b) Assegurar espaços para a articulação de atores públicos, privados, sociais e do terceiro setor;
- c) Ser um fórum para a proposição, análise, coordenação e monitoramento de políticas, planos, projetos e ações na busca do desenvolvimento do turismo sustentável;
- d) Reforçar a capacidade dos grupos para lidar com seus problemas e oportunidades, objetivos e metas, e mobilizar e gerenciar seus recursos;
- e) Organizar grupos de interesses comuns, podendo ser privados, públicos ou mesmo parcerias público-privadas;
- f) Articular decisões de forma coletiva, tornando sua gestão colaborativa, participativa e, principalmente, compartilhada;

g) Debater o contexto do turismo regional e estabelecer vetores para o seu desenvolvimento;

h) Definir prioridades que atendam ao conjunto de atores envolvidos;

i) Coordenar e mediar as decisões a serem tomadas, orientando o planejamento, a execução e o monitoramento dos projetos de interesse da região turística;

j) Orientar sua atuação para a busca de resultados econômicos, sociais, culturais e ambientais para a região em questão, de modo a manter a motivação dos diferentes atores para a atuação coletiva.

As IGRs possuem, ainda, como característica fundamental incentivar os municípios a se organizarem através dos Conselhos Municipais de Turismo e buscar a integração para buscar convergências na busca do fortalecimento turístico regional e no aumento da sua competitividade e dos resultados econômicos e sociais (BRASIL, 2019b).

Quadro 9 – Competências das IGRs e órgãos municipais de turismo

COMPETÊNCIAS DAS IGRS	COMPETÊNCIAS DOS MUNICÍPIOS/DMOs (ÓRGÃO MUNICIPAL DE TURISMO)
Fortalecer seu papel de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo, em âmbito estadual, nos casos em que este já esteja estabelecido;	Articular a integração regionalizada do turismo com os parceiros do município e dos outros municípios e distritos participantes da região turística;
Definir a forma da IGR e os instrumentos a serem utilizados na gestão da região turística;	Integrar os diversos setores sociais, políticos e econômicos em torno da proposta de regionalização;
Escolher o(s) articulador (es) de acordo com os critérios definidos e validados pela IGR, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;	Participar da IGR e mobilizar os segmentos organizados para o debate e indicação de propostas locais para a Região;
Implementar o Programa, em âmbito regional, seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político- institucional;	Planejar e coordenar a execução das ações locais de modo integrado às regionais;
Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais, para apoiar a implementação do Programa de Regionalização do Turismo em âmbito regional;	Apoiar o Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação na identificação dos agentes adequados e necessários à gestão do processo de governança, de acordo com o perfil requerido pelo Programa nos municípios;
Promover a integração de ações inter-regionais e interinstitucionais e cooperação entre a população	Participar, de forma ativa, do debate e da formulação das estratégias locais para a consolidação da região;
Planejar as estratégias operacionais do Programa no âmbito da região, em conjunto com as organizações sociais, políticas e econômicas, integrando as ações estaduais e nacionais;	Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais, para apoiar a implementação do Programa, em âmbito municipal;
Monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito regional.	Monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito municipal, Conselhos Municipais de Turismo.

Fonte: elaboração própria (BRASIL, 2019b).

Ainda de acordo com o documento supracitado a Instância de Governança Regional possui competências específicas, como segue:

- a) Fortalecer seu papel de coordenação do Programa de Regionalização do Turismo, em âmbito estadual, nos casos em que este já esteja estabelecido;
- b) Definir a forma da IGR e os instrumentos a serem utilizados na gestão da região turística;
- c) Escolher o(s) articulador(es) de acordo com os critérios definidos e validados pela IGR, desde que essa seja a opção escolhida como estratégia de atuação;
- d) Implementar o Programa, em âmbito regional, seguindo os princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político- institucional;
- e) Promover a integração e cooperação entre a população envolvida no processo de regionalização do turismo;
- f) Articular parcerias e negociar recursos técnicos, normativos e institucionais com as diferentes esferas do poder público, empresários e organismos internacionais, para apoiar a implementação do Programa de Regionalização do Turismo em âmbito regional;
- g) Promover a integração de ações inter-regionais e interinstitucionais;
- h) Planejar as estratégias operacionais do Programa no âmbito da região, em conjunto com as organizações sociais, políticas e econômicas, integrando as ações estaduais e nacionais;
- i) Monitorar e avaliar a implementação do Programa, em âmbito regional.

Muitas vezes, questões políticas acabam comprometendo todo o trabalho da IGR, mas, de acordo com o governo federal, “as disputas e bairrismos regionais devem ser substituídos por alianças voltadas ao interesse comum” (BRASIL, 2019b, p. 3).

O processo de desenvolvimento turístico regional é resultado da criação de parcerias estratégicas e da gestão integrada e descentralizada de programas e projetos. O objetivo é possibilitar a cada região e municípios os meios para compartilhar alternativas de desenvolvimento, respeitando suas realidades e características específicas.

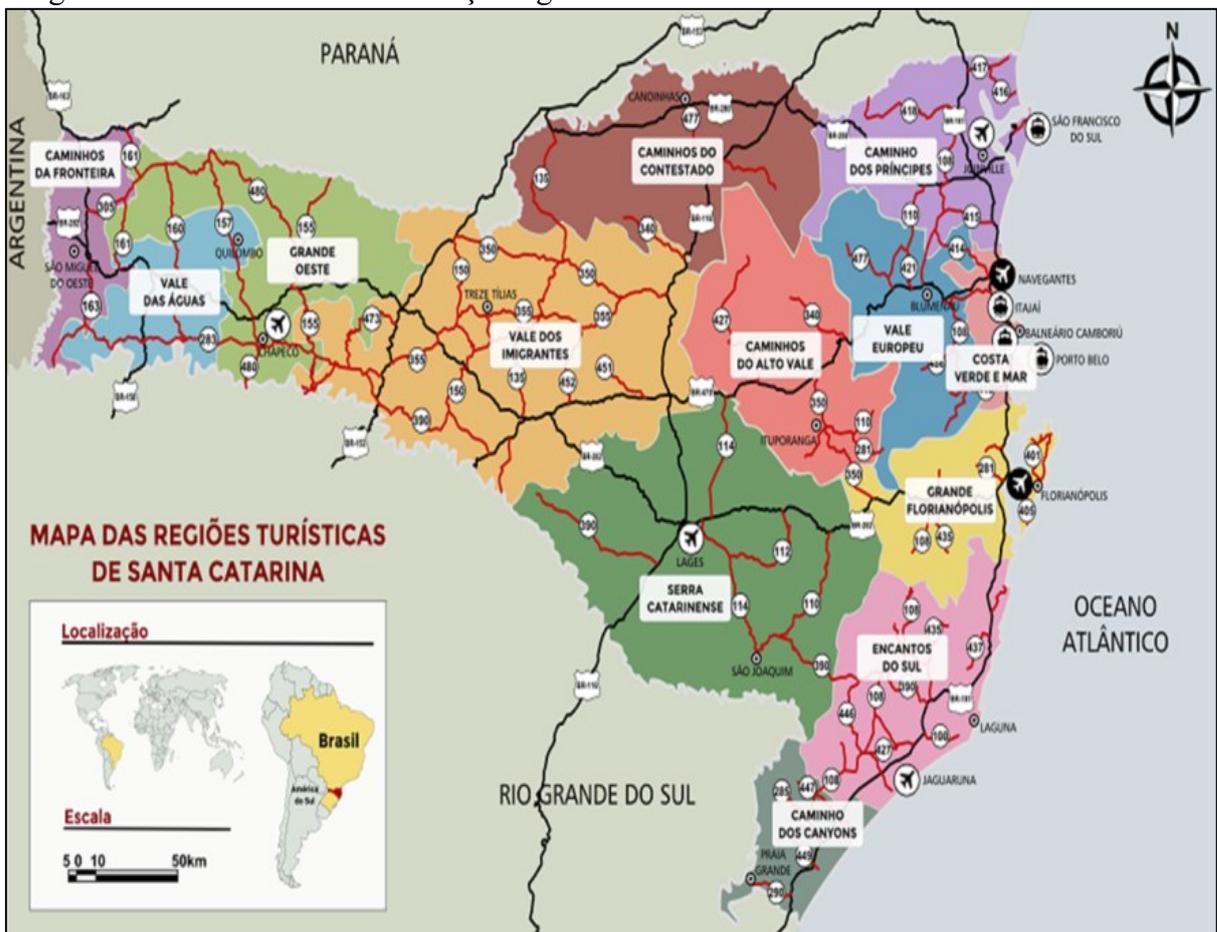
2.2.4.1 Instância de Governança Regional Caminho dos Canyons

A IGR Caminho dos Canyons funciona como uma das 13 IGRs do Estado de Santa Catarina que, apesar de possuírem a mesma normatização, funcionam na prática de acordo com peculiaridades da cultura de cada região e do ritmo das suas lideranças.

O Mapa do Turismo de Santa Catarina com as 13 regiões foi atualizado pela Agência de Desenvolvimento do Turismo de SC (Santur). O arquivo, validado pelas Instâncias de Governança Regionais de Turismo (IGRs), pode ser acessado no site em três idiomas, em diferentes formatos. O documento conta ainda com ícones que destacam os principais segmentos de cada região, facilitando assim a identificação do público pelas atividades de interesse, como ecoturismo, enoturismo e turismo religioso.

Criadas por influência do Programa de Regionalização do Turismo, do Ministério do Turismo, as instâncias de governança regionais do estado de Santa Catarina contemplam todas as regiões como segue: Caminhos do Alto Vale, Caminhos da Fronteira, Caminho dos Príncipes, Caminho dos Canyons, Grande Oeste, Costa Verde e Mar, Grande Oeste, Grande Florianópolis, Encantos do Sul, Vale das Águas, Vale Europeu e Vale do Contestado (SANTA CATARINA, 2019; ALVES, 2019). Em outubro de 2019 foi criada a IGR Vale dos Imigrantes, e a Santur atualizou o Mapa do Turismo de Santa Catarina:

Figura 4 – Instâncias de Governança Regionais de SC



Fonte: Santur (2021).

A atualização do Mapa ocorreu após a aprovação, pelo Ministério do Turismo da criação do Vale dos Imigrantes, no meio-oeste catarinense. Com isso, Santa Catarina passou a ter 13 IGRs ou regiões turísticas.

As diferentes formas de organização do Setor como autarquias, associações, consórcios intermunicipais e outros precisam de uma gestão que conduza e direcione as ações para os objetivos propostos. As DMOs são as responsáveis por este trabalho como será visto na próxima seção.

2.3 DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION (DMO)

Destination Management Organization ou DMO é o termo que designa as organizações de gerenciamento de destino ou órgãos oficiais de turismo responsáveis pela gestão e por envolver a colaboração entre as várias partes e *stakeholders* envolvidos no planejamento, promoção do destino turístico. São encarregadas das atividades de integração, cooperação e coordenação da atividade em um nível público-privado. DMOS são responsáveis pela gestão do turismo e por coordenar a colaboração entre o Trade Turístico incentivando o fortalecimento do destino, sua imagem, benefícios e impactos positivos na comunidade local (THOMAZ, 2014; UNWTO, 2019).

As DMOs são as principais entidades organizacionais dos destinos turísticos podendo fazer parte autoridades, agentes e profissionais, e facilitar parcerias dentro do setor de turismo com vistas a um projeto coletivo para o destino (VOLGGER; PECHLANER, 2014; PAVAN; BIZ; THOMAZ, 2015; UNWTO, 2019).

DMOs podem ser consideradas com as mais importantes para a gestão do turismo nos municípios brasileiros, possuindo diferentes titulações, mas, tendo como ideal a nomenclatura de Secretaria Municipal de Turismo que “não pode restringir-se apenas ao seu âmbito de atuação. Deve exercer a importantíssima função de coordenadora das atividades de competência das demais secretarias municipais, propondo-lhes novas linhas de atuação em favor do Turismo de uma maneira geral” (OLIVEIRA, 2000, p. 169).

DMO é uma organização responsável pelas estratégias de planejamento, ação e comercialização de um destino turístico identificável com uma fronteira geopolítica determinada e explícita. Estas organizações podem servir a uma cidade específica, a uma região ou outro território turístico (ZAVATTARO; ADAMS, 2015). São as entidades envolvidas com a busca de melhor competitividade do destino sendo um objetivo central “não

apenas promover o destino, mas manter sua sustentabilidade de longo prazo em termos de mercados” (PIKE; PAGE, 2014, p. 42).

A publicação *Destination Marketing and Management* de 2012, citou periódicos que examinam as DMOs a partir de uma perspectiva de oferta, considerando sistemas de informação do destino, a política de governança, ciclos de vida de destino, colaboração das partes interessadas, desenvolvimento de identidade de marca, assim, como a partir da perspectiva da demanda incluindo questões como tendências de consumo, percepções do consumidor, tomada de decisão e fidelidade (PIKE; PAGE, 2014).

As DMOs são as entidades ou órgãos oficiais de turismo responsáveis pela gestão dos destinos, intercâmbio de informações, uso de sinergias e coordenação de ação que afetam positivamente o desenvolvimento do destino e são considerados os blocos de construção para inovação e uma base competitiva versátil (VOLGGER; PECHLANER, 2014).

Segundo Ivars- Baidal *et al.* (2017), DMOs são os órgãos adequados para promover a transição para os destinos turísticos inteligentes uma vez que estes novos modelos de turismo demandam transformações também dos gestores de destinos com novos posicionamentos, com modernos modelos de governança e gestão.

As DMOs podem ser consideradas como entidades, fundações ou outras organizações públicas, privadas ou mistas ligadas à gestão do Turismo de maneira ampla e efetiva com o objetivo de organizar, desenvolver e promover de forma estruturada e sustentável um determinado território com a responsabilidade da gestão de destinos turísticos (AMMIRATO; FELICETTI; GALA, 2014; THOMAZ, 2014).

No caso do Brasil, além das diretorias de turismo, há outras entidades igualmente encarregadas da promoção turística das cidades, das regiões e dos estados, que podem ser consideradas DMOs: secretarias estaduais e municipais de turismo, diretorias de turismo vinculadas a Secretarias de Desenvolvimento Econômico e (quando governamentais) até agências de desenvolvimento ou comitês de turismo de Associações Municipais ou Comerciais (SCHULER; PADOIN, 2014).

Há a necessidade de desenvolver modelos mais claros de governança DMO que reflitam as melhores práticas no Turismo, estimulando a fidelização dos consumidores em benefício das empresas e comunidades envolvidas que precisam dos turistas para se manter no mercado. DMOs não costumam ter contato direto com os visitantes para se envolver em um diálogo significativo para estimular a repetição da visita e valorização do destino, entretanto a colaboração das DMOs e o setor de turismo busca construir relacionamentos mais efetivos ao

longo do tempo que ajudarão a moldar o alcance e a importância do desenvolvimento sustentável do destino (PIKE; PAGE, 2014).

2.3.1 Características e funções das DMOs

As DMOs possuem em seu núcleo de atuação, uma perspectiva de governança que afirma a necessidade de utilizar instrumentos e ferramentas tecnológicas para coordenação do turismo nos destinos, visando otimizar resultados positivos para turistas, prestadores de serviços e comunidade local (VOLGGER; ERSCHBAMER; PECHLANER, 2021).

Em sua essência as DMOs desempenham o papel de iniciadores e mediadores, podendo trazer um sistema de gerenciamento de interface flexível e promover a autorresponsabilidade, auto-organização e autorregulação do destino turístico. A atenção recente à governança de destino tem sido amplamente produto de um interesse crescente nos benefícios e desvantagens potenciais gestão de destinos turísticos. DMOs gerenciando essas regiões tornam-se elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e competitivo do turismo nos destinos (VOLGGER; PECHLANER, 2014).

Dentro da estrutura de integração e cooperação, DMOs são responsáveis por orientar e coordenar as atividades de acordo com uma estratégia coerente para esse objetivo comum. A gestão de destino deve ter uma abordagem estratégica focada em elementos de ligação geralmente muito isoladas e às vezes divergentes, a fim de melhorar o planejamento e gerenciamento do destino. A gestão eficiente de DMOs exige uma organização com processos que tenham, pelo menos, três aspectos fundamentais de gestão interligados: os objetivos (comuns e particulares), as atividades e as estruturas que incorporem ações como marketing, gerenciamento de recursos e visitantes (PEARCE, 2016).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, DMOs não controlam as atividades de seus membros e outros agentes que operam no destino turístico, mas eles reúnem recursos, experiência e conhecimento com liderança e visão estratégica. As estruturas de governança dos DMOs variam e devem funcionar como uma entidade organizacional líder integrada por várias autoridades, partes interessadas, profissionais e comunidade, através estabelecimento de parcerias destinadas a alcançar objetivos coletivos do destino já desenhado em um planejamento estratégico (UNWTO, 2019).

As duas competências essenciais de DMOs de sucesso: o primeiro, marketing, está relacionado ao desempenho externo, e o segundo, a gestão com coordenação das partes interessadas no destino, propondo a qualidade da experiência do visitante (VOLGGER;

PECHLANNER, 2014). Isso significa reunir os esforços de todas as partes interessadas relevantes para o destino, bem como a comunidade local e criar uma estratégia de turismo coerente na busca de um objetivo comum: sustentabilidade e competitividade do destino (UNWTO, 2019).

Segundo Zavattaro e Adams (2015), DMOs têm, no mínimo, a tarefa de planejamento e marketing do destino e, no máximo, a responsabilidade pela gestão dos recursos que devem ser utilizados na cadeia produtiva do turismo no sentido de entregar mais e melhores produtos turísticos ao mercado, fortalecendo a imagem do destino de forma crescente e ascendente. Alguns problemas podem surgir, no entanto, quando as partes interessadas não entendem a função e a missão da DMO, enquanto o sucesso do DMO permanece inerentemente ligado à confiança e cooperação das partes interessadas. Além do planejamento estratégico, percebe-se a necessidade da educação da comunidade como um meio de construir confiança para conseguir investir no destino e torna-lo mais competitivo, com o intuito de ajudar a trazer mais receita para o município.

Gândara *et al.* (2012, p. 389) consideram que:

[...] os gestores de destinos e produtos turísticos devem redefinir o conceito de qualidade da experiência, focando-o no componente emocional. No entanto, apesar da ênfase ser nas emoções, o papel da qualidade de serviço não deve ser menosprezado. No entanto, uma boa qualidade de serviço não garante uma boa experiência: a qualidade da interação entre turistas também influencia nas emoções e, portanto, tem de ser considerado no planejamento e gestão da qualidade da experiência turística.

Por sua vez, Velasco-González (2014) assevera que a governança do turismo está pautada na busca de formas de tomada de decisões coletivas sobre assuntos que implicam a gestão de conflitos de interesses. O exemplo da Espanha, por ser o País de origem do modelo utilizado neste estudo, considera que a governança é fundamental na gestão, uma vez que a transversalidade do turismo e seu planejamento afeta muitos dos serviços públicos fornecidos pela administração local. Por outro lado, o uso das tecnologias e da internet convergem demandas para governos mais transparentes e participativos, que começam a responder por meio de soluções de governança eletrônica, governo aberto e dados abertos, digitalização de serviços do governo local e responsabilidade social e ambiental (VERA-REBOLLO; IVARS-BAIDAL; CELDRÁN-BERNABEU, 2017).

Do ponto de vista da demanda, o consumidor de viagens e turismo busca cada vez mais experiências únicas e inesquecíveis que permitam mais viver e conviver do que simplesmente ver. Os DMOs precisam investir em iniciativas e projetos que tratam

diretamente com as experiências dos turistas, tornando-os cocriadores de soluções e é necessário desenvolver ferramentas que auxiliem neste processo (BUHALIS *et al.*, 2013; CELDRÁN-BERNABEU; MAZÓN; SÁNCHEZ, 2018).

Para as DMOs, há ainda o compromisso de atuação em busca da criação de condições para o crescimento dos negócios ligados ao turismo no destino, gerando a confiança necessária na conquista de novos consumidores e turistas. A colaboração das DMOs com os Meios de Hospedagem, por exemplo, é uma chance de vincular sua marca à do destino como uma forma de fortalecer seus negócios e aumentar o engajamento do consumidor em relação aos seus serviços (DIGIORGIO; RENGA, 2021).

O alinhamento das políticas públicas para o fortalecimento do Turismo cria possibilidades de implantação de elementos tecnológicos como aplicativos, sensorização, análise de big data, monitoramento dos subsistemas do destino e conhecimento do turista. A sustentabilidade na gestão da água, da energia, dos resíduos sólidos, do tratamento de esgotos, comunicação e mobilidade urbana, são exemplos de benefícios duráveis a todas as pessoas envolvidas com o destino. Estes são aspectos dos municípios muito difíceis de medir e que, com o uso das TIC, podem determinar redução de custos e otimização de cada modelo de desenvolvimento específico nos municípios. Inclusive favorecendo o processo de tomada de decisões pelos DMOs e atores participantes das organizações responsáveis pela aplicação das políticas de turismo (NEVES; BIZ; BETTONI, 2012; CORNEJO; NUÑEZ; VALDEZ, 2016, ALCANTUD *et al.*, 2017; VECCHIO *et al.*, 2018a; GONZÁLEZ; LÓPEZ, 2019).

A DMO é vital no processo de desenvolvimento socioeconômico e permite maximizar o valor da experiência turística para os visitantes, garantindo ao mesmo tempo os benefícios locais e a sustentabilidade. Uma gestão de destino eficaz melhora o funcionamento desempenho dos destinos e, simultaneamente, ajuda a construir uma identidade forte e mais positiva aos destinos. Entretanto, ao mesmo tempo em que desempenha o seu papel de organização dinâmica na promoção dos destinos turísticos, teve de se adaptar ao um novo cenário em constante evolução e mudando constantemente a sua forma de atuação e de lidar com a realidade do Setor de Turismo que enfrenta grandes dificuldades com crises. Nesse sentido, uma das ações mais importantes para garantir o equilíbrio dos destinos é garantir altos níveis de cooperação e coordenação entre os diversos públicos de interesse e para evitar a sobreposição ou conflito de interesses (ROQUE; RAPOSO, 2016).

A integração da inovação e da cooperação para o desenvolvimento sustentável do turismo requer um planejamento estratégico muito bem estruturado e uma gestão por parte das autoridades governamentais em cada região com o apoio das empresas e instituições na busca

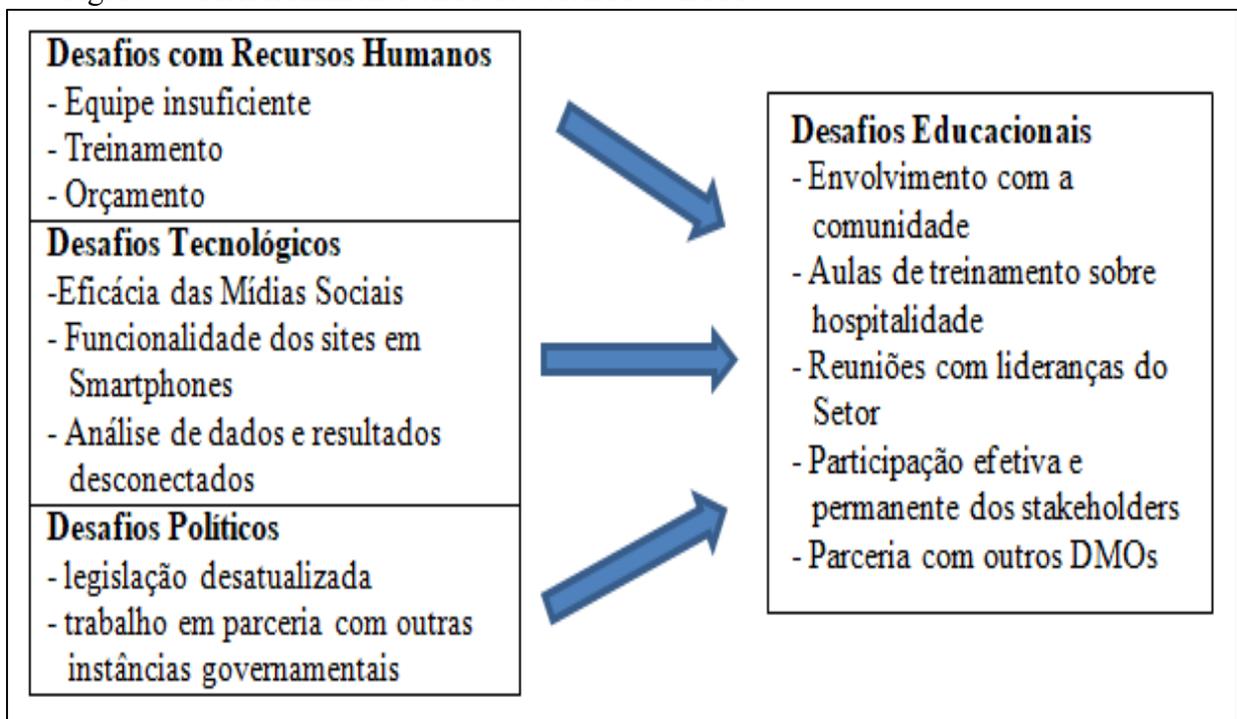
de investimentos que gerem o bem estar social (TUSSYADIAH; INVERSINI, 2015). A contribuição das TIC no setor turístico torna-se cada vez maior em novos produtos e processos de gestão do turismo. “No campo do turismo, é necessária a participação local e de turistas comprometidos com o ambiente natural e cultural, o que pode significar um crescimento rumo ao desenvolvimento local e regional sustentável” (CORNEJO; AMARAL; JIMÉNEZ, 2017, p. 54).

2.3.2 Desafios atuais das DMOs

Os desafios atuais das DMOs envolvem muito mais aspectos além da gestão: as políticas públicas e a questão da integração que a modernização do Setor do Turismo. A melhoria da produtividade e a competitividade das organizações e das empresas turísticas impulsiona a modernização de muitas atividades relacionadas ao Turismo (CORNEJO; NUÑEZ; VALDEZ, 2016; ALCANTUD *et al.*, 2017).

Os principais desafios estão relacionados com desafios políticos, tecnológicos e com Recursos Humanos que convergem para desafios educacionais.

Figura 5 – Relacionamento entre os desafios de DMOs



Fonte: Adaptado de Zavattaro e Adams (2015).

Na figura 5 estão indicadas as relações entre os desafios elencados por Zavattaro e Adams (2015) considerando que DMOs enfrentam quatro tipos de desafios: o primeiro inclui

os desafios de recursos humanos com pessoal insuficiente e pouco especializado para o setor, pelo orçamento pequeno para investir em formação e treinamento; o segundo tipo são os desafios tecnológicos que envolvem questões de funcionalidade e baixa eficácia da mídia social e site, bem como análise de dados e resultados desconectados, o terceiro tipo são os desafios políticos que envolvem a legislação desatualizada e a falta de efetividade em trabalhar com governo estadual e Órgãos oficiais; e por fim, o quarto tipo que são os desafios educacionais, ou seja, para onde convergem os demais, sendo o envolvimento da comunidade, a participação em treinamentos sobre hospitalidade, participação em reuniões e encontros da comunidade (KOO *et al.*, 2017).

Mendes, Guerreiro e Matos (2016) concordam que DMOs enfrentam desafios mais complexos com relação à gestão do Turismo como, por exemplo, a necessidade de desenvolver uma nova metodologia alcançar um alto nível de satisfação dos turistas. Compreender e melhorar a experiência do turista, com base na identificação e monitoramento das percepções e emoções que são compartilhadas durante a relação do turista com o destino, é uma questão central para DMOs.

Conhecer e identificar em que fase do Ciclo de Vida do Produto Turístico encontra-se o Destino: se na fase inicial de investimentos e crescimento, se na fase de maturidade ou na fase de declínio. Flores e Mendes (2014) concordam sobre a importância dos estudos acerca do ciclo de vida do Destino, pois muitas decisões a serem tomadas com relação à gestão são grandes desafios para DMOs que precisam conhecer profundamente seu destino turístico e usar este conhecimento com inteligência no planejamento estratégico para avanços nas melhorias da oferta turística, “da imagem e do controle das atividades dos operadores são orientadas para a renovação de locais, de cidades, para a revitalização de destinos maduros ou em fase de declínio, os quais, indubitavelmente, necessitam de intervenção programada” (FLORES; MENDES, 2014, p. 229).

Capacitar para a hospitalidade em um destino é um grande desafio para DMOS. Para Camargo (2019, p. 3) hospitalidade “é um processo de interação humana em contexto doméstico, urbano, comercial e virtual, dentro do qual um anfitrião recebe, eventualmente ainda hospedando, e/ou alimentando e/ou entretendo”, um turista, visitante/hóspede temporariamente deslocado de sua residência habitual.

Uma hospitalidade inteligente é consequência de

Plataformas online abertas permitem interessados em hospitalidade pública e privada para gerenciar e orquestrar interações a fim de desenvolver suas funções de negócios e acessar recursos de rede [...]. [Assim como, para que o sistema de Turismo

funcione] a interoperabilidade é o principal requisito em hospitalidade inteligente, pois sistemas distintos podem se interconectar e trocar informação, entre organizações públicas e privadas. [Até agora, os sistemas eram frequentemente sistemas fechados], com protocolos de comunicação personalizados que levou a uma implementação inflexível de interconexão e interoperação. Portanto, a maioria das organizações executa sistemas de propriedade e usa o manual e método analógico para troca de dados. Melhorar a hospitalidade inteligente requer padronização de comunicação de dados ou infraestruturas interoperáveis que permitem o intercâmbio automático de dados entre os sistemas (BUHALIS; LEUNG, 2018, p. 43).

Segundo Blanco (2015), os esforços para melhorar a gestão de destinos turísticos a nível local, nacional ou internacional em um momento de profundas mudanças sociais e implacável avanço tecnológico exigirá reflexão cuidadosa e experimentação a fim de determinar como equilibrar a tomada de decisão inclusive com a evolução progressiva das necessidades do mercado. Tendo em vista o perfil dos turistas atuais e as mudanças vividas no mercado de turismo, alguns desafios globais podem ser apontados para destinos turísticos enfrentam hoje no mundo e que deveriam ser referências necessárias em suas respectivas agendas:

- a) Gestão equilibrada da comunidade de interesses no território, por meio da configuração de seu modelo de gestão, governança aberta, a atração de talentos e o melhor uso de seus recursos humanos e sistemas de participação;
- b) Analisar e integrar novos modelos colaborativos;
- c) Gerenciar volumes de dados e informações de maneira adequada e acessível;
- d) Transformar a forma de oferecer serviços e experiências turísticas;
- e) Estar equipado com recursos digitais para responder às demandas de conectividade e personalização de serviços em todos os momentos da viagem;
- f) Comunicação e tratamento da imagem de forma mais colaborativa e integrada, articulando apropriadamente a mensagem da marca de destino.

O desafio que as cidades turísticas têm de enfrentar consiste justamente na capacidade de encontrar um equilíbrio entre a demanda efetiva por seus atrativos e a salvaguarda de seus recursos históricos, culturais, arquitetônicos, territoriais e ambientais. Do ponto de vista do planejamento urbano, esta condição requer intervenção por meio de ações e políticas voltadas para a otimização da atividade turística de forma integrada. De acordo com o paradigma da cidade inteligente, o turismo pode desempenhar um papel ativo na promoção de recursos e atratividade como sistema; implementação de sistema sustentável de serviços, consumo e infraestrutura; tomada de decisão tanto na elaboração das estratégias quanto na identificação de áreas sensíveis dentro do sistema urbano com prioridade de intervenção a fim

de melhorar a maneira de desfrutar das atrações da cidade e de promover locais urbanos desconhecidos (ROCCA, 2014).

Na visão de Velasco-González (2008) não se trata de mudar políticas públicas, mas adaptar estruturas e processos às novas condições, para que os produtos turísticos sejam adequados às novas exigências sociais. A partir desta abordagem, reconhece-se que não há uma diferença categórica entre público e privado quando dedicados no desenvolvimento do turismo. Os objetivos e instrumentos devem ser renegociados continuamente com os stakeholder e as partes interessadas.

Os desafios da implantação de DTI no Brasil passam pela sustentabilidade e necessidade de uma governança inteligente em regiões com múltiplas características dentro do território. Tabales *et al.* (2015) consideram que a crescente importância da qualidade territorial em um sentido mais amplo, envolvendo aspectos a serem ofertados aos turistas como sustentabilidade do meio ambiente, paisagem, infraestrutura, equipamentos, qualidade dos serviços, entre outros são fator de competitividade dos destinos. A qualidade do território necessita de uma gestão dos seus componentes dependendo uma multiplicidade de ações realizadas por diferentes agentes públicos e privados em escalas diferentes.

Muitos problemas relacionados aos DMOs refletem a ausência de recursos humanos qualificados para absorver, entender e compreender os novos paradigmas, trabalhando-os no sentido de harmonizá-los e compatibilizá-los com as especificidades locais, bem como com os instrumentos operacionais disponíveis (BENI, 2006).

A ideia de compartilhamento, “seja de informações, ou até mesmo do espaço, é uma tendência oportunizada pela internet que através por meio das plataformas digitais” (AZEVEDO; BARROS NETO, 2017, p. 235), e tem possibilitado a popularização de sites e aplicativos nas reservas e aquisição de bilhetes aéreos, além do uso de aplicativos e plataformas na reserva de hotéis, outros para reservas e descontos em restaurantes, aplicativos que oferecem hospedagens de vários estilos, entre outros (JIANG; KE, 2018).

Quando as novidades começam a surgir e os benefícios passam a ser mais acessíveis e disponíveis, ideias como viagens monetizáveis são concretizadas através de empresas que oferecem descontos para turistas e viajantes que façam a divulgação de seus produtos e serviços. Há a ideia do consumo colaborativo e sustentável. Esse conceito de compartilhamento para viajantes tornou-se uma parte indissociável destas formas de pensar o Turismo, tanto por ser uma opção mais acessível e por promoverem a experiência do turista no destino (PEREIRA; MARCELINO, 2019; AZEVEDO; BARROS NETO, 2017).

Nas próximas seções será possível compreender Destinos Turísticos Inteligentes em profundidade, assim como os Modelos de Gestão de Destinos Turísticos Inteligentes espanhóis a partir das análises da pesquisa teórica, citando e destacando os aspectos fundamentais como o ecossistema de negócios digitais que é considerado uma parte intrínseca dos conceitos mais recentes de Destinos Turísticos Inteligentes. Os modelos de gestão de DTI fazem parte de sistemas complexos onde a difusão de informações e conhecimento é sem dúvida uma base importante para a inovação e desenvolvimento (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; XIANG; TUSSYADIAH; BUHALIS, 2015; CHIAPPA; BAGGIO, 2015; MISKALO-CRUZ; GÂNDARA, 2016).

2.4 DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

Em tempos de tanto conhecimento disponível e de acordo com Brandão, Joia e Teles (2016, p. 2) percebe-se que “aos destinos que desejam se diferenciar, então, se abre a possibilidade, quiçá o imperativo, de usar as TIC para a criação de serviços inovadores para turistas, organizações e negócios ligados ao turismo”. A evolução tecnológica e os impactos na gestão estratégica e no marketing de turismo disponibilizam novas plataformas digitais, oferecendo oportunidades sem precedentes para o controle da gestão, da coordenação e da comunicação (HUERTAS; MORENO; TRAN, 2017).

Os Destinos Turísticos Inteligentes despontam em diversos países do mundo como uma alternativa e uma imposição de tempos marcados pelo intensivo uso da tecnologia e em constante transformação. Não apenas a tecnologia é a característica marcante dos DTI, mas, sobretudo, a sustentabilidade abrange aspectos que não podem ser negligenciados no planejamento estratégico do Turismo. Trata-se de um desafio para uma nova governança, capaz de reinventar cidades e territórios onde o turismo possa estimular a capacidade política e de gestão, o trabalho em redes, valorizar o capital humano e uma nova governança de caráter descentralizador, com a participação de diferentes segmentos da sociedade (SANTOS JÚNIOR *et al.*, 2017; BRASIL, 2018; MENDES FILHO; SILVA; SILVA, 2019).

Para ser inteligente, não basta que o destino faça uso intensivo da tecnologia. É preciso que seja inteligente ao utilizar esta tecnologia para buscar uma compreensão mais profunda sobre as características e o significado dos aspectos fundamentais que o transformem em um local com mais qualidade de vida, que cuide de temas importantes como sustentabilidade e mobilidade humana. Um Destino Turístico Inteligente “usa conhecimento e

capacidades latentes para capacitar instituições e indústrias locais a criar políticas baseadas no conhecimento e serviços móveis avançados para visitantes” (LAMSFUS *et al.*, 2015).

O empoderamento de aspectos intangíveis que envolvem inteligência, TIC e sustentabilidade são considerados essenciais para evoluir em direção às DTIs, para que a governança dos destinos adquira a natureza do processo de aprendizagem social que deve ser ativado de acordo com as características de cada destino (TUSSYADIAH; INVERSINI, 2015).

O termo inteligência tem origem no latim *intelligentia* e se refere a cinco significados principais: a capacidade de entender ou compreender; a capacidade de resolver problemas; o conhecimento, compreensão e ato de entender; o sentido em que se pode entender uma proposição, um ditado ou uma expressão; habilidade, destreza e experiência. A inteligência pode ser analisada a partir da estrutura da pirâmide do conhecimento, que possui em sua base os dados, ou seja, uma representação simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial, etc.) de um atributo ou variável quantitativa ou qualitativa. Logo acima fica a informação, ou seja, a organização dos dados já processados e que constituem a mensagem que será interpretada pelas pessoas que os recebem. Um pouco mais acima o conhecimento, entendido como a informação colocada no contexto que permite interpretar informações específicas. No alto da pirâmide fica a inteligência que é o conhecimento vinculado à tomada de decisão por meio de processos estruturados (SEGITTUR, 2015).

A visão hipotética do conjunto da pirâmide do conhecimento mostra que os dados representam um grande volume de informações sobre o turista como um ponto crítico dos destinos turísticos inteligentes, pois os destinos devem ter as “ferramentas necessárias para a geração e exploração da inteligência e, assim, oferecer uma experiência única ao visitante” (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015 p. 33).

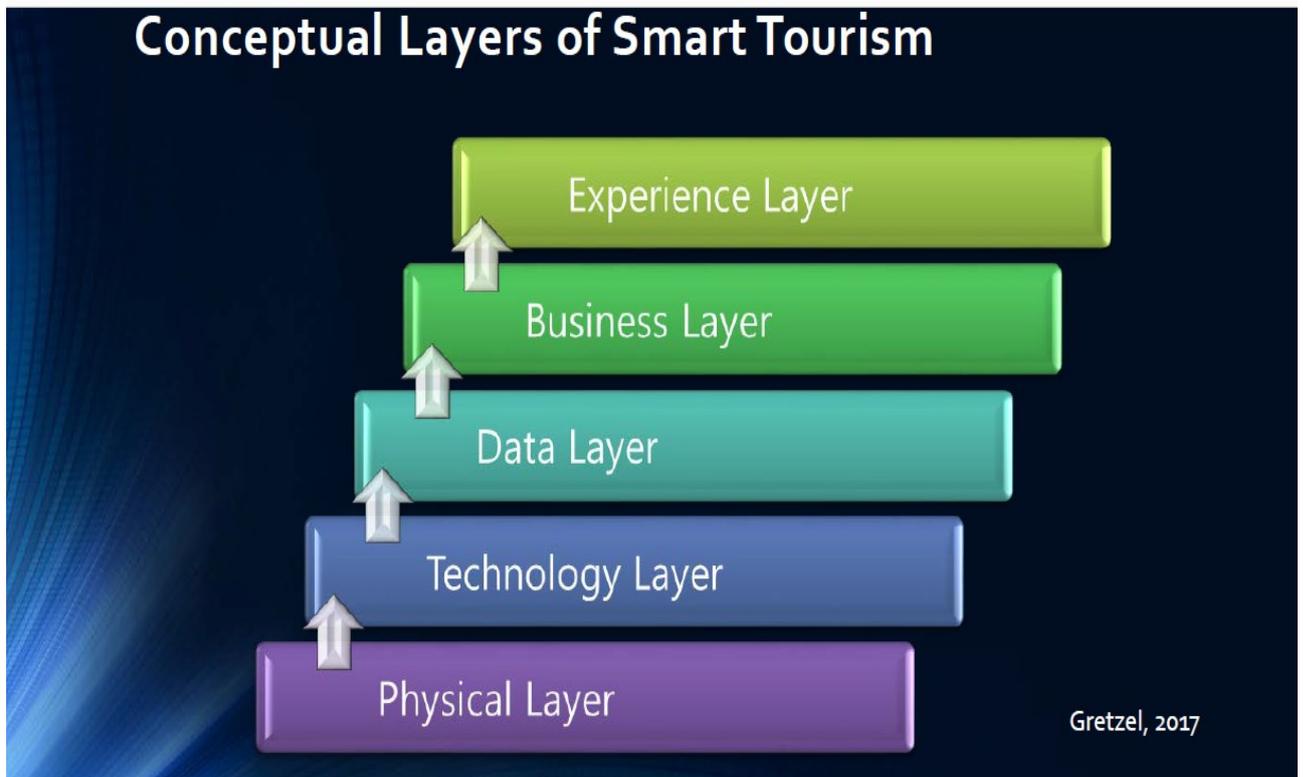
A noção emergente de inteligência costuma estar ligada a conceitos como inovação e sustentabilidade, o que implica uma verdadeira renovação conceitual no campo do planejamento turístico. Tanto em ambientes urbanos como em ambientes rurais, algumas práticas e experiências têm demonstrado que a aplicação de novas tecnologias está frequentemente associada à criação de novos produtos turísticos, favorece a divulgação de informação e, finalmente, contribui para a promoção de destinos rurais. Por exemplo, as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias no design de produtos foram observadas por meio da incorporação de GPS, códigos QR, aplicativos móveis ou realidade aumentada (JESUS; FRANCO, 2016; AMAT-MONTESINOS *et al.*, 2020).

O conceito de inteligência refere-se à integração da rede de organizações e recursos inteligentes que se envolvem em interoperabilidade e interconexão sistemas para simplificar e automatizar as atividades diárias e adicionar valor em todo o ecossistema para todas as partes interessadas (LEONIDIS *et al.*, 2013; BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

Produtos e serviços turísticos organizados e oferecidos por meio de uma rede de empresas cooperantes tornam a experiência e o consumo não apenas rápido, conveniente, barato e inteligente para o turista, visitante e para o morador local, mas também eficiente, eficaz, produtivo e criativo para empresas envolvidas. Essas empresas podem colaborar de uma maneira a trocar dados e informações de forma perfeita para atingir objetivos mútuos com outras empresas ou instituições por meio de processos de negócios (KOO; PARK; LEE, 2017).

Para Gretzel (2018) é necessária uma perspectiva de convergência entre a infraestrutura física de Tecnologia, as fontes de dados, a infraestrutura da cidade, as Empresas de TI, as empresas de turismo, o residente e o Turista com a orquestração feita por DMO na realização de parcerias público-privadas.

Figura 6 – Camadas conceituais do turismo inteligente



Fonte: Gretzel (2017).

Na figura 6, Gretzel (2017) considera que o Turismo Inteligente possui camadas conceituais importantes de serem consideradas, tanto na prática como de teoricamente, sendo:

a) camada física: representada pelo Patrimônio, edifícios e artefatos, paisagens e atrativos naturais. Infraestrutura básica e transporte (aviões, ônibus, bicicletas, trens, sistema de metrô, etc.), serviços de limpeza, serviços públicos, infraestrutura de comunicações e etc.

b) camada da tecnologia: são sensores, medidores inteligentes, beacons, computação em nuvem, telefones inteligentes, aplicativos móveis, sistemas sensíveis ao contexto, sistemas de recomendação, Realidade Virtual, Realidade aumentada, IoT ou um paradigma de comunicação que prevê que os objetos da vida cotidiana serão equipados com tecnologia que os tornará capazes de se comunicarem entre si e com os usuários;

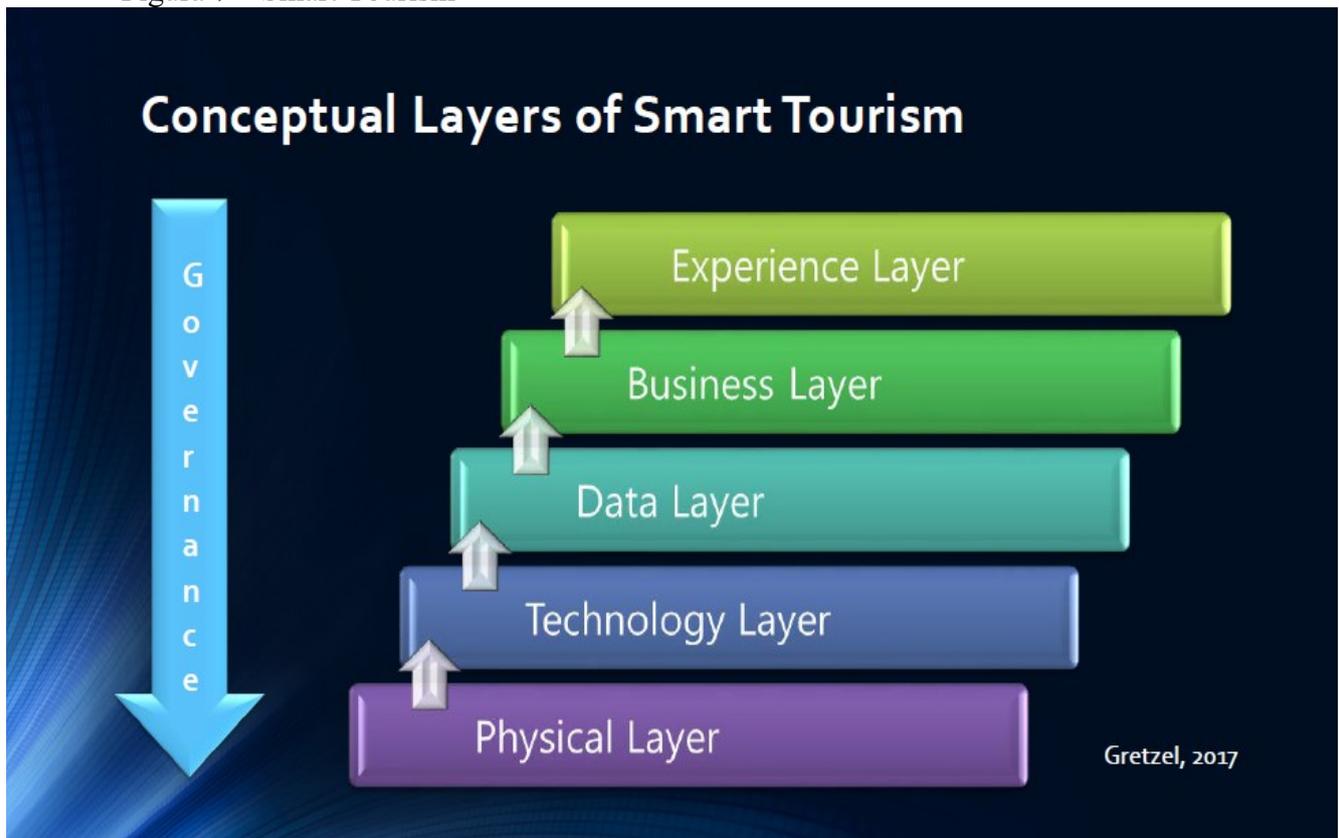
c) Camada dos dados: o que diz respeito a dados como captura de dados; armazenamento de dados; processamento de dados; interoperabilidade de dados; mineração de dados; compartilhamento de dados; computação em nuvem e proteção de dados abertos;

d) Camada de Negócios: negócios inteligentes com inovação aberta / inovação dirigida ao usuário; agilidade; cocriação de valor, sistema aberto, DMO;

e) Camada de Experiência: a experiência aprimorada por tecnologia com consumo e criação de dados, cocriação com o destino.

Ao analisar o conteúdo publicado, observa-se na figura 6 não está a governança, mas, obviamente repensando a compreensão a respeito do tema, a figura 7 mostra a autora adicionando o item governança, como mostrando a sua transversalidade por todas as demais camadas conceituais, o que vem a corroborar a importância da governança em DTI. Desta forma, a autora adiciona este elemento como um constructo transversal aos demais aspectos considerados como mostra a figura 7:

Figura 7 – Smart Tourism



Fonte: Gretzel (2018).

Gretzel (2017) ao considerar o Turismo Inteligente sem o constructo de governança como mostra a figura 7, fazendo uma reflexão no mesmo estudo considerando que a perspectiva de governança como a abordagem da gestão; as metas; o uso de dados; o pensamento sistêmico, a inovação e a integração de valor como aspectos que fazem parte de uma governança inteligente e que se mostra indispensável.

Sem o uso de tecnologias digitais que permitam a colaboração adequada entre o Trade Turístico, é quase impossível hoje em dia conseguir uma valorização de mercado bem-sucedida a respeito da qualidade dos serviços e dos atributos geográficos dos destinos (JOVICIC, 2017).

2.4.1 *Smart Cities*: a origem dos Destinos Turísticos Inteligentes

As *Smart Cities* ou cidades inteligentes, também chamadas cidades eficientes ou e-cidades, são entendidas como zonas de fronteira completamente definidas do ponto de vista geográfico e político-administrativo que dão primazia às TIC com o objetivo de projetar espaços urbanos inovadores que facilitem seu desenvolvimento sustentável e melhorem a

qualidade de vida de seus habitantes (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; ALBINO; BERARDI; DANGELICO, 2015).

Os destinos turísticos inteligentes surgiram das *Smart Cities* como estruturas turísticas diferenciadas que facilitam a interação e integração do visitante, antes, durante e depois da viagem, e incrementam a qualidade de sua experiência com o destino, por meio do uso de metodologias e tecnologias inovadoras (SEBRAE, 2016).

De outro ponto de vista, há a possibilidade de que o termo “inteligente” se torne um conceito difuso, muitas vezes, usado para conduzir agendas políticas específicas ou vender soluções tecnológicas sendo, frequentemente mal utilizado para destacar projetos comuns, nomear iniciativas de disponibilização de dados, o uso de aplicativos móveis, ou a simples oferta de internet grátis. Ainda que as tecnologias sejam importantes para a concepção de um destino turístico inteligente, de forma alguma, a presença de algumas delas seria suficiente para definir tudo que um destino Turístico inteligente necessita (GRETZEL *et al.*, 2015c).

O termo território inteligente foi utilizado em 1998 e, mais tarde, com o objetivo de estudar a evolução do crescimento das cidades, um estudo chamado “*Project Cities*”, para estudar as experiências urbanas de vinte cidades inovadoras. A raiz de este projeto se batizou de *Smart Places* ou territórios inteligentes. Conceito destinado às cidades inovadoras capazes de encontrar um equilíbrio entre desenvolvimento social e sustentabilidade ambiental e cultural. Foi o movimento mais próximo das posteriores *Smart Cities* (SEGITTUR, 2015).

O Quadro 10 abaixo apresenta conceitos e definições de *Smart Cities*:

Quadro 10 – Definições de *Smart Cities*

AUTOR	CONCEITO
Caragliu, Bo e Nijkamp (2011, p. 70)	Smart City é aquela cidade cujos investimentos em capital humano e social, assim como em infraestruturas e transporte tradicionais e de TIC favorecem o crescimento econômico sustentável e uma alta qualidade de vida, com uma gestão inteligente dos recursos naturais através de um governo participativo.
Nam e Pardo (2011)	Uma cidade inteligente infunde informações em sua infraestrutura física para melhorar conveniências, facilitar a mobilidade, agregar eficiência, conservar energia, melhorar a qualidade do ar e da água, identificar problemas e corrigi-los rapidamente, recupere-se rapidamente de desastres, colete dados para melhorar decisões, implantar recursos de forma eficaz e compartilhar dados para permitir colaboração entre entidades e domínios.
Kourtit, Nijkamp e Arribas (2012)	As cidades inteligentes têm alta produtividade, pela participação relativamente alta de pessoas altamente educadas, empregos intensivos em conhecimento, orientados para resultados sistemas de planejamento, atividades criativas e orientadas para a sustentabilidade iniciativas.
Zygiaris (2013)	As cidades inteligentes formam um denso ecossistema de inovação com extensas

	interações sociais de uma força de trabalho do conhecimento que cria valor econômico por meio da aquisição, processamento e uso de informações.
Piro <i>et al.</i> (2014)	Uma cidade inteligente é um ambiente urbano que, apoiado por Sistemas de TIC, é capaz de oferecer serviços avançados e inovadores para cidadãos, a fim de melhorar a qualidade de vida geral.
Rocca (2014)	O conceito de smart city parece ampliar a aplicação dos princípios da sustentabilidade à competitividade urbana, referindo-se tanto a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e à qualidade do capital social como um dos principais fatores de competitividade e atratividade.
Shark (2014)	As <i>Smart cities</i> utilizam as tecnologias e sistemas coordenados em áreas chave, com o objetivo de assegurar uma qualidade de vida superior.
Albino, Berardi, Dangelico (2015)	As cidades inteligentes são aquelas que possuem uma infraestrutura em rede de uma cidade que permite eficiência política e social e desenvolvimento cultural; uma ênfase no desenvolvimento urbano liderado por negócios e atividades criativas para a promoção do crescimento urbano; inclusão social de vários residentes urbanos e capital social no desenvolvimento urbano e um ambiente natural como um componente estratégico para o futuro.
Aenor (2016)	As <i>Smart Cities</i> precisam estar fundamentadas em três conceitos básicos: inovação, sustentabilidade e tecnologia que abarque as infraestruturas digitais possibilitando aos gestores obter uma quantidade de dados suficientemente grandes para auxiliar na gestão eficiente dos recursos e reagir à informação em tempo real.
<i>Smart cities council</i> (2015)	Uma cidade inteligente é uma cidade que possui tecnologia digital incorporada em todas as funções da cidade.
Meijer e Bolivar (2015)	A inteligência de uma cidade se refere à sua capacidade de atrair capital humano e mobilizar esse capital humano em colaborações entre os diversos atores (organizados e individuais) através do uso de TICs.
SEGITTUR (2015)	Cidades inteligentes, também chamadas cidades eficientes ou e-cidades, são entendidas como zonas de fronteira completamente definidas do ponto de vista geográfico e político-administrativo que dão primazia às TICs com o objetivo de projetar espaços urbanos inovadores que facilitem seu desenvolvimento sustentável e melhorem a qualidade de vida de seus habitantes.

Fonte: adaptado de Boes, Buhalis e Inversini (2016).

Com relação às tecnologias, uma cidade inteligente “é um lugar onde as redes e serviços tradicionais são tornados mais eficientes com o uso de tecnologias digitais e de telecomunicações para o benefício de seus habitantes e negócios”. Uma cidade inteligente vai além do uso de TIC, necessita também uma administração municipal ágil que seja interativa para oferecer uma cidade mais acessível e com melhor uso dos recursos e menos emissões (EUROPEAN COMMISSION, 2021).

Além das definições citadas no Quadro 10 acima, existem conceitos que explicam a relação de *Smart Cities* com a busca de sustentabilidade, acessibilidade e a construção de cidades onde o sentido de humanidade é considerado crucial, como segue

As cidades estão em busca de soluções tanto para os problemas atuais quanto para os que já se desenham para o futuro - uns somos capazes de reverter, como a pobreza, outros são irreversíveis, como o crescimento populacional - e apostam em soluções tecnológicas para conquistar a sustentabilidade em todas as suas dimensões. O termo

Smart City é ainda indefinido, mas seu objetivo é consenso na literatura: levar qualidade de vida aos cidadãos utilizando-se de ferramentas tecnológicas. [...] Neste sentido, foi exposto o conceito de Human Smart City, ou Cidade Inteligente e Humana, apresentando o movimento Europeu (continente que é berço do conceito, e que tem predominância nas publicações acerca do assunto) e seus projetos-piloto. A definição de Human Smart City, ao contrário da Smart City, é precisa: propõe o uso da tecnologia como meio e não como o fim na solução dos problemas urbanos. A Human Smart City sugere um equilíbrio entre a inteligência das ferramentas tecnológicas, como dos sensores e medidores, e as soluções simples, cocriadas a partir de parcerias entre a sociedade civil, o poder público e os setores empresarial e acadêmico (AUNE, 2017, p. 115-116).

A educação depende também de políticas públicas que se estabelecem a partir de novas formas de governança são cruciais para implantar iniciativas baseadas, principalmente, na preparação de Recursos Humanos para o Turismo e no envolvimento de instituições de ensino no novo paradigma. Como o compartilhamento do conhecimento e gestão de informações com produção de estudos e pesquisas, seminários, publicações, cursos de capacitação e disseminação de informações sobre o universo das organizações da sociedade civil e suas parcerias com a administração pública. Sem o conhecimento adquirido através da pesquisa e do estudo, não haverá progressão e nem inovação. Sem dúvida, a educação tem sido vital importância no desenvolvimento de tecnologias inteligentes e DTI (ALZUA-SORZABAL, 2015; LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; UNWTO, 2020).

Na visão de Meijer e Bolivar (2015, p. 398) “a inteligência de uma cidade se refere à sua capacidade de atrair capital humano e mobilizar esse capital humano em colaborações entre os diversos atores (organizados e individuais) através do uso de TIC”.

Alguns modelos de cidades inteligentes prescindem de uma população diferenciada, considerados “cidadãos inteligentes” que são receptivos a inovações, que buscam a sustentabilidade, que valorizam seu patrimônio, que são impulsionados por motivações e expectativas, desejos, necessidades e peculiaridades referentes a cada destino (GIFFINGER *et al.*, 2007; SOLSONA, 2015).

Embora o foco das cidades inteligentes esteja em seus residentes, os destinos turísticos inteligentes enfatizam melhorando a experiência turística, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus moradores. Essa dupla atenção requer um projeto de ecossistema inclusivo, que possa ser alcançado pela liderança dinâmica e pela integração de todos os atores no desenvolvimento do destino de turismo inteligente. Assim, a conceituação de inteligência permite compreender os diferentes componentes e apoiar a implementação e utilização deste conceito (BOES; BUHALIS; INVERSINI, 2016).

Giffinger *et al.* (2007) estabelece conceitos transversais para uma *Smart city* com uma abordagem que tem sido incorporada na estratégia e gestão urbana com uso e aplicações de conceitos e com orientações diversas, como descrito no quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – Conceitos transversais para *Smart Cities*

<i>Smart Governance (Governança Inteligente/ Participação)</i>	Participação dos atores envolvidos Praticidade e tomada de decisões Políticas públicas Serviços públicos e sociais Transparência e estratégias políticas
<i>Smart Mobility (Mobilidade/ Transporte/ TIC)</i>	Tecnologia em Estrutura de Transportes Acessibilidade Disponibilidade de infraestruturas de TIC Sistema de transporte sustentável, inovador e seguro
<i>Smart Environment (Recursos Naturais)</i>	Atrativos Naturais Legislação adequada e controle de uso Proteção Ambiental Gestão sustentável de recursos Educação e ações preventivas
<i>Smart Living (Qualidade de Vida)</i>	Condições de saúde e bem estar social Segurança Qualidade das moradias Educação Coesão e participação social
<i>Smart Economy (Competitividade)</i>	Espírito inovador Empreendedorismo Produtividade Flexibilidade do mercado de trabalho Capacidade de inovar Visão de futuro Cooperação
<i>Smart People (Capital Humano/Social)</i>	Nível de qualificação Aprendizado e formação permanente Pluralidade étnica e social Flexibilidade Criatividade Compromisso/ Mentalidade aberta e inovadora Participação social

Fonte: adaptado de Giffinger *et al.* (2007) e Solsona (2015).

Conforme apresentado no quadro 11 acima, há seis dimensões que envolvem Cidades Inteligentes: *Smart Governance* (Governança Inteligente); *Smart Mobility* (Mobilidade); *Smart Environment* (Recursos Naturais); *Smart Living* (Qualidade de Vida); *Smart Economy* (Competitividade) e *Smart People* (Capital Humano) com suas respectivas especificidades.

As *Smart Cities* emergem, no Brasil, dentro de um contexto desafiador, diante dos inúmeros problemas sociais e econômicos que refletem a realidade, mas também de muitas oportunidades novas oferecidas pela tecnologia.

As transformações das *Smart Cities* são fundamentais para o desenvolvimento de DTI. De acordo com López de Ávila e García-Sánchez (2015), as principais diferenças entre uma cidade e um destino turístico inteligente são o fato de que o destino turístico inteligente é “impulsionado pelo setor de turismo, público e privado; o público-alvo é o turista, não o cidadão; a oferta consiste de experiências de turismo que são vividas em um destino”; há um enfoque na melhoria da experiência turística; interação com os visitantes vai muito além do tempo real gasto na cidade, mas acontece de forma digital (GRETZEL; ZHONG; KOO, 2016).

As cidades inteligentes utilizam infraestruturas de TI, arranjos sociais e inteligência de negócios para aprimorar a funcionalidade da cidade. Como parte do fluxo de informações, é essencial coletar as opiniões dos cidadãos sobre a qualidade de vida, medindo a inclusão, participação e empoderamento do cidadão. O conceito de cidade inteligente é uma cidade que consegue otimizar as infraestruturas de forma ideal para garantir a qualidade de vida dos cidadãos e, no caso do turismo, dos turistas e visitantes com transporte e mobilidade, construção, saúde, entretenimento, educação, segurança pública, meio ambiente e economia abastecimento de água e energia, gestão de resíduos, conectividade de TI, mobilidade urbana eficiente, governança eletrônica e participação cidadã. Sendo que para que todo o sistema funcione, é preciso a governança inteligente (LEE; HUNTER; CHUNG, 2020).

Os destinos turísticos inteligentes aplicam, na visão de Corrêa, Gosling e Gonçalves (2019, p. 42), “os princípios das cidades inteligentes a áreas urbanas ou rurais para suportar a mobilidade, hospedagem, alimentação e entretenimento de seus visitantes, principalmente por meio de aplicativos que os conectam as experiências disponíveis no destino”. E, ainda, de acordo com Bustard *et al.* (2018), esta era emergente de ubiquidade e de inteligência computacional oferece a experiência da interconectividade por meio de várias partes interessadas, reafirmando a tendência do Turismo com intensa utilização de tecnologia e pela busca da experiência cada vez mais exclusiva e segura.

2.4.2 Sistemas de Turismo Inteligente

O termo Turismo inteligente surge para representar a necessidade da junção dos elementos que envolvem o conhecimento e a tecnologia. Gretzel *et al.* (2015b), asseveram

que Turismo Inteligente pode ser definido como turismo apoiado por esforços integrados em um destino para coletar e agregar dados derivados de infraestrutura física, conexões sociais, fontes governamentais/organizacionais e mentes humanas em combinação com o uso de tecnologias avançadas para transformar esses dados em experiências no local e propostas de valor de negócios, com um foco claro na eficiência, sustentabilidade e enriquecimento da experiência. O turismo inteligente é um fenômeno firmemente baseado em tecnologia. Portanto, o primeiro passo na tentativa de defini-lo é descrever a tecnologia inteligente. Tecnologia inteligente é um termo de resumo para tecnologias específicas e fenômenos baseados em tecnologia que fornece dados e conectividade. Sensores, mineração de dados e algoritmos também são considerados vitais para a criação de uma infraestrutura de tecnologia inteligente (GRETZEL *et al.*, 2015a). Através da mineração de dados e aplicando técnicas estatísticas, o conhecimento explorado a partir de dados de turistas pode ser transformado em ativos competitivos (VECCHIO *et al.*, 2018b; STYLOS; ZWIEGELAAR; BUHALIS, 2020).

O turismo inteligente requer um tipo diferente de gerenciamento de destinos, ou seja, aquele que atinge e ultrapassa fronteiras além do governo e além do turismo, incentiva ativamente inovação e mantém o objetivo final de oferecer um turismo aprimorado e sustentável, gerando um campo em rápido desenvolvimento que só aumentará em importância com os avanços da tecnologia inteligente (KOO *et al.*, 2017; GRETZEL; HAM; KOO, 2019).

Kontogianni e Alepi (2020) asseveram que entre 2014 e 2020, houve uma série de esforços de pesquisa, conceitos, desafios e preocupações discutidas em artigos relacionados ao Turismo Inteligente que se trata de um conceito que “pressupõe sistemas de recomendação que possam rever o contexto em tempo real do turista e oferecer serviços individualizados e oportunidades personalizadas como eventos que combinem com o perfil do usuário”.

No quadro 12 estão listados os recursos mais utilizados e a data de seu surgimento como segue:

Quadro 12 – Sistemas de Turismo Inteligente

TIPO	DESCRIÇÃO	ANO
Space-Based Tourist Recommendation System	Um sistema que faz recomendações baseadas em usuários com interesses semelhantes	2014
Tourist Experience	Mecanismo de serviço smart turismo que oferece recomendações personalizadas	2014
HGRM - Happy Guest Relationship Management system	Uma plataforma única que oferece experiência personalizada entre hóspedes e funcionários	2015
TreSight	Um sistema de recomendação de reconhecimento de contexto chamado que integra IoT e análise de big data para Turismo Inteligente e	2016

	patrimônio cultural sustentável na cidade de Trento, Itália	
MuseFy	Um aplicativo móvel que adapta sua interface do usuário e fornece assistência personalizada aos usuários	2017
Curumim	Um sistema de recomendação de turismo que usa dados disponíveis na rede social do Facebook, a fim de oferecer recomendação personalizada aos seus usuários e surpreendê-los positivamente	2017
Find Tourist Profile	Detecta as preferências dos usuários implicitamente, com base na geolocalização das fotos das mídias sociais	2017
UTravel	Um aplicativo móvel que utiliza o perfil do usuário em combinação com dados baseados em contexto, a fim de orientar os indivíduos com base em sua localização atual, bem como suas avaliações anteriores através dos princípios de filtragem colaborativa, utilizando algoritmo UTA - algoritmo de clustering	2017
HotCity	Uma plataforma de crowdsourcing ³ de contexto social que explora dados sociais geomarcados dos usuários, como curtidas e check-ins, bem como sua localização, a fim de destacar "espaços" populares e preferências dos moradores	2017
Madri Live	Sistema que leva em conta as preferências do usuário em conjunto com alguns outros fatores, como localização e clima para sugerir atividades de turismo e lazer em Madrid	2017
ToARist	Trata-se de um aplicativo AR de turismo que é baseado no design centrado no usuário	2017
AudioNear	Um protótipo que enriquece a experiência dos usuários ao visitar ambientes urbanos abertos, fornecendo assistência baseada em fala em relação ao seu entorno	2018
Novel Pre-Tourist Experience module	Novo módulo de experiência pré-turística usado na Plataforma Find Trip de modo a ganhar implicitamente as preferências dos turistas através de fotos de mídia social e recomendar atrações	2018
SHCity	Um aplicativo móvel que integra dados em tempo real e algoritmos de roteamento de modo a enriquecer a experiência turística	2018
ARTS	Sistema de Turismo AR baseado em smartphones que implanta varreduras 3D para alcançar a interação entre tecido urbano, turismo de patrimônio cultural e pedagogia.	2019
BloHosT	Uma estrutura que permite uma interação segura entre turistas e partes interessadas através de um identificador de carteira conectado a um servidor de criptomoedas para iniciar pagamentos	2019
Smart Tracking	Plataforma de rastreamento de contatos de COVID-19 baseado em IoT. Um sistema de rastreo que não viola a liberdade individual e plenamente adequado à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).	2020

Fonte: Adaptado de Kontogianni e Alepi (2020).

Como pode ser analisado no quadro 12 acima, a partir de temas como preservação da privacidade, consciência de contexto, patrimônio cultural, sistemas recomendados, mídias sociais, internet das coisas, experiência do usuário, tempo real, modelagem do usuário, realidade aumentada e big data, estão surgindo como resultado de pesquisas que oferecem

³ Termo citado pela primeira vez em 2006 quando os editores da Revista Wired, Jeff Howe e Mark Robinson fundiram as palavras *crowd* (multidão) e *outsourcing* (terceirização) para se referirem a um novo conceito de interação social, baseado na construção coletiva de soluções com benefícios a todos (ENDEAVOR, 2021).

contribuição teórica e utilização dos dados de forma inteligente e obedecendo à LGPD, no setor de Turismo (KONTOGIANNI; ALEPI, 2020).

Com o desenvolvimento da Internet das coisas no campo do turismo, é necessário administrar as cidades que disponibilizam de tecnologia em tempo real, considerando o celular como uma ferramenta para oferecer e receber o serviço. Ser viajante ou turista implica ter conhecimentos sobre o local. Turistas têm diferentes naturezas, necessidades, requisitos e características diferentes dos residentes (KOO *et al.*, 2017; WISE; HEIDARI, 2019).

Atualmente, há uma tendência mundial para a mudança da maneira como é visto o Setor de Turismo. Nos últimos anos, profissionais, empresários, pesquisadores, gestores e acadêmicos do Turismo começaram a ver o turismo inteligente a partir de uma perspectiva mais holística, integrando soluções de cidades inteligentes para destinos. Na verdade, tornou-se evidente que as DMOs passaram a perceber que podem, de forma estratégica e organizada, oferecer mais oportunidades de maximizar os benefícios além das formas convencionais de realizar negócios, valorizando a cultura local e oferecendo uma experiência com a participação do residente que, por sua vez, também passa a perceber os benefícios do Turismo Inteligente (KOO *et al.*, 2017).

2.4.3 Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes

Destinos Turísticos Inteligentes são amálgamas de produtos e serviços frequentemente entrelaçados com os produtos e serviços fornecidos pela cidade ou região geográfica em que se situa e que garanta o desenvolvimento de inovações, possibilitando e promovendo práticas sustentáveis com metas ambientais e econômicas (BOES; BUHALIS; INVERSINI, 2016).

É importante distinguir a diferença de um destino turístico tradicional (onde a atividade começou a se desenvolver sem planejamento, podendo ser considerado como um conjunto de atrações e serviços marcados pela negligência da cooperação dentro do destino) para um destino turístico que já possua uma visão sistêmica onde há a interação entre turistas, empresas prestadoras de serviços e residentes de destinos, contato constante com o ambiente macro e conexões entre os *stakeholders* e para um Destino Turístico Inteligente onde há o entrelaçamento entre o mundo digital e real, a colaboração público-privada, uma governança participativa e cocriação de valor entre pessoas criativas e conhecedoras (INVAT-TUR, 2015; TRENTIN, 2016).

Para conceituar destino turístico optou-se pela definição da Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2015) que estabelece que:

Um destino turístico é um espaço físico no qual um visitante pernoita pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos tais como, serviços de suporte, atrações e recursos turísticos a um dia de viagem de regresso com fronteiras físicas e administrativas que definem a sua gestão, e imagens e percepções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos incorporam vários *stakeholders* que, geralmente, incluem a comunidade local, e podem ainda, abrigar e formar, uma rede maior de destinos.

Flores e Mendes (2014, p. 223) fazem uma reflexão mais aprofundada sobre o conceito de destino turístico e o papel do turista neste contexto, como segue:

Existem vários olhares para o destino turístico, da geografia, da economia, da psicologia, da sociologia e da gestão. Estes se integram e se adaptam às dinâmicas do ambiente, no qual o principal demandante é o turista, que apoiado com recursos de tecnologias de informação (TI) e mobile, com acesso direto às informações e relacionamento nas redes sociais, modificou seu comportamento. Ele não quer mais ser o consumidor do produto –o turista passivo, mas sim, deseja participar do processo, interagir com as outras partes, com a comunidade. O turista com os recursos que tem a sua disposição cria a sua experiência de turismo e, conseqüentemente, cria o seu próprio destino turístico.

Para SEGITTUR, no Livro Blanco de Destinos Turísticos Inteligentes (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015, p. 32) as diferenças entre cidades inteligentes e destinos turísticos inteligentes são:

- a) Os limites geográficos do DTI podem coincidir ou não com os de um município ou região, roteiro, rota ou rede de cidades;
- b) No destino turístico inteligente, o público-alvo é o turista, não tanto o cidadão, embora este último também deva ser beneficiado da conversão de seu ambiente no destino inteligente;
- c) O destino turístico inteligente está chegando impulsionado principalmente pelo setor de turismo, tanto público como privado;
- d) A governança de DTI é compartilhada formando entidades inclusivas como conselhos, consórcios, fundações, etc., nas quais devem estar envolvidos todos atores do território;
- e) A interação com o turista vai além da própria estadia na cidade: em destinos turísticos inteligentes começa antes do visitante chegue ao destino, continue por sua estadia e dura até após sua partida;

f) Destinos turísticos inteligentes estão ligados ao aumento do seu grau de competitividade e melhoria de experiência turística;

g) Cidades inteligentes têm como objetivo melhorar a sua governança e aumentar a qualidade de vida dos residentes, enquanto os destinos turismo inteligente é mais orientado para alcançar apelo intrínseco para visitantes.

SEGITTUR tinha entre 2015 até 2019 apenas quatro pilares para a metodologia de DTI: tecnologia, inovação, acessibilidade e sustentabilidade. Em 2019, foram estabelecidos os cinco eixos do modelo de Destino Turístico Inteligente na Espanha, na Declaração de Nursultán, marco da 8ª Cúpula Mundial de Turismo Urbano da Organização Mundial de Turismo “Cidades inteligentes, destinos inteligentes”, realizada no Cazaquistão. A metodologia do modelo de SEGITTUR passou, então, a estar desenhada em torno de cinco eixos: governança, tecnologia, inovação, acessibilidade e sustentabilidade, promovendo uma visão inclusiva do destino em todas as suas áreas. Trata-se de um modelo que conta com o reconhecimento internacional de organismos e instituições de grande relevância para o Setor como, OCDE, BID e WTTC (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; SEGITTUR, 2019).

A SEGITTUR é o órgão responsável pela implementação do modelo cujo processo metodológico divide-se em dois ciclos: o primeiro ciclo envolve diagnóstico e planejamento, responde à necessidade de fazer um diagnóstico abrangente do destino, sabendo assim o ponto de partida, para passar a desenhar um plano de ação que integre a própria estratégia do destino para sua transformação em um destino turístico inteligente. O segundo ciclo está destinado à execução e monitoramento, é a fase de concretização das ações necessárias para o alcance do diferencial de Destino Turístico Inteligente por meio da implantação do plano de ação. A partir daí, o destino entra em um processo de melhoria contínua que garantirá sua capacidade de enfrentar com sucesso os desafios e as transformações do novo ambiente econômico, social e tecnológico (SEGITTUR, 2020).

O governo Espanhol também instituiu SEGITTUR (2015), para a construção e implantação do modelo de destinos turísticos inteligentes que são definidos pela norma 178501: 2018, que consiste em um conjunto de referência de Gestão de Destinos Turísticos inteligentes, cujo padrão de normalização foi definido pela AENOR - Associação Espanhola de Normalização e certificação (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; AENOR, 2018).

Para fins deste estudo, e por ser um dos conceitos mais difundidos, será utilizada como principal a definição de SEGITTUR, que considera consolidado o seguinte conceito:

Um Destino Turístico Inteligente é um destino inovador, consolidado sobre uma infraestrutura tecnológica de vanguarda, que garanta o desenvolvimento sustentável do território turístico, acessível a todos, que facilita a interação e integração do visitante com o meio ambiente e melhora a qualidade de sua experiência no destino (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015).

Os destinos turísticos inteligentes facilitam a interação e integração entre turistas e cidadãos proporcionando uma experiência sustentável e de qualidade para o destino. *Internet of Thing, cloud computing* e sistemas de serviços de internet para turistas desempenham um papel fundamental na comunicação bidirecional necessária aos usuários que possa permitir que os turistas troquem experiências, transmitam suas emoções e espalhem seus comentários gerando uma ligação emocional com o destino e sua marca (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; SEGITTUR, 2019; HERAS-PEDROSA *et al.*, 2019).

De acordo com a revisão da literatura e de uma maneira geral, os autores explicam o surgimento do conceito de DTI a partir da ideia das cidades inteligentes, sendo que um DTI seria uma *Smart City* com toda uma estrutura, planejamento, estratégia e governança voltadas ao Turismo. O quadro 13 reúne os principais conceitos e definições de DTI selecionados neste trabalho.

Quadro 13 – Conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes

AUTORES	Conceito de Destinos Turísticos Inteligentes
Buhalis e Amaranggana (2014)	Destino Turístico Inteligente é aquele que, a partir de uma visão compartilhada pelos atores envolvidos, se baseia no uso de tecnologias de ponta, a fim de criar um espaço digital avançado por meio de uma rede integrada de sistemas, plataformas e, em resumo, de todos os tipos de dados, fim de melhorar toda a gestão do destino e, portanto, sua diferenciação e competitividade. Estes pressupostos permitem uma acessibilidade mais eficaz e eficiente aos produtos e serviços que compõem a oferta, agregando valor através de sua personalização e promovendo a maior interação do turista (antes, durante e após a visita).
López de Ávila (2016)	Um Destino Turístico Inteligente é um destino inovador, consolidado sobre uma infraestrutura tecnológica de vanguarda, que garanta o desenvolvimento sustentável do território turístico, acessível a todos, que facilita a interação e integração do visitante com o meio ambiente e melhora a qualidade de sua experiência no destino.
INVAT-TUR (2015)	São destinos que buscam envolver atores e ações que influenciam a atividade turística, mediante o processo de gestão eficiente e eficaz, com o propósito de garantir o futuro desses destinos a partir de oito dimensões: Governança, Sustentabilidade, Acessibilidade, Conectividade e Sensorização, Sistema de Informação e Inteligência Turística, Inovação, Informação Turística e Marketing Online.
Luque-Gil, Zayas-Fernández e Caro-Herrero (2015)	Smart destination é um território turístico que possui projeto e objetivo definido de criar desenvolvimento sustentável baseado nas limitações e capacidades locais, potencializando a integração da tecnologia em toda a relação criadora de valor do destino, bem como reforçar e incorporar ações entre gestores públicos e privados a fim de promover maior competitividade do destino, portanto, o destino turístico inteligente deve ser um “território inteligente” para constituir um conjunto de práticas pluridisciplinares que garantem um uso sustentável do território.

Chiappa e Baggio (2015)	DTI é um sistema em rede de partes interessadas que prestam serviços aos turistas, complementado por uma infraestrutura tecnológica destinada a criar um ambiente digital que apoia a cooperação, o compartilhamento de conhecimento e a inovação aberta, cujos componentes físicos e virtuais são fortemente acoplados estruturalmente e coevoluem, formando um único sistema, o que significa que todas as modificações, alterações ou perturbações originadas em um deles se propagam rapidamente para todo o sistema.
Lamsfus <i>et al.</i> (2015)	Um destino turístico é considerado inteligente quando faz uso intensivo da infraestrutura tecnológica fornecida pela cidade inteligente para aprimorar a experiência turística dos visitantes, personalizando e conscientizando-os sobre os serviços e produtos locais e turísticos disponível para eles no destino e capacitando organizações de gerenciamento de destino, instituições locais e empresas de turismo a tomar suas decisões e tomar ações com base nos dados produzidos no destino, reunidos, gerenciados e processados por meio da infraestrutura de tecnologia.
Gretzel <i>et al.</i> (2015c)	Destinos turísticos inteligentes são um ecossistema de turismo inteligente que tem seu foco principal em uma meta ou propósito compartilhado relacionado à produção e consumo de valor turístico, culminando em significativas experiências turísticas com sustentabilidade econômica e ambiental que são prioridades inerentes ao nível do sistema.
Boes, Buhalis e Inversini (2016)	DTI podem ser considerados locais que utilizam as TIC disponíveis para permitir que a demanda e a oferta criem valor, prazer e experiências para o turista e riqueza, lucro e benefícios para as organizações e o destino.
Mendes Filho e Silva (2016)	Destino Turístico Inteligente (DTI) ou Smart Destination é um conceito que emerge a partir do conceito de Cidade Inteligente, porém sua ênfase está na melhoria da experiência turística sendo que a tecnologia precisa ser entendida como fonte de diferenciação estratégica e vantagem competitiva.
Santos <i>et al.</i> (2016).	Um destino turístico inteligente é resultado de diversos fatores, dentre eles as tecnologias da informação e comunicação que promovem um território inovador, de cooperação e cocriação, principalmente por parte do turista.
Vargas-Sanchez (2016).	DTI é o destino que faz uso intensivo de infraestrutura tecnológica na perspectiva de seus consumidores, melhorando a experiência turística dos visitantes em termos de cocriação e personalização, desempenhando o duplo papel de consumidores e produtores de dados / informações, sendo que a lógica de marketing e suas implicações para sua governança são aspectos igualmente críticos. Sem eles, sua dimensão tecnológica não teria uma direção clara e seria incapaz de fornecer vantagens competitivas sustentáveis.
Buonincontri e Micera (2016)	Destinos Turísticos Inteligentes surgem considerando as tecnologias como as principais ferramentas para definir produtos turísticos, amplamente incorporadas para influenciar as experiências turísticas antes durante e depois da viagem, aumentando a competitividade dos destinos.
Koo <i>et al.</i> (2016)	Smart Destinations podem ser consideradas áreas onde a informação a tecnologia é usada extensivamente desde a parte operacional até as perspectivas de negócios.
Lucila (2017)	DTI é um destino turístico inovador que garanta o desenvolvimento sustentável e inclusivo de seu território, apoiado em suporte tecnológico de ponta, é acessível e facilita a interação do viajante com seu ambiente em um ambiente limpo e sustentável, melhorando e aumentando a qualidade da experiência de turistas.
García <i>et al.</i> (2018)	Destino de turismo inteligente deve ser um lugar inovador acessível a todos os visitantes que podem experimentar uma experiência aprimorada, mais interativa e viagens de maior qualidade, deve também melhorar a qualidade de vida dos residentes.
União Europeia (2019a)	Destino turístico inteligente é um destino que facilita o acesso a produtos, serviços, espaços e experiências de turismo e hotelaria por meio de ferramentas baseadas em TIC. É um ambiente social e cultural saudável, que pode ser encontrado através do foco no capital social e humano da cidade que implementa soluções inovadoras e inteligentes e promove o desenvolvimento de negócios empresariais e sua interconexão.
Kontogianni e Alepi (2020)	Destino Turístico Inteligente é aquele que melhora a experiência, como objetivo principal, tanto dos turistas como dos residentes, através da análise de dados em tempo real, com a qual o aproveitamento tecnológico para a gestão massiva de

dados se faz imprescindível.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com Ivars-Baidal, Solsona-Monzonís e Giner-Sánchez (2016) o destino turístico inteligente constitui um processo integrador com uma estrutura para adaptar a gestão do turismo à economia digital, a relevância das TIC nesse setor e a necessidade de reforçar a inovação e o conhecimento na gestão do turismo.

O processo de conhecimento e definição do termo DTI e como deve funcionar na prática para atingir os objetivos propostos, pode ser considerado ainda em progresso. “Isso é particularmente evidente quando o processo de transferência de informações e conhecimentos é considerado” (CHIAPPA; BAGGIO, 2015, p. 149).

De acordo com Femenia-Serra, Neuhofer e Ivars-Baidal (2018, p. 14) o conceito de turista inteligente é aquele que:

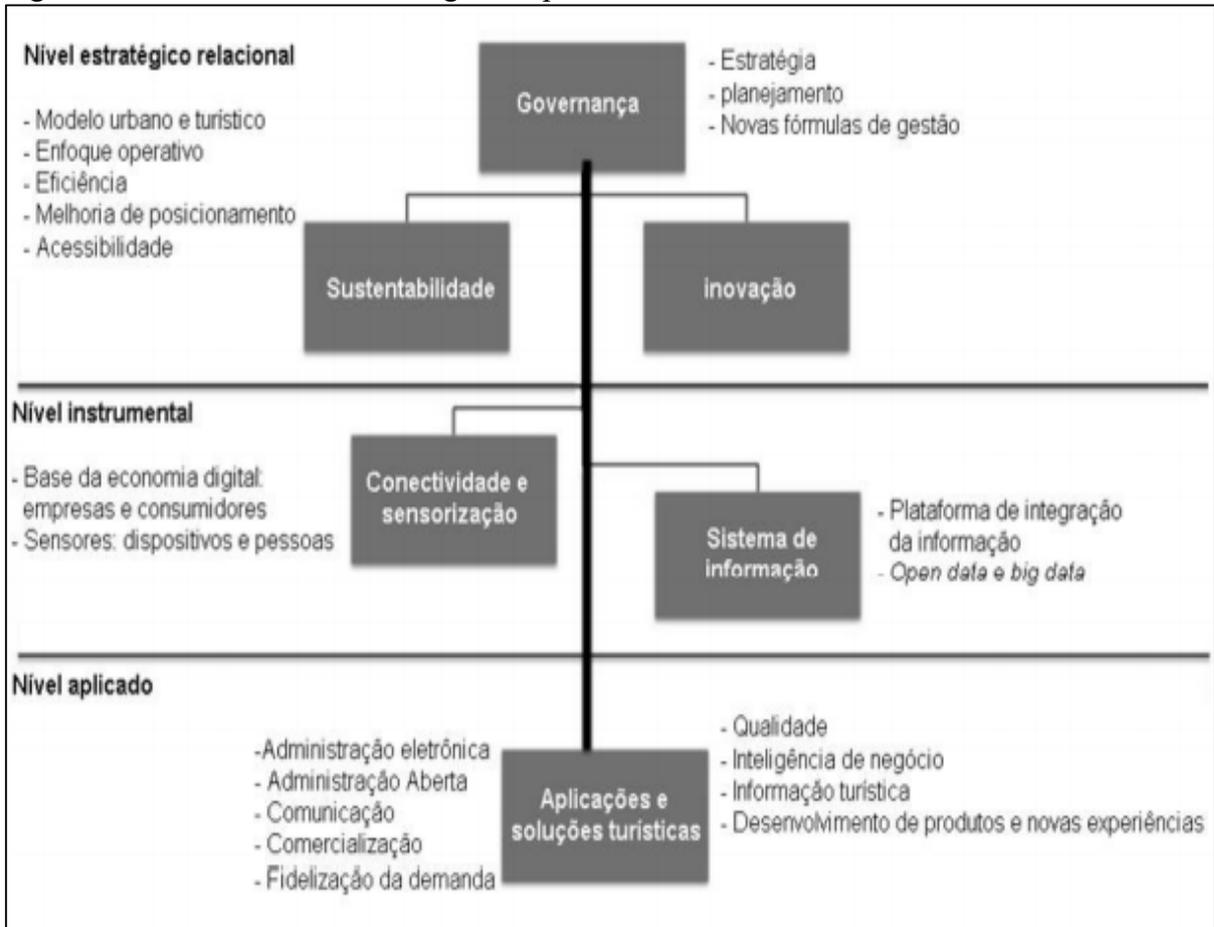
[...] está aberto a compartilhar seus dados e fazer uso de tecnologias inteligentes, interage dinamicamente com outras partes interessadas, cocriando, desta forma, uma experiência inteligente personalizada. Este turista está aberto a inovações, sociais e proativas e encontra seu ambiente natural no ecossistema de turismo inteligente e no DTI.

A transformação digital convida e impulsiona cidades, países, empresas e pessoas na utilização e implementação das TIC para sobreviverem na atual economia repleta de inovações, conexões, facilidades e serviços que, muitas vezes, iniciam com startups e competidores digitalmente proativos e disruptivos. Surge a necessidade de gestão, de governança inteligente dos destinos. Os aspectos positivos que permitem sustentar um processo de reestruturação e reconversão em direção a um destino tradicional para DTI residem principalmente na melhoria da competitividade do destino, com base fundamental em sua capacidade de gestão e inovação. Sendo que a governança inteligente envolve aspectos a serem observado como o governo, a tomada de decisão inteligente, a administração inteligente e a colaboração urbana inteligente (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; MEIJER; BOLIVAR, 2015; KOO *et al.*, 2016; LUCILA, 2017).

Na medida em que o século 21 avança, as tecnologias da informação e comunicação estarão cada vez mais acessíveis para as sociedades que serão cada vez mais diversas. Para enfrentar novos desafios é necessário um novo sistema de “governança inteligente”, que delegue o poder de modo eficaz e envolva os cidadãos em questões que os afetam diretamente uma vez que, dentro de um destino turístico a maioria dos negócios atua de forma direta ou indireta com o Turismo (BERGGRUEN; GARDELS, 2013).

A governança em DTI deve ser considerada como o topo da estrutura que envolve a estratégia do planejamento turístico que engloba todos os demais aspectos para que o destino possa funcionar de forma organizada e sistêmica, a ser analisado na figura 8.

Figura 8 – Destino Turístico Inteligente a partir de uma visão sistêmica.



Fonte: adaptado de Ivars-Baidal, Solsona-Monzonís e Giner-Sánchez (2016, p. 334).

Na figura 8, os autores Ivars-Baidal, Solsona-Monzonís e Giner-Sánchez (2016) apresentam o DTI em uma visão sistêmica organizada em três níveis: o nível estratégico-relacional que abriga as dimensões de Governança, inovação e sustentabilidade; o nível Instrumental que abrange conectividade e sensorização com sistema de informação; o nível aplicado que abrange aplicações e soluções turísticas. A respeito de cada uma das cinco dimensões vale considerar como sendo:

1) Governança: quando o destino tem uma estratégia para se tornar DTI existe um alto grau de colaboração público-privada; áreas municipais e organizações interorganizacionais colaboram em iniciativas de DTI;

2) Sustentabilidade e acessibilidade: se o destino é sustentável em termos de paisagem e conservação de recursos/de eficiência energética/de gestão da água/mobilidade urbana. O destino é acessível a pessoas com deficiência;

3) Conectividade: uso da Internet em áreas turísticas é adequado;

4) Inovação: se o destino é inovador em termos de incorporação de novas tecnologias e o destino inova em produtos, mercados e modelos de negócios com

5) Aplicação e soluções turísticas: quando as TIC são usadas para um melhor conhecimento da demanda, para gerenciar recursos turísticos, para marketing. As TIC são usadas para melhorar a experiência do turista.

Os autores consideram que a abordagem de destinos inteligentes deve ser vista não apenas como uma metodologia e conhecimento utilizados e sim como uma organização que demanda objetivos e gerenciamento. Não existem estratégias ou planos definidos para facilitar a evolução para destinos inteligentes, se não buscar conhecer e resolver problemas de governança, como limitações déficit de colaboração público-privada e coordenação entre diferentes departamentos municipais (IVARS-BAIDAL; SOLSONA-MONZONÍS; GINER-SÁNCHEZ, 2016).

Pela enorme complexidade e a multiplicidade dos atores envolvidos em DTI, o modelo que oferece uma visão sistêmica contribui para o entendimento de que o desenvolvimento das áreas sugeridas na figura 8 permite a aplicação de soluções inteligentes, desde ações integradas com maior ou menor componente tecnológica até aspectos fundamentais para a gestão do turismo local: administração e governo eletrônico; comunicação e marketing turístico; qualidade integral do destino; acessibilidade; sustentabilidade ou desenvolvimento de produtos e novas experiências turísticas. “Essas soluções, derivadas de uma estratégia de gestão global e participativa, constituem o maior benefício dos destinos inteligente, já que essa abordagem não serve, por si só, para atrair mais visitantes [...]” trata-se de um contexto maior que também precisa de Normas técnicas como acontece no país de origem do modelo (IVARS-BAIDAL; SOLSONA-MONZONÍS; GINER-SÁNCHEZ, 2016, p. 336).

Dentre os benefícios de Destinos Turísticos Inteligentes, além de contar com o fortalecimento advindo do trabalho em rede, é a contribuição das TIC que podem melhorar, em muitos aspectos, a capacidade de um destino de cumprir seus próprios objetivos, fornecendo respostas personalizadas e rápidas às necessidades dos turistas, empresas de turismo e *stakeholders* (SANTOS JÚNIOR *et al.*, 2017; HERNÁNDEZ-MARTÍN; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ; GAHR, 2017).

Segundo López de Ávila e García-Sanchez (2015), a criação de um Destino Turístico Inteligente requer o desenho de um plano estratégico individualizado para cada destino. No entanto, existem critérios ou medidas estratégicas comuns que possibilitam o melhor direcionamento para a construção de Destinos Turísticos Inteligentes. Entre eles:

a) Promover a criação de parcerias entre os setores público e privado, definindo objetivos orientados para a melhoria dos resultados esperados: competitividade, qualidade, satisfação, etc.

b) Alinhar ações públicas e privadas às diferentes etapas do ciclo de vida do destino turístico e de produtos, dependendo de sua maturidade.

c) Implementar sistemas abrangentes de coleta, análise e distribuição de informações entre todos os agentes do tecido turístico para que as decisões podem ser tomadas em tempo real.

d) Promover a inovação de modelos de negócios, beneficiando-se das vantagens que as TIC trouxeram, em termos de redução do custo das informações, facilidade de contato entre demanda e oferta, dinâmica do trabalho colaborativo e em rede.

e) Fazer uso intensivo das TIC, adotando as mais recentes soluções tecnológicas para alcançar níveis competitivos de eficiência na gestão sustentável do destino.

Segundo López de Ávila (2016, p. 63) são muito positivos os benefícios e vantagens competitivas de adoção de um modelo de destino inteligente significativo porque eles não são apenas sentidos no setor de turismo da região, mas em muitos outros. Isso prepara o terreno para: melhoria da governança (mobilidade, planejamento urbano, treinamento, comunicação), sustentabilidade (comércio local, economia de energia, promoção da história local e cultura) e acessibilidade regional; aumento da competitividade, criação de novos negócios e empregos e rentabilidade das empresas; qualidade de vida para residentes e destino experiência para visitantes; maior distinção de concorrentes destinos; um clima de inovação através parcerias público-público e público-privadas e os inclusão do conhecimento da área graças para coleta de dados e subsequente análise; o uso das TIC para criar uma relação produtiva com turistas, moradores e empresas.

2.4.4 Modelo de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes por INVAT-TUR

O Modelo de DTI do Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas - INVAT-TUR foi desenvolvido pela Universidade de Alicante e Agência Valenciana de Turismo em

2015 e segue princípios fundamentais muito similares, com algumas diferenças nos pilares propostos como sendo: governança, sustentabilidade, conectividade, sensorização, sistema de informação e inovação (INVAT-TUR 2015; MUNIZ *et al.*, 2020).

Paralelamente a SEGITTUR, encontra-se o tradicional modelo espanhol para DTI desenvolvido pela Comunidade Valenciana, aplicado pelo Instituto Universitário Investigaciones Turísticas da Universidade de Alicante-Espanha, o INVAT-TUR, que apresenta indicadores diante da complexidade do conceito de DTI e as dificuldades que apresenta para o seu desenvolvimento, INVAT-TUR desenvolveu indicadores e critérios de autodiagnóstico para aplicação em destinos turísticos, estruturado nas principais áreas do modelo DTI: 1) Sustentabilidade/Acessibilidade, 2) Conectividade e Sensorização, 3) Sistema de Informação e Inteligência Turística, 4) Inovação, 5) Informação Turística e 6) Marketing online 7) Governança, (INVAT-TUR, 2015).

A complexidade do conceito de destinos turísticos inteligente e as dificuldades que se apresentam para o seu desenvolvimento motivaram INVAT-TUR a desenvolver o Manual Operativo Para a Configuração De Destinos Turísticos Inteligentes (INVAT-TUR, 2015). O referido manual apresenta uma série de indicadores e critérios de autodiagnóstico para aplicação em destinos turísticos, visando sete principais áreas do modelo DTI, que são:

1) Sustentabilidade/acessibilidade: no modelo de INVAT-TUR estes dois importantes pontos para o desenvolvimento de DTI estão unidos no mesmo eixo de sustentação da metodologia. Seu conteúdo não difere daquele analisado no modelo de SEGITTUR, sendo sustentabilidade social, cultural, ambiental e econômica e acessibilidade universal.

2) Conectividade/Sensorização: estão relacionadas à qualidade da internet disponibilizada gratuitamente e de fácil acesso, serviços turísticos de qualidade com controle e monitoramento para permitir maior segurança respeitando às leis de proteção e de uso de dados pessoais, conectando empresas e serviços em um ambiente de economia digital.

3) Sistema de informação/inteligência turística: são os sistemas que buscam melhorias contínuas e efetivas para o desenvolvimento sustentável do Turismo sendo altamente necessárias por parte das empresas ligadas direta ou indiretamente ao Turismo.

4) Inovação: envolve o grau de inovação nas organizações públicas e privadas, medidas de fomentos para a inovação turística, implantação de sistemas de gestão da inovação, uso das TIC por parte das empresas turísticas do Destino e processos de inovação colaborativa.

5) Informações Turísticas: um novo sistema de informações turísticas precisa ser continuamente atualizado em DTI. O turista precisa a cada dia ter condições de saber o que está acontecendo de novo no destino, onde há vagas disponíveis de hospedagem, quais restaurantes estão funcionando e com que taxa de ocupação para evitar aglomerações. Este sistema precisa estar constantemente se adaptando às mudanças de leis e protocolos de segurança, bem como à demanda.

6) Marketing online: trata-se de um marketing que não envolve apenas propaganda, mas que se concentra desde a criação de novos produtos e serviços turísticos, passando por todo o processo de precificação, comercialização e promoção utilizando todos os canais *online* que incluem redes sociais, aplicativos, sites experienciais, jogos, vídeos e atendimento diferenciado e inteligente.

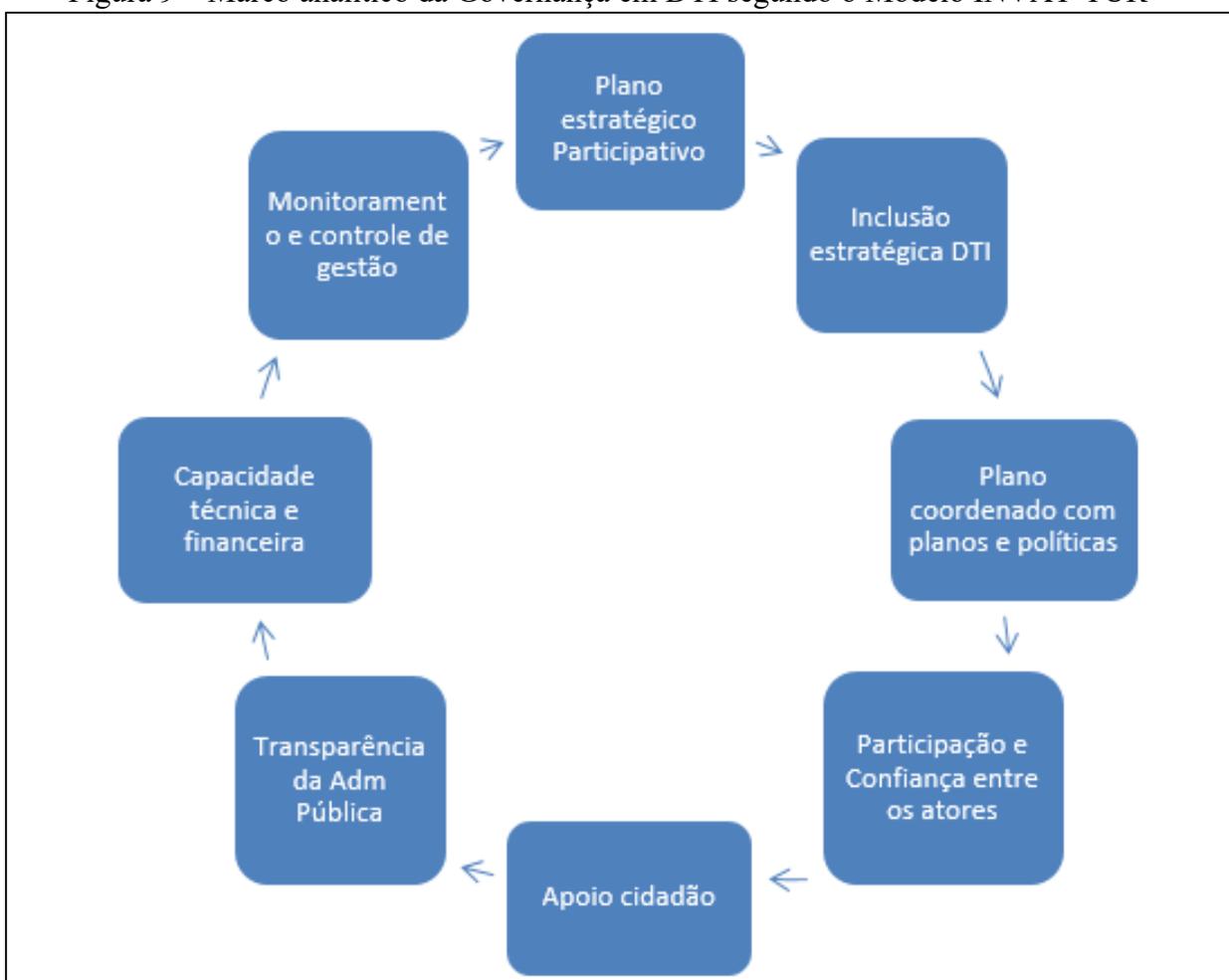
7) Governança: a governança em cidades e destinos inteligentes, em uma perspectiva abrangente, consiste em criar novas formas de colaboração humana por meio do uso de TIC para obter melhores resultados e processos de governança mais abertos. A governança e o modelo de Destinos Turísticos Inteligentes se reforçam mutuamente, daí a conveniência de promovê-los juntos e de maneira integrada. Do ponto de vista do destino turístico inteligente, a governança é uma de suas características básicas, focada principalmente na participação social na tomada de decisões, na transparência e na ênfase nos serviços públicos e sociais (GIFFINGER *et al.*, 2007; INVAT-TUR, 2015).

As medidas para a Governança em DTI para INVAT-TUR (2015) são as seguintes: execução de uma estratégia de turismo local, coordenado com o Plano Diretor DTI, com planos e operações anuais adaptadas à evolução da atividade turística do município; alocação de orçamento e recursos técnicos e humanos suficientes para o desenvolvimento de medidas de gestão do turismo local; estabilidade e autossuficiência financeira com participação do setor privado ou fontes de renda alternativas aos orçamentos públicos; configuração de uma entidade de gestão mista, ou, pelo menos, a evolução para uma política de Turismo realmente acordado com o setor privado; criação de mecanismos de diálogo e intercâmbio de informações permanentes com o setor; consolidação de mecanismos de coordenação interdepartamental eficiente; desenvolvimento da administração eletrônica através uma plataforma exclusiva ou integrada ao site municipal, com catálogo de serviços e procedimentos adaptados ao Turismo; consolidação de uma cultura de governança aberta; profissionalização e orientação gerencial turismo para resultados por meio de indicadores de gestão avaliada periodicamente; estabelecimento de medidas de retorno sobre o investimento para ações a um custo significativo.

As medidas sugeridas acima requerem a existência de um sistema de informação suporte de gestão conectado com o sistema de informação e inteligência turística; monitoramento de indicadores de qualidade percebidos da demanda turística; aplicação de sistemas de gestão da qualidade para a organização municipal de turismo (certificação de qualidade, por exemplo); desenvolvimento de atividades de conscientização social em torno do turismo e treinamento para aquisição de habilidades exigidas pelos modelo de desenvolvimento de DTI (INVAT-TUR, 2015).

De forma didática, INVAT-TUR sugere o marco analítico da Governança de DTI como segue:

Figura 9 – Marco analítico da Governança em DTI segundo o Modelo INVAT-TUR



Fonte: INVAT-TUR (2015).

O modelo referencial proposto por INVAT-TUR (2015, p. 126-127) sugere que a governança deve adotar um marco analítico para medir a governança nos DTI como apresentado na figura 9 acima, sendo: planejamento estratégico, a partir da perspectiva de participação social; transparência e liderança, e sugere uma série de parâmetros para medi-

la, sendo estes: plano estratégico participativo e consensuado; inclusão da estratégia de destino inteligente; plano coordenado com outros planos e políticas; participação e confiança entre os agentes sociais; apoio cidadão; transparência da administração pública; capacidade técnica e financeira para a execução das políticas; monitoramento e controle permanente da gestão e apresenta os critérios específicos de análise no autodiagnóstico.

2.4.5 Modelo de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes por SEGITTUR

O modelo espanhol desenvolvido pela SEGITTUR em 2013 adota uma visão sistêmica para a conversão de destinos em destinos inteligentes, por meio de cinco eixos fundamentais: inovação, sustentabilidade, acessibilidade, governança, e tecnologia sendo esta considerada a base para o desenvolvimento do turismo.

Em 2019, foram estabelecidos os cinco eixos do modelo de Destino Turístico Inteligente na Espanha, na Declaração de Nursultán, marco da 8ª Cúpula Mundial de Turismo Urbano da Organização Mundial de Turismo “Cidades inteligentes, destinos inteligentes”, realizada no Cazaquistão. A metodologia do modelo de SEGITTUR passou, então, a estar desenhada em torno de cinco eixos: governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade (como destacado na Figura 10 abaixo), promovendo uma visão inclusiva do destino em todas as suas áreas. Trata-se de um modelo que conta com o reconhecimento internacional de organismos e instituições de grande relevância para o Setor como OMT, OCDE, BID e WTTC (SEGITTUR, 2019).

Figura 10 – Pilares de destinos turísticos inteligentes

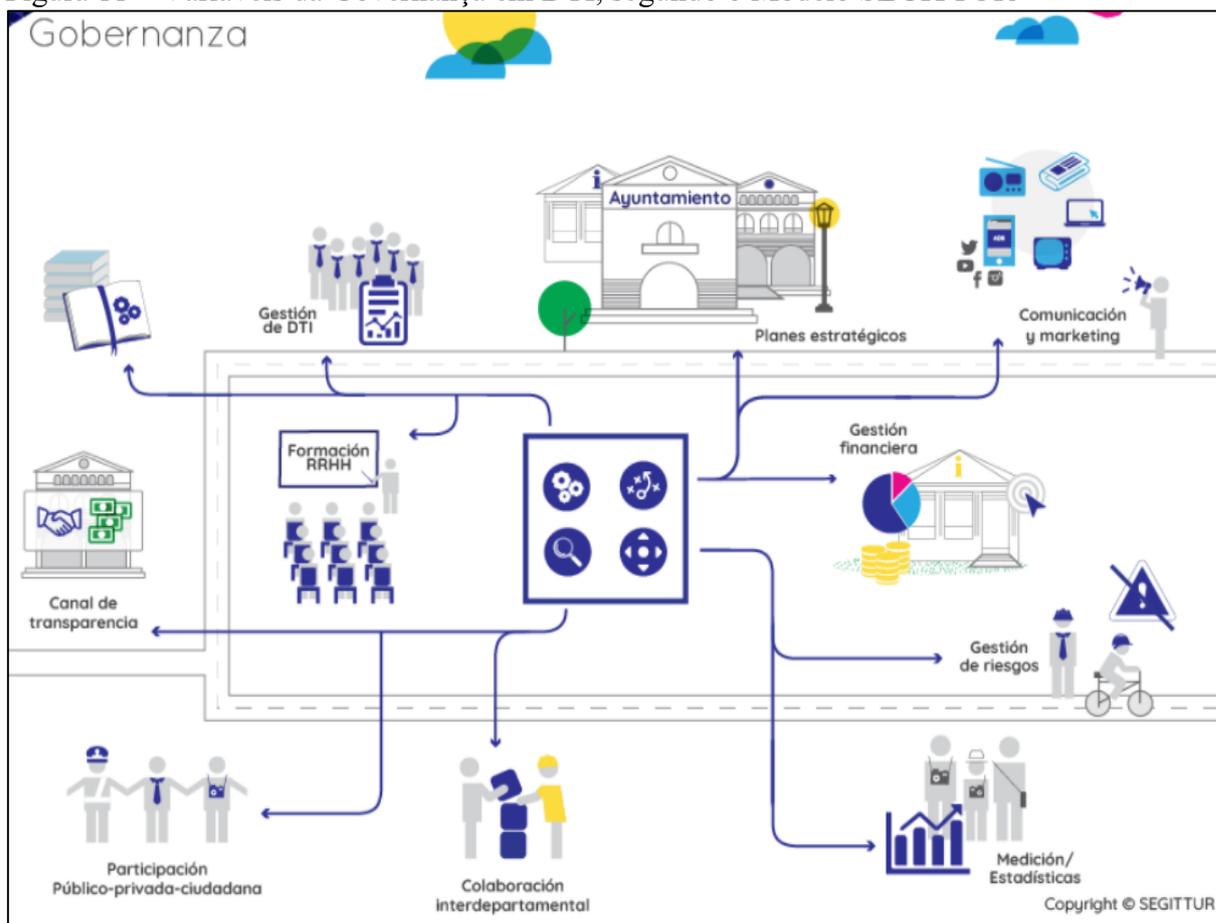


Fonte: SEGITTUR (2020, p. 7).

Nas próximas seções serão vistos os aspectos teóricos e empíricos que envolvem as cinco dimensões de SEGITTUR, sendo que a dimensão Governança terá um maior aprofundamento por ser a parte da metodologia que especifica a maneira pela qual DTI devem ser gerenciados (SEGITTUR, 2019).

Em 2020, SEGITTUR compartilha uma publicação intitulada “*Guía para acelerar la Reactivación de Destinos Turísticos Inteligentes en el contexto del #COVID19*”, com dicas sobre medidas e ações a serem tomadas frente aos desafios enfrentados pelo Setor de Turismo. O material que trata mais especificamente sobre o Pilar Governança de DTI encontra-se disponível no site de SEGITTUR, conforme pode ser analisado na figura 11:

Figura 11 – Variáveis da Governança em DTI, segundo o Modelo SEGITTUR



Fonte: SEGITTUR (2020).

A figura 11 acrescenta variáveis da governança em DTI de acordo com SEGITTUR listados a seguir:

1. Planos estratégicos
2. Colaboração interdepartamental
3. Gestão de DTI
4. Gestão de Riscos
5. Canal de transparência
6. Gestão financeira
7. Formação de pessoas RH
8. Comunicação e marketing
9. Participação público-privada-cidadã
10. Medição e estatísticas

A gestão de DTI está relacionada com as TIC, bases de dados, Planejamento Estratégico e políticas públicas, gestão financeira, comunicação e marketing, gestão de riscos, com medição e levantamento de dados estatísticos sobre o Turismo, participação da

comunidade em parcerias público-privadas, canal de transparência e formação de Recursos Humanos. Esta figura resume os principais aspectos priorizados por SEGITTUR para a análise da governança em DTI e serviu de base para este estudo (SEGITTUR, 2020).

As próximas seções tratarão de cada um dos cinco pilares de DTI, como foco no pilar governança e suas quatro dimensões.

2.4.5.1 Tecnologia em DTI

Utilizando as TIC a serviço do ser humano, no setor de turismo, a tecnologia se traduz em maximizar a relação experiencial gerada entre turistas e moradores, elo em que a criatividade e legitimidade do encontro são colocadas acima de qualquer outra prática convencional de prestação de serviços turísticos que acaba por aumentar as oportunidades de negócios para os residentes envolvidos direta ou indiretamente ao fornecimento de produtos e serviços turísticos (LUCILA, 2017).

Através da incorporação de tecnologias (informação, comunicação, melhoria de energia, etc.) e vigilância tecnológica que permite o uso e a aplicação de dados e conteúdo em mercados, clientes e produtos, busca-se um aumento de eficiência. e a eficiência dos processos e serviços do destino. A abrangência das Tecnologias trata da gestão do DTI com monitoramento e controle, envolvendo TIC, Big Data, Open Data e outros recursos (CELDRÁN-BERNABEU; MAZÓN; SÁNCHEZ, 2018; VECCHIO *et al.*, 2018a).

De acordo com Santos Júnior *et al.* (2017, p. 362), “do ponto de vista tecnológico, entende-se que os destinos turísticos, através dos setores público e privado, devem investir em TIC como forma de facilitar a gestão e melhorar os níveis competitividade”.

A figura 12 apresenta os pilares da Tecnologia em DTI de acordo com a publicação de SEGITTUR (2020). No Pilar Tecnologia, DTIs necessitam de uma infraestrutura tecnológica adequada e suficiente, sistemas de compartilhamento do conhecimento turístico, tecnologias aplicadas ao Marketing Turístico e à Governança.

Figura 12 – Pilares da Tecnologia em DTI



Fonte: adaptado de SEGITTUR (2020).

A tecnologia permite que qualquer dispositivo, ferramenta, objeto e pessoa sejam conectados e possam interagir com outros objetos e seu ambiente, a fim de sentir seu contexto interno e externo e tomar medidas para se adaptar ao meio ambiente.

Conectividade é impulsionada por computação difusa e a Internet das Coisas (uma rede imensa e distribuída que consiste em sistemas interconectados e incorporados) fornece novos dados (por exemplo, conexões e interações dos atores) a serem coletados e analisados para entender os padrões e apoiar a tomada de decisão (autônoma) por agentes inteligentes. A conectividade cria novos dados a serem coletados, cuja coleta e análise podem ajudar a desenvolver a capacidade cognitiva de um sistema que não será apenas proativo e reativo, mas também será capaz de tomar decisões preventivas autônomas. Assim, conectividade, dados e inteligência estão interligados (INVAT-TUR, 2015; SIGALA, 2017).

O desenvolvimento de DTI acompanha o avanço das TIC com inovações impulsionadas, por exemplo, pela Internet das Coisas que têm implicações importantes no setor de viagens e turismo ao coletar dados através de sensores e câmeras que se comunicam

com a rede e suportam altos níveis de conectividade sem interferir na experiência do turista (GRETZEL *et al.*, 2015c; INVAT-TUR, 2015; WISE; HEIDARI, 2019).

De acordo com Femenia-Serra, Neuhofer e Ivars-Baidal (2018) o consumidor atual se apresenta como um turista inteligente e seu comportamento envolve três fatores a serem considerados: primeiro com relação a questões de privacidade e segurança em relação ao compartilhamento de dados; segundo com relação ao uso e aceitação de tecnologias inteligentes e em terceiro lugar, com relação à percepção de interação com o Destino.

2.4.5.2 Inovação em DTI

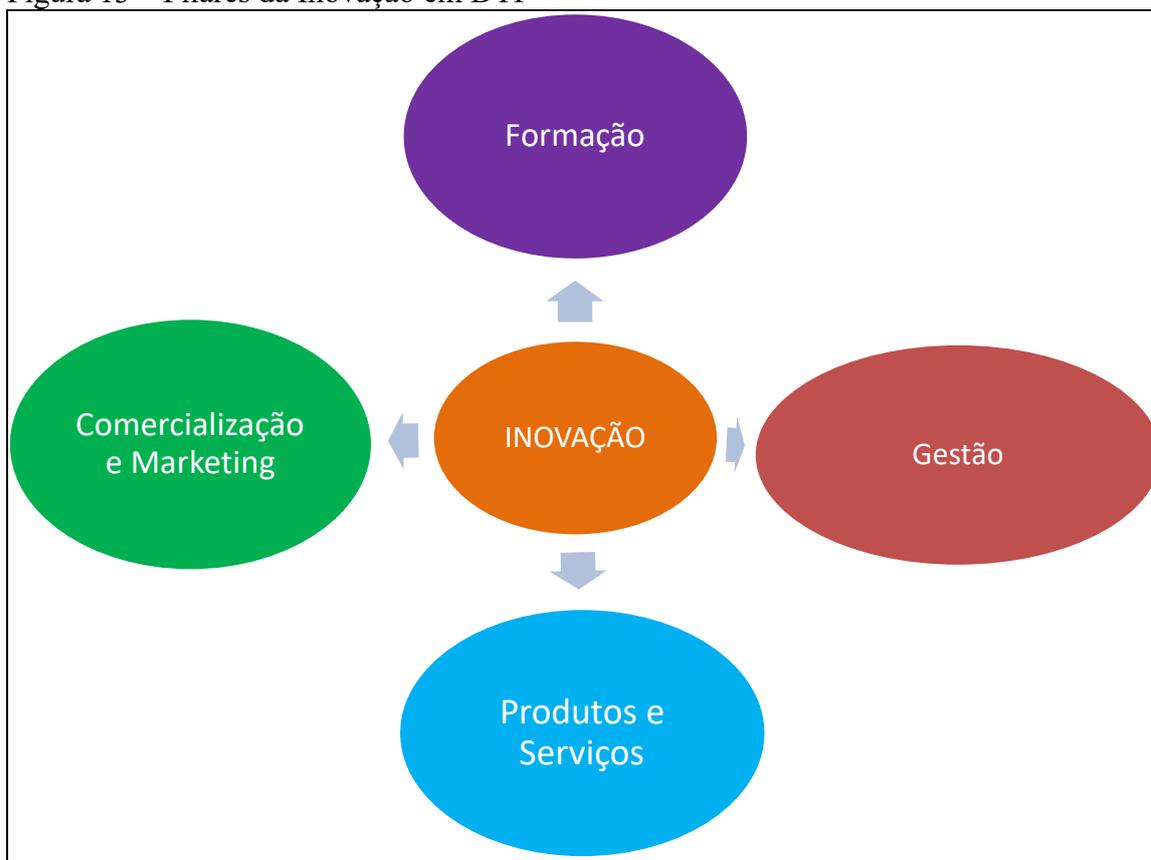
Inovar pressupõe modificar ou alterar algo existente, mudar a natureza das coisas para gerar um incremento de valor, transformando uma realidade ou situação para melhor buscando soluções mais simples, fáceis e de menor custo. É muito comum associar as inovações quase que exclusivamente a incorporar novas tecnologias, especialmente as TIC, mas no Turismo, parte das inovações está relacionada à organização, promoção, distribuição e comercialização de serviços com o desenho de novos produtos mais adequados aos novos perfis da demanda, mais personalizados e com maior entrega de valor para empresas, valor para turistas e valor para os destinos turísticos (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015).

A inovação no Turismo é um fator intrínseco ao Setor que é, realmente, uma atividade altamente adaptada aos diferentes mercados, impulsionadora e rejuvenescedora de qualquer região onde se desenvolve de forma planejada e profissional (GARCÍA; MENDES FILHO; SANTOS JUNIOR, 2016; ABRANJA, 2017). As inovações podem ser definidas como o resultado de processos de inovadores, com combinação de atividades, que levam à comercialização de novos produtos e serviços, ou a novos sistemas de produção e distribuição (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Abordagens inovadoras de gerenciamento interno e externo que resultam em melhorias significativas orientadas para as atividades antes, durante e após a estadia no destino, por meio da implementação de ferramentas de gerenciamento de inovação, sendo uma delas a inteligência competitiva com as soluções no destino, inovação em produtos, serviços e mercados (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015).

A figura 13 abaixo apresenta o Pilar Inovação em DTI que está fundamentado em Gestão, formação, comercialização e Marketing, bem como Produtos e Serviços Turísticos.

Figura 13 – Pilares da Inovação em DTI



Fonte: adaptado de SEGITTUR (2020).

A inovação é fundamental no processo de desenvolvimento de DTI e requer ferramentas de análise de informações básicas para o desenvolvimento adequado do espaço; no entanto, há vários problemas relacionados a escalas, equipes e trabalhar com vários e variados bancos de dados, para tanto foram sugeridos pela OMT os observatórios de Turismo Sustentável através do uso de uma aplicação sistemática de técnicas de monitoramento, avaliação com indicadores de turismo sustentável e gerenciamento de informações, como ferramentas-chave para a formulação e aplicação de políticas, estratégias, planos e processos de gestão (LUQUE-GIL; ZAYAS-FERNÁNDEZ; CARO-HERRERO, 2015; UNWTO, 2020).

De acordo com Santos Júnior *et al.* (2017, p. 365) o uso do TIC e da capacidade inovadora no DTI pode estimular a aplicação dos princípios da governança inteligente, facilitar a interação e a conexão entre os agentes do turismo, e permitir a gestão eficaz baseada nos dados abertos, coparticipação e big data.

2.4.5.3 Acessibilidade em DTI

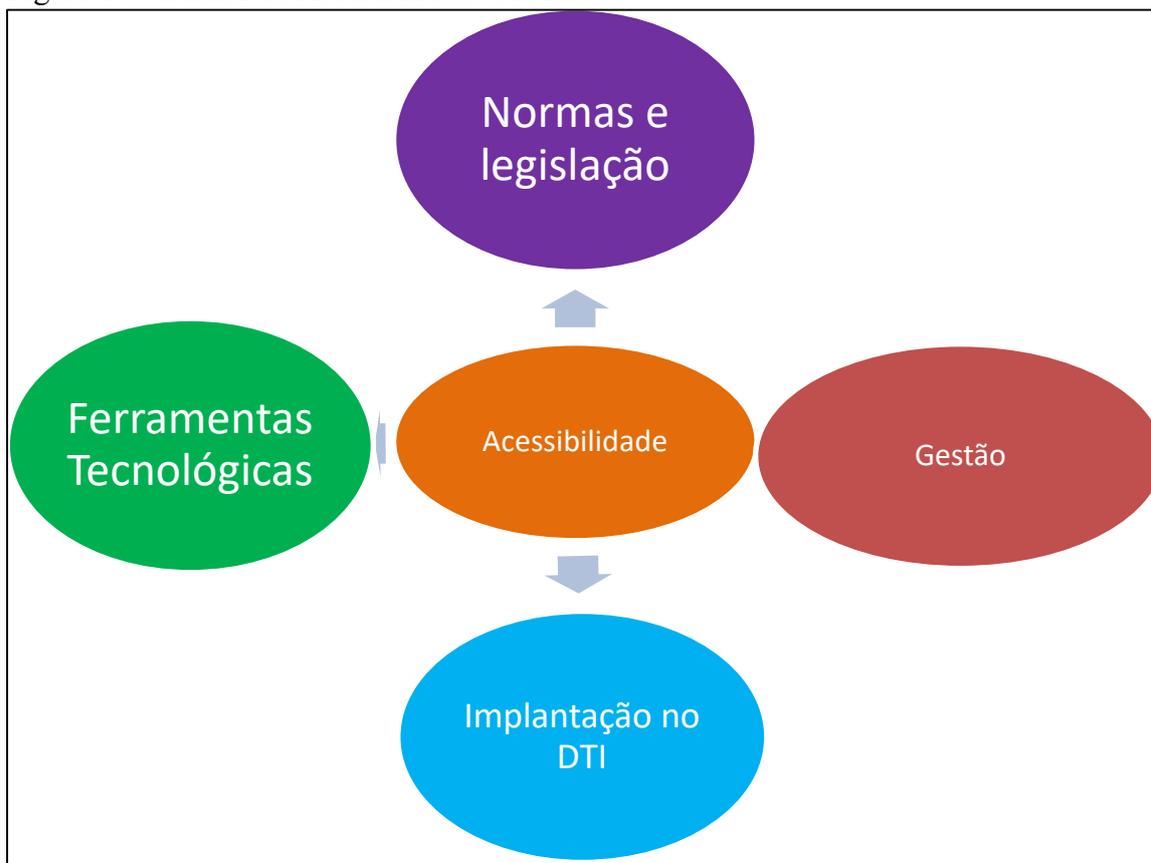
De acordo com as Recomendações da Organização Mundial do Turismo para turismo acessível para todos, adotadas pela Resolução da Assembleia Geral da OMT, ficou definido que:

Turismo acessível para todos é uma forma de turismo que envolve um processo colaborativo entre as partes interessadas para permitir que pessoas com necessidades especiais de acesso (em diferentes dimensões, incluindo mobilidade, visão, audição e cognição) funcionam de forma independente, com igualdade e dignidade, graças a uma gama de produtos, serviços e ambientes de turismo de concepção universal (UNWTO, 2020, p.11).

Acessibilidade universal tem sido vista como uma forma de agregar valor a todas as iniciativas desenvolvidas pelas partes interessadas. Estende-se a toda a cadeia de valor do turismo: edifícios, serviços, treinamento de pessoal, transporte, ambientes, acesso à web, entre outros (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015).

A Acessibilidade Universal em DTI requer ferramentas tecnológicas para tornar o atendimento e autoatendimento acessível a todos, normas e legislação que precisam se adequadas e implantadas nos DTI e Gestão inteligente, conforme figura 14 abaixo.

Figura 14 – Pilares da Acessibilidade em DTI



Fonte: adaptado de SEGITTUR (2020).

Com relação às questões de inclusão social, os destinos turísticos inteligentes oferecem condições de melhores oportunidades, mais igualdade na distribuição de renda, avançando no turismo como um fator-chave na consecução dos objetivos voltados ao turismo acessíveis a todas as pessoas. O desenvolvimento positivo e a contribuição para o equilíbrio socioeconômico de estratégias específicas que lhe permitam crescer de forma organizada, aumentando sua competitividade, contribuindo com valores agregados que influenciam positivamente a experiência do turista (GONZÁLEZ; LÓPEZ, 2019). O turismo acessível a todas as pessoas é um desafio ético no qual o destino turístico inteligente deve ser capaz de fornecer uma atividade turística inclusiva, projetando inteligência a partir da experiência satisfatória (BUHALIS; AMARANGGANA, 2014; HERNÁNDEZ-GALÁN, 2015; LUCILA, 2017; UNWTO, 2020).

Segundo a OMT (UNWTO, 2020) os dados mais atuais de 2019 mostram que o gasto médio dos turistas com deficiência em Espanha, por exemplo, é superior a 800 euros, em comparação com pouco mais de 600 euros para os turistas tradicionais. A entidade lista

algumas recomendações para recuperação do Setor de Turismo de forma mais inclusiva, no período pós pandemia, em seis áreas principais de ação, conforme descrito no quadro 14:

Quadro 14 – Acessibilidade Universal no Turismo pós-pandemia

Inclusão no turismo pós-pandemia	Uso eficaz de dados para orientar as decisões sobre o planejamento do turismo acessível e ajustando as políticas e estratégias de acessibilidade para refletir as realidades pós-COVID.
Adaptação de protocolos	Seguir a adaptação de protocolos gerais de saúde e segurança, considerando que os clientes podem ter diferentes habilidades e requisitos.
Acessibilidade no planejamento de negócios	Tratar a acessibilidade como uma vantagem competitiva, melhorando o atendimento ao cliente e a aplicação de padrões internacionais harmonizados para melhorar a qualidade de vida de todos.
Formação e inclusão de pessoal	Ampliar a formação profissional para melhor atender turistas com diferentes aptidões e garantir a igualdade de oportunidades na força de trabalho do turismo.
Inovação e transformação digital	Adotar a inovação para tornar as viagens e o turismo mais seguros, inteligentes e fáceis para todos.
Assistência em caso de crise	Inclui a acessibilidade durante todas as fases, o que requer o apoio dos destinos e das organizações de pessoas com deficiência.

Fonte: UNWTO (2020).

O desenvolvimento sustentável do Turismo exige o planejamento e a prática de um turismo cada vez mais acessível, destacando os benefícios potenciais para destinos mais acessíveis, a Organização Mundial do Turismo observa que, em 2050, uma em cada seis pessoas em todo o mundo terá 65 anos ou mais, aumentando para uma em cada quatro na Europa e na América do Norte (UNWTO, 2020).

2.4.5.4 Sustentabilidade em DTI

O turismo sustentável pode ser definido como "turismo que leva plenamente em consideração o atual e o futuro econômico, social e para atender às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs" (UNWTO, 2019, p. 11).

As dimensões da Sustentabilidade podem ser ampliadas além da visão tridimensional de sustentabilidade ecológica ou ambiental, econômica e social para: dimensão espacial ou territorial, dimensão cultural, dimensão política, que se refere às políticas públicas, dimensão jurídico-política, dimensão ética, dimensão psicológica e dimensão tecnológica, que contempla o desenvolvimento científico e tecnológico, com a integração dos diferentes setores e Universidades (IAQUINTO, 2018).

A sustentabilidade contempla a gestão racional e eficiente dos recursos, a qualidade de vida dos turistas e moradores e a competitividade dos negócios atrelada ao vetor econômico. Sendo que estas relações precisam ser suportáveis, equitativas e viáveis na busca do equilíbrio da sustentabilidade (SEGITTUR, 2015).

Segundo Perles-Ribes e Ivars-Baidal (2019), os conceitos de sustentabilidade e inteligência aplicados à gestão de destinos turísticos, bem como os fatores críticos que dificultam sua aplicação prática, como ponto de partida para avançar para um modelo sinérgico de destinos turísticos sustentáveis, trata-se de uma proposta que precisa estar baseada em uma verdadeira governança do destino e visa aproveitar as oportunidades oferecidas pelas TIC para uma gestão mais eficiente e sustentável.

A figura 15 abaixo apresenta a Sustentabilidade em DTI a partir do cuidado que a Gestão precisa ter para o desenvolvimento socioeconômico estar em harmonia com o Meio ambiente e o Patrimônio.

Figura 15 – Pilares da Sustentabilidade em DTI



Fonte: adaptado de SEGITTUR (2020).

Sobre sustentabilidade em DTI é preciso considerar que a gestão pública deve rever a questão de eficiência, investindo em tecnologia e inovação por parte da administração. Serviços públicos e sociais, transparência e estratégias são prerrogativas para um

desenvolvimento criterioso proposto pela metodologia de DTI. Políticas públicas que contemplem o Planejamento turístico abrangente, incluindo um projeto urbano sustentável, acessível e escalável (SOLSONA, 2015; INVAT-TUR, 2016; SEGITTUR, 2020)

O ideal é que os destinos encontrem soluções investindo de forma inteligente para se adaptar à digitalização de maneira proativa, bem como desenvolvendo a capacidade de gestão frente às mudanças constantes do mercado turístico. Entre muitos desafios, é importante evoluir para cidades e regiões que se tornem “destinos que aprendem”, gerando ambientes abertos de inovação e usando novas fontes de dados (IVARS-BAIDAL; VERA-REBOLLO, 2019).

Todo o processo de construção de Destinos Turísticos Inteligentes tem base nos valores de inovação e sustentabilidade, trabalhando para melhorar a experiência do turista e melhorar a qualidade de vida das comunidades locais (VARGAS-SÁNCHEZ, 2016).

Há que se considerar que o desenvolvimento territorial sustentável do Turismo passa pelo planejamento e pela governança que segundo, Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002), impactam e são impactados pelas relações de Mercado. No turismo podem se influenciadas por diversos fatores, em todos os tempos e localidades, como por exemplo:

a) Econômicos: com taxas de crescimento econômicas globais contínuas, desempenho econômico acima da média para as economias, as diferenças entre países ricos e pobres e harmonização das moedas;

b) Tecnológicos: através do desenvolvimento das TIC, avanços tecnológicos nos diversos setores dentro do turismo como hotelaria, agenciamento e transportes;

c) Políticos: com a remoção de barreiras para viagens internacionais, desregulamentação dos transportes e outros setores;

d) Demográficos: gerados pelo envelhecimento da população, concentração de mão-de-obra, migração, cultural, entre outros;

d) Globalização: forças internacionais de mercado, redução do controle dos estados individuais e cooperações globais;

e) Consciência Socioambiental: mudanças no comportamento do turista, maior cobertura da mídia sobre problemas globais;

f) Ambiente de Moradia e Trabalho: com a urbanização;

g) Mudanças de economia de serviços para experiência: ênfase no fornecimento de experiências únicas para envolvimento pessoal do cliente e

h) Marketing: através do uso das TIC para identificar e comunicar-se com segmentos e nichos de mercado.

As tecnologias digitais e os serviços de geolocalização estão impulsionando as gerações atuais de turistas, enquanto mudam a forma como as informações turísticas são criadas, trocadas e distribuídas, bem como a forma como os serviços turísticos são avaliados em um contexto em que as informações são muito valiosas, os dados que gerados e acumulados pelas cidades são considerados um de seus principais ativos, portanto, gerenciá-los é essencial (BERRONE; RICART, 2016).

Para garantir um desenvolvimento socioeconômico sustentável nos municípios que fazem parte de um território ou região, a educação da sua população são desafios complexos e que vão além da transferência de informações, visando a aquisição de outras posturas, comportamentos racionais relacionados a turistas e visitantes e a seu papel como coadjuvantes do processo de crescimento e de melhoria da qualidade de vida. Nesta abordagem, o aprendizado inteligente de uma comunidade é considerado uma das forças motrizes da governança inteligente em termos de infraestrutura avançada, recursos que garantem acessibilidade e segurança, disponibilidade de serviços e de conectividade (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015).

A jornada para a Sustentabilidade em DTI pode ser longa e não admite atalhos. O conceito e paradigma do desenvolvimento inteligente do Turismo não pode ignorar a infinidade de aspectos colaterais que estão relacionados ao seu uso e diferentes formas de consumo, como por exemplo, privacidade, armazenamento de dados e uso de dados dos usuários (LEE; HUNTER; CHUNG, 2020).

2.5 GOVERNANÇA EM DTI

A governança reúne os elementos necessários para o desenvolvimento de DTI, valorizando a integração e a inclusão de um esquema conectado de redes colaborativas, com grande apropriação tecnológica, inovação constante, acessibilidade e criatividade; colocando a atividade turística na agenda de desenvolvimento sustentável e crescimento econômico inclusivo para pensar a gestão e a governança inteligente de novos modelos de destinos turísticos (LUCILA, 2017).

De acordo com Tabales *et al.* (2015) a governança territorial em destinos turísticos pode ser classificada em uma tipologia de processo como segue:

a) **Ausência de Governança:** Processos de planejamento gerenciais empurrados de cima para baixo ou sem governança são detectáveis na maioria de casos e não parecem resolver os problemas ligados ao turismo.

b) **Governança superficial:** seriam aqueles casos em que, mesmo a partir da intenção correta e sinceridade de abordagens das autoridades locais seja por fraqueza ou desarticulação da sociedade civil, incapaz ser um participante ativo em tomar decisões, não há ações efetivas para o Turismo.

c) **Governança desvirtuada:** seria um fator agravante da situação anterior, na qual o processo tem o objetivo de buscar legitimidade a um modelo territorial que foi impulsionado por centros de decisão alheios ao território, como impostos de fora para dentro com grande capacidade econômica e poder de negociação, mas sem participação local.

d) **Governança truncada:** neste caso o processo governança é desenvolvido de forma consistente com seus princípios orientando, resultando na expressão de participação consensual da sociedade local em um documento ou plano, no qual estão as características essenciais do modelo territorial desejável a médio e longo prazo. Porém, o processo fica parado ou truncado naquele ponto, devido à exaustão de impulso inicial ou mudanças na composição política da autoridade não tendo continuidade no monitoramento de medidas derivadas de plano;

e) **Governança plena:** representaria um verdadeiro empoderamento da sociedade local, que participaria ativamente tanto na preparação do planejamento turístico-territorial como no monitoramento subsequente da aplicação do mesmo, permanecendo ativo como para a concretização do modelo territorial consensual.

Beaumont e Dregde (2010) abordam a governança no turismo como o processo de formulação e implementação de políticas público-privadas, analisando como os *stakeholders* fazem parte da discussão e atuam para atingir objetivos comuns e salientam as vantagens e desvantagens das diferentes abordagens sobre a governança local e reflete a sua relevância para a gestão sustentável do turismo.

A governança desempenha um papel muito importante pois o sucesso da implementação de propostas de desenvolvimento do turismo depende da “consistência, da clareza e da eficácia da comunicação entre os atores e as comunidades responsáveis pelo setor, visando à sua participação e o seu comprometimento com as decisões e realizações” (MENEGHEL; TOMAZZONI, 2012, p. 246).

Trindade, César e Vianna (2019, p. 656) concordam que, através de uma governança inteligente, um DTI “pode assumir a postura de sujeito do seu processo de desenvolvimento, encaminhando pleitos, assumindo lutas, articulando demandas e atendendo necessidades de todos os atores e agentes locais”.

Soares *et al.* (2017, p. 416) asseveram que a governança no planejamento e gestão da atividade turística, com base no conceito de destinos turísticos inteligentes, foi analisada através de pesquisa cujos resultados sugerem que “o planejamento do turismo ocorre em nível estadual de forma descoordenada com a gestão municipal”. As dimensões trabalhadas pelos autores durante a pesquisa são as apresentadas no quadro 15:

Quadro 15 – Dimensões e indicadores do trabalho de Soares *et al.* (2017)

DIMENSÕES	INDICADORES
1. Visão estratégica	1 Aplicação de um Plano Estratégico de Turismo 2 Aplicação do Plano Diretor de DTI 3 Existência e aplicação de planos operativos anuais
2. Coordenação entre instrumentos e organismos	1 Coordenação do Plano Estratégico com outros planos locais 2 Existência de procedimentos de coordenação entre departamentos 3 Existência de colegiados municipais e instâncias de governança regionais
3. Capacidade institucional	1 Dotação orçamentária para alcançar os objetivos dos planos operativos 2 Formação para o desenvolvimento de novas capacidades de gestão 3 Existência de sistemas de gestão da qualidade implantados com um enfoque de destino
4. Transparência	1 Difusão periódica de memória de atividades 2 Existência e participação nos colegiados municipais e Instâncias de governança regionais
5. Apoio cidadão	1 Elaboração de campanhas de sensibilização social para o turismo
6. Monitoramento	1 Avaliação da qualidade percebida pelos turistas 2 Continuidade do cumprimento do Plano mediante indicadores

Fonte: adaptado de Soares *et al.* (2017).

O quadro 15 apresenta os critérios numerado para melhor entendimento e controle dos itens da pesquisa que foi adaptada em seis principais elementos: visão estratégica; coordenação entre instrumentos e organismos; capacidade institucional; transparência; apoio cidadão e monitoramento.

Conforme Soares *et al.* (2017, p. 414) a governança se apresenta como um eixo central para a construção de cidades/destinos inteligentes, sendo que o “quesito tecnológico pode contribuir de forma transversal para a difusão e o intercâmbio de informações, assim como para a coordenação dos distintos agentes envolvidos”.

O que caracteriza um DTI é a prática de uma governança inteligente. Tal necessidade apresenta desafios, uma vez que, introduzir a inteligência territorial aos destinos turísticos requer “interligar dinamicamente os *stakeholders* através de um sistema em que as informações e atividades turísticas possam ser trocadas instantaneamente, melhorando a

experiências do turista e a eficácia da gestão do turismo a nível micro e macro” (SANTOS, 2018; SANTOS; GÂNDARA, 2019; MISKALO-CRUZ; GÂNDARA, 2016; IVARS-BAIDAL *et al.*, 2017).

A governança dos Destinos Turísticos Inteligentes permite estabelecer alianças estratégicas no turismo com coesão e firmeza de propósitos para a criação de ecossistemas de inovação, valorização e compartilhamento de conhecimento, inovação em gestão e processos que permitam atingir um número maior de variáveis para melhorar a experiência turística. Por consequência e de forma paralela, os avanços tecnológicos aplicados com inteligência e sustentabilidade permitem o maior controle e conhecimento do turista e uma melhor adequação e cuidado com a Oferta Turística (TRENTIN, 2016; ALCANTUD *et al.*, 2017).

2.5.1 Dimensões da Governança em DTI

De acordo com SEGITTUR (2015) a governança é a alma dos DTI e a tecnologia é o seu sistema nervoso. Isto tem sido inserido em todos os elos da cadeia de valor do turismo e tornou-se um fator chave tanto competitividade como sustentabilidade e governança inteligente.

Ivars-Baidal *et al.* (2015) lista os seguintes elementos de ação da governança em um contexto de DTI: participar de iniciativas; coordenar entre setores administrativos; ativar parcerias público-privadas; representar e promover a integração do turismo nos processos de governança urbana; salvaguardar e promover o patrimônio e a cultura; promover o envolvimento ativo da população residente; prover infraestruturas de rede; planejar a rede de sensores para fins turísticos; desenvolver plataformas que facilitem intercâmbios relacionados ao turismo; controlar o consumo de energia e recursos; equilibrar a integração de informações para o bem comum com a proteção da privacidade; possibilitar soluções sustentáveis que reduzam custos e reduzir conflitos sociais.

Atualmente, os elementos foram organizados de forma mais objetiva como pode ser identificado na figura 16:

Figura 16 – Dimensões da Governança em DTI



Fonte: SEGITTUR (2020).

Conforme se observa na figura 16 acima, as Dimensões da Governança em Destinos Turísticos Inteligentes organizam os quesitos primordiais de análise e de estruturação para o desenvolvimento, representando as dimensões que identificam a Governança em DTI de acordo com SEGITTUR (2020) sendo: visão estratégica e implementação; gestão eficiente; gestão transparente, aberta e participativa e gestão responsável e controlada.

Azevedo e Barros Neto (2017) destacam: proporciona o aumento da produtividade e eficiência das empresas, favorece a comunicação entre as organizações, melhora consideravelmente a mobilidade dos turistas, e produz impactos sobre o comportamento do consumidor trazendo uma gama de informações sobre viagens na qual podem decidir seus próprios destinos de acordo com suas preferências e motivações. O quadro 16 apresenta os benefícios de uma governança turística inteligente, como descrito a seguir:

Quadro 16 – Benefícios da Governança Turística Inteligente

Com relação à Produção do Turismo (Oferta)	Com relação ao Consumo (Demanda)
--------------------------------------------	----------------------------------

Estabelecimento de bases para aprimoramento da Administração Eletrônica, através da abertura de dados públicos e promoção da reutilização e adaptação ao cenário de Big Data.	Participação em iniciativas e novo ambiente que favorece o uso das TIC.
Oportunidades de marketing online para o desenvolvimento de iniciativas com uma relação de impacto e custo favorável.	Geração de um novo ambiente de turismo digital que favorece a conectividade.
Coordenação entre os atores e setores administrativos em nível estadual e municipal ativando parcerias público-privadas.	Permitir e promover o envolvimento ativo dos turistas e da população residente para salvaguardar e promover o patrimônio e a cultura.
Melhor medição do retorno das iniciativas de gestão do Turismo.	Mais facilidade para gerar e disseminar informações.
Cresce o estímulo a processos de inovação turística não exclusivamente tecnológica.	Melhores serviços e melhor experiência no destino.
Promove o desenvolvimento de novos produtos, a aquisição de novos mercados e inovações organizacionais e/ou estratégicas para o Turismo.	Mais agilidade para aquisição de pacotes e serviços.
Fortalecimento do capital social do destino.	Inovações organizacionais que permitem uma melhor distribuição de recursos e oportunidades na comunidade receptora.
Estabelecimento de bases para a melhoria da administração.	Desenvolvimento de novos produtos e atrativos turísticos mais acessíveis e sustentáveis.
Geração de um novo ambiente de turismo digital que favorece a conectividade entre todos os <i>stakeholders</i> .	Colaboração aprimorada entre os atores dos diversos segmentos com orientação para uma verdadeira inteligência colaborativa.
Melhora a competitividade do destino e das empresas que o compõem.	Maior interação entre operadores e agentes de Turismo.
Possibilitar a integração de informações para o bem comum com a proteção da privacidade.	Plataformas seguras que facilitem intercâmbios relacionados ao Turismo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rocca (2014), Solsona (2015), SEGITTUR (2015) e Bolívar e Meijer (2016).

Como visto no quadro acima, os benefícios de uma Governança Inteligente impactam positivamente tanto a Oferta como a Demanda, gerando uma série de outros impactos positivos pelo efeito multiplicador do Turismo na economia. A partir de uma gestão eficiente, resiliente e inteligente, os benefícios de investir em uma governança turística inteligente passam pela opção de uma nova abordagem com a colaboração entre os atores do turismo, o que fortalece o capital social do destino e permitem a criação de redes ou o desenvolvimento de iniciativas de *crowdsourcing*, baseadas na inteligência coletiva; surge a orientação para a verdadeira inteligência competitiva baseada no conhecimento. Na relação entre produção (Oferta turística) e consumo (Demanda Turística), que estabelecem como se comporta o Mercado do Turismo, uma governança inteligente pode gerar e disseminar informações de interesse para o setor de turismo, bem como possibilidades de trocas e interações entre os agentes de turismo, resultando em maior transparência e melhor conhecimento, que podem ser aplicados à gestão (SOLSONA, 2015; GOMES; GÂNDARA;

IVARS-BAIDAL, 2017; GRETZEL; SCARPINO-JOHNS, 2018; HARTMAN, 2018; GRETZEL, 2018; FEMENIA-SERRA; IVARS-BAIDAL, 2018).

A governança turística inteligente é um modelo inovador de gestão, diferente da tradicional, pois sua estrutura é composta por organizações envolvidas e as relações entre elas, bem como a participação efetiva de múltiplas instâncias de poder social. A governança turística inteligente deve facilitar o processo de colaboração e participação através de ideias e ações com coordenação interna, tomada de decisão e administração eletrônica, o que resultará em mudanças na organização do governo, na posição do governo diante dos demais *stakeholders*, gerando melhorias para a cidade (BOLÍVAR; MEIJER, 2016).

Entretanto, uma governança inteligente em destinos turísticos apresenta muitos os desafios que envolvem todo o processo de transformação. Além da gestão de recursos, aplicação correta e otimização dos recursos, assertividade na tomada de decisões e adequada escolha das lideranças, na prática, há uma tendência à falta de controle das ações e investimentos. Há uma carência de pesquisas e informações sobre os riscos e atitudes dos consumidores em relação aos vários aspectos do turismo inteligente, incluindo a vontade de cooperar, criar e usufruir de processos de cocriação nos destinos (GRETZEL *et al.*, 2015c).

Uma governança inteligente pode aumentar as receitas turísticas por impactar positivamente na produtividade e na eficiência do setor. Por outro lado, o turismo pode afetar a governança local e/ou regional de forma benéfica. Esses resultados enfatizam o fato de que a capacidade do governo de formular e implementar políticas efetivamente tem um impacto significativo e positivo no turismo. Em outras palavras, a eficácia do governo e a qualidade regulatória têm um impacto significativo na capacidade de um país gerar receita turística (GRETZEL, 2019; DETOTTO; GIANNONI; GOAVEC, 2021).

Céspedes e Núñez (2020) expõem a necessidade de avançar em direção a um governo inteligente como sendo uma tarefa urgente no sentido de serem tomadas medidas firmes e determinadas em relação aos governos digitais que estão de acordo com a evolução das sociedades, dando respostas estratégicas para as demandas sociais, desenvolvendo estratégias digitais de longo prazo. Os autores asseveram que diante de novos fenômenos sociais e políticas mais dinâmicas levam o Estado a repensar toda a sua arquitetura institucional, tanto de uma lógica operacional quanto sua capacidade de tecer horizontes futuros.

Nas próximas seções serão analisadas cada uma destas dimensões buscando um embasamento teórico que represente os constructos desta pesquisa e elucide quais aspectos devem ser diagnosticados em cada dimensão.

2.5.1.1 Visão Estratégica e Implementação

A visão estratégica pode ser considerada como a definição de um foco ou alvo ou o fim a ser alcançado no qual, através da diferenciação a organização buscará especialização e sucesso. A visão permite saber onde se pretende chegar e quais estratégias serão utilizadas para alcançar esta visão de futuro (MINTZBERG, 2007; FARIA; SILVA, 2015).

Para desenvolver o planejamento estratégico é necessário conhecer e analisar dados do mercado e dos turistas, visitantes ou consumidores de serviços turísticos de variada ordem que revelam percepções preciosas sobre os hábitos, gostos, tendências que podem ser compartilhados entre os membros do Trade Turístico e usados para previsão e tomada de decisões junto aos DMOs (BUHALIS; LEUNG, 2018).

Volgger e Pechlaner (2014, p. 65) asseveram que os gestores atuais de gerenciamento de destino, as organizações de gerenciamento de Destinos Turísticos Inteligentes devem atuar como gerentes de rede para garantir competitividade. Os autores sugerem dimensões de análise das redes com as seguintes dimensões: profissionalismo, capacidade de rede, aceitação dentro do destino, poder e influência, recursos (em relação a tarefas atuais), transparência ao lidar com seus membros e asseveram a importância da formulação de “uma estratégia planejada, que oriente a coordenação da atividade dos *stakeholders*, o desenvolvimento de produtos e a definição de uma estratégia integrada de marketing”.

Em todos os níveis é importante esta definição. No Brasil, a nível nacional, Os planos nacionais de turismo têm evoluído neste aspecto conforme apresenta o quadro 17:

Quadro 17 – Visão dos Planos Nacionais de Turismo do Brasil (2003-2022)

PLANOS NACIONAIS DE TURISMO	PNT 2003-2007	PNT 2007-2010	PNT 2013-2016	PNT 2018-2022
VISÃO ESTRATÉGICA	O turismo no Brasil contemplará as diversidades regionais.	O Turismo no Brasil contemplará as diversidades regionais, configurando-se pela geração de produtos marcados pela brasilidade, proporcionando a expansão do mercado interno e a inserção efetiva do País no cenário turístico mundial.	Posicionar o Brasil como uma das três economias turísticas do mundo até 2022.	Oferecer contribuições efetivas para alavancar a economia e gerar emprego, renda e inclusão social, colocando o Brasil entre as maiores potências do mundo.

Fonte: Borges e Silva (2020).

O quadro 17 apresenta as visões definidas nos Planos Nacionais de Turismo no Brasil entre os anos 2003 e 2018. Observa-se a evolução da maneira como se entende a Visão estratégica e o estabelecimento de um prazo como no Plano de 2013 a 2016 (BORGES; SILVA, 2020).

Visão estratégica é um desafio para os organismos públicos ou organizações privadas que deve ser enfrentado com criatividade e participação pois o resultado final é uma perspectiva integrada de onde se pretende chegar, em qual prazo e por quais meios e caminhos se deve seguir. Essas estratégias não podem ser perfeitamente concebidas em um determinado cronograma. A criação de estratégias requer funcionalidade fora dos limites usuais das organizações por envolver a necessidade de mudanças de comportamento e aquisição de consciência sobre o que realmente significa a atividade Turística para a sua região e como disseminar o entusiasmo de criar uma nova realidade, desejada e que será construída ao longo do caminho e de forma colaborativa. Planejar significa mudar as mentalidades e não simplesmente fazer planos de ações e escrever estratégias. “Os sistemas não podem tomar decisões ou pensar por si próprios e, se forem usados para outra coisa que não seja facilitar o pensamento humano, podem na verdade impedir o pensamento” (MOUTINHO; VARGAS-SÁNCHEZ, 2018, p. 184).

De acordo com Abya *et al.* (2015), a análise SWOT é uma técnica de planejamento estruturada e amplamente utilizada para fazer a avaliação necessária a respeito do ambiente interno com Forças e fraquezas, assim como do ambiente externo com oportunidades e ameaças. Forças ou Pontos fortes são as características do negócio, que representam fortalezas ou proporcionam vantagens sobre os outros, fraquezas ou Pontos fracos são as características que colocam a empresa ou destino em desvantagem, oportunidades são as variáveis positivas do ambiente externo e as ameaças as variáveis incontroláveis que podem vir a causar problemas (COMAR, 2021).

Uma análise SWOT não pode se restringir a uma simples listagem destes aspectos uma vez que, como uma matriz, prescinde que haja o cruzamento das questões relativas a um determinado problema ou empreendimento, podendo ser aplicado a um destino turístico para traçar uma série de linhas estratégicas de ação, que busquem resolver os pontos fracos e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente, potencializando os pontos fortes do setor nas áreas que são objeto de estudo (TORRE *et al.*, 2014; COMAR, 2021).

O cruzamento da matriz SWOT é realizado relacionando as informações das fraquezas e ameaças com as oportunidades e forças. A aplicação da análise SWOT permite que as entidades que são responsáveis pela gestão do local ou políticas regionais de turismo

nos destinos, para posicionar turismo no planejamento estratégico geral e geral de uma forma metódica e ordenada. A identificação dos objetivos e métodos a serem empregado no desenvolvimento do turismo, ou seja, planejamento funcional, deve ser precedido por SWOT com posicionamento estratégico (GORANCZEWSKI; PUCIATO, 2010; COMAR, 2021).

A implementação da visão estratégica é um desafio para os destinos que precisa ser enfrentado de forma inteligente. O uso da tecnologia pode servir como um meio de buscar o desenvolvimento do Turismo de forma a se conquistar sucesso em todos os sentidos uma vez que há diferentes interesses envolvendo cada um dos *stakeholders* (SEGITTUR, 2015).

Com o objetivo de identificar a estratégia por tempo das ações e seus objetivos, e para discussões futuras, o detalhamento das ações, os resultados esperados e suas metas. Dentro das Macroestratégias estão as ações de curto prazo com os seguintes objetivos ligados ao modelo de gestão: Planejamento estratégico; Integração política; Instância de governança; Orçamento; Alianças estratégicas e formação de clusters. Nas Macroestratégias como ações de longo prazo estão os objetivos, sendo o principal promover a “consolidação do Estado de Santa Catarina como destino turístico inteligente no Brasil” (FECOMÉRCIO, 2016, p. 95).

No site da Santur não foi encontrado o Plano Estadual de Turismo do estado de Santa Catarina. O Plano Catarina 2022 de marketing turístico foi elaborado em 2016 e aprovado pelo Conselho Estadual de Turismo. O documento foi elaborado em parceria com FIESC, FECOMÉRCIO-SC e SEBRAE-SC no âmbito do Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense (PDIC) e propõe um território turístico que seja embasado por dois pilares:

[...] destino turístico inteligente, por meio da aplicação de novas tecnologias de informação e pelo desenvolvimento turístico sustentável; e pelos benefícios dos destinos turísticos inteligentes, promovendo ambiente de espaço inovador, experiências turísticas para os consumidores e qualidade de vida para os municípios (FIESC, 2016, p. 10).

O trabalho é resultado de um processo de construção coletiva, com a participação do trade turístico, governo em suas esferas municipal, estadual e federal, terceiro setor, academia e indústria (BIZ *et al.*, 2017).

2.5.1.2 Gestão Eficiente

Destinos Turísticos Inteligentes caracterizam-se pela necessidade de uma governança com um tipo de gestão que possa tornar factíveis os objetivos do planejamento

estratégico. Uma gestão eficiente, com caráter proativo, capaz de gerir a complexidade do setor de Turismo dentro de um mercado com demanda e oferta em constante transformação. “Essa nova gestão reforça a necessidade de transformar o modelo tradicional de gestão turística em destinos inteligentes” (LIMA *et al.*, 2021, p. 19).

Uma gestão eficiente é aquela que consegue alcançara resultados evidentes em suas ações. Eficiência e eficácia no sentido de servir aos propósitos a que se destina. Na Visão de INVAT-TUR (2015), DTI são destinos que buscam envolver atores e ações que influenciam a atividade turística, mediante o processo de gestão eficiente e eficaz, com o propósito de garantir o futuro desses destinos. Entende-se o termo eficiência, neste estudo, conforme a definição do dicionário como “Que é capaz de produzir um efeito passível de confirmação; que desempenha adequadamente sua função” (MICHAELIS, 2021).

Uma gestão eficiente ou eficaz em um destino turístico envolve uma complexidade de planos e ações coordenadas “propiciando flexibilidade para acompanhar as mudanças nos fatores internos e externos, bem como requer também infraestrutura sólida, com atrativos para seu público-alvo e suficiente oferta técnica para bem receber a demanda real” (NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020, p. 64).

A gestão eficiente do Turismo envolve a gestão dos recursos naturais, culturais e humanos, visando um Destino Inovador que cuida do equilíbrio e da capacidade de carga bem como busca novas fontes de energias alternativas e legislação adequada para controle de uso de atrativos naturais e culturais. O destino precisa de uma gestão eficiente para se tornar sustentável nos aspectos econômico, ambiental, sociocultural e político-institucional não descuidando de aspectos importantes como a educação e ações preventivas (CAVALHEIRO; JOIA; CAVALHEIRO, 2019).

A eficiência na Governança envolve a gestão pública do Turismo como já citado pela União Europeia (2019b) “As políticas deverão ser eficazes e oportunas, dando resposta às necessidades com base em objetivos claros, na avaliação do seu impacto futuro e na experiência anterior”. Uma gestão eficiente e eficaz melhora na colaboração entre os atores do turismo e fortalece o capital social do destino e viabilize o trabalho ou o desenvolvimento de iniciativas inovadoras (INVAT-TUR, 2015; SEGITTUR, 2016).

Uma gestão eficiente pressupõe que use de forma inteligente sua estratégia alinhada entre cidadãos, organizações e governos parceiros. Uma infraestrutura de TIC inteligente é capaz de aliviar alguns desafios, como comunicação e coordenação entre as várias partes interessadas espalhadas através da cadeia produtiva do turismo. Há a necessidade de uma abordagem comum e que atenda às necessidades das empresas e atores locais para a

consolidação e competitividade de um destino turístico (CAVALHEIRO; JOIA; CAVALHEIRO, 2019; NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

2.5.1.3 Gestão Transparente, Aberta e Participativa

A maneira como a governança se estabelece no Destino deveria ser conduzida como um processo essencialmente participativo, dinâmico, de cooperação e de consenso, que busque estabelecer um processo de comunicação clara e transparente entre os atores relevantes. Por isso, “quanto mais aberta a forma de trabalhar e participar, mais possibilidade de mudanças e melhorias se apresentarão” (BLANCO, 2015, p. 84).

As ações incentivadas pelo setor público para uma governança inteligente do Turismo devem ser orientadas garantir melhores condições de vida para os habitantes das comunidades receptoras, porque embora de acordo com os termos da governança, o papel do Estado na sociedade está mudando cada vez mais e é acompanhado por atores não governamentais na direção de diferentes políticas, que devem preservar seu caráter público como ações abertas, transparentes e inclusivas (ROSA FLORES; CRUZ JIMÉNEZ; PORRAS, 2016).

Segundo a visão de governança da União Europeia, as instituições deverão trabalhar de uma forma transparente, deverão utilizar linguagem acessível ao grande público e facilmente compreensível. Em termos de Participação, a entidade considera que a qualidade, pertinência e eficácia das políticas dependem de uma ampla participação desde a concepção até à execução com uma abordagem aberta e abrangente (UE, 2019b).

Para Valente, Dredge e Lohmann (2015) Governança é o conjunto de ações em benefício da coletividade que garante maior transparência, prestação de contas, eficácia, eficiência, participação e legitimidade, podendo ser alcançadas em parcerias público-privadas.

A Lei de transparência no Brasil abrange a Lei Complementar nº 131/2009 que determina a disponibilização de informações sobre a execução orçamentária e financeira; a Lei Complementar nº 101/2000 que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal; o Decreto nº 7185/2010 que dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle e a Portaria MF nº 548/2010 que estabelece os requisitos mínimos do sistema integrado de administração financeira e controle adicionais aos previstos no Decreto nº 7185/2010 (CNM, 2021).

De acordo com a cartilha elaborada pela Confederação Nacional de Municípios (CNM, 2021, p. 4):

A Lei da Transparência é uma Lei Complementar que altera a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal. O texto inova e determina que sejam disponíveis, em tempo real, informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Já a Lei Federal 12.527/2011, a Lei da Informação, regula o acesso a informações e dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Regulariza o direito do cidadão em solicitar os documentos que tiver interesse sem justificar o pedido. Assim, o Município deve cumprir o que determina cada lei.

Transparência da administração pública que exige sejam publicados e justificados todos os atos praticados no que se refere a despesas, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento, bem como, o procedimento licitatório realizado. E com relação às receitas, é obrigatório o lançamento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

Como já exposto anteriormente, é necessária uma Governança que motive o aumento da transparência e melhore o compartilhamento do conhecimento para a gestão pública ou privada do Turismo com transparência para o setor de turismo e divulgação periódica das decisões e atividades (NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020).

Weiss (2017) salienta que melhores níveis de governança, apoiados em legislação adequada, transparente e bem comunicada, criam um ecossistema crível e confiável, o que conduz ao desenvolvimento econômico sustentável, à equidade e à justiça social.

Os estudos de gestão de Destinos Turísticos Inteligentes baseados em conhecimento devem considerar todos os componentes do sistema. O fato de o real e o virtual serem considerados ao analisar um ecossistema de negócios não é novo. No entanto, apenas recentemente o conceito de ecossistema de negócios digitais foi formalmente examinado no contexto dos negócios ligados ao Turismo e, mais especificamente, em destinos turísticos (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015; SEGITTUR, 2019). As redes podem apoiar a criação de conhecimento coletivo e geração de valor para todos os interessados, aumentando a competitividade de todo o ecossistema de turismo (BUHALIS; LEUNG, 2018).

Uma gestão aberta e participativa, além da eficiência e eficácia, considera que as decisões tomadas em conjunto, que a opinião e desejos das pessoas e empresas de turismo que conhecem o mercado e sua demanda são os atores que realmente estão na linha de frente do Turismo. Tomar decisões em gabinete que não condizem com a realidade do Setor não possibilitará resultados benéficos ao Destino. “A gestão do turismo deve basear-se num

processo de planejamento, com uma metodologia para incluir a participação social, e assim alcançar um maior grau de consenso entre os diversos agentes” (LIMA *et al.*, 2021, p. 19).

2.5.1.4 Gestão Responsável e Controlada

A governança no setor de turismo é um grande desafio, pois envolve uma variedade de stakeholder que, muitas vezes, possuem uma visão muito superficial do que é turismo. Tal desafio envolve interesse, representação, participação, envolvimento público, desenvolvimento institucional, transparência dos procedimentos de tomada de decisão, limites de autoridade e responsabilidade da liderança e mecanismos de controle que permitam a identificação do contexto para a continuidade de ações de forma segura (SCOTT; MARZANO, 2015).

O quesito responsabilização, segundo a União Europeia (2019b) argumenta que é necessário definir atribuições no âmbito dos processos legislativo e executivo. Maior clareza e responsabilidade dos que participam na elaboração e aplicação das políticas.

A Responsabilidade socioambiental é condição já amplamente usada pelas empresas e torna-se indispensável que seja disseminada na região para ser efetivamente aplicada por todas as organizações envolvidas.

O controle significa ter instrumentos eficazes de medição que gerem dados compartilhados primando pela responsabilidade e equilíbrio nas decisões com colaboração, responsabilidade e eficiência. O destino turístico não atingirá seus objetivos sustentáveis e de desenvolvimento socioeconômico se a responsabilidade e o controle ficar totalmente para o setor público ou o setor privado, pois, teoricamente tem os objetivos voltados para a maximização dos benefícios sociais e outro ao lucro. Por isso a importância da governança turística inteligente (PIMENTEL; CARVALHO, 2014; PULIDO-FERNÁNDEZ; LÓPEZ-SÁNCHEZ; PULIDO-FERNÁNDEZ, 2014; ERRICHELLO; MARASCO, 2017).

Uma gestão responsável e controlada necessita de instrumentos e tecnologia para trabalhar dados com reponsabilidade, de forma inteligente e obedecendo às leis vigentes. A questão como são trabalhadas as estratégias dos governos em redes de cooperação para promover o desenvolvimento do turismo ainda é um tema que permanece obscuro. São necessários mais estudos e pesquisas sobre como a governança pode ser construído efetivamente a partir da perspectiva dos *stakeholders*. A responsabilidade do destino deve ser cuidadosamente planejada e controlada com indicadores que possam refletir melhor a

realidade atual e mostrar como pode ser validada e construída em uma visão sistêmica (VELASCO-GONZÁLEZ, 2010; YE; YE; LAW, 2020).

Em Santa Catarina, a Lei nº 17.715/2019 dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e *Compliance* da Administração Pública em todos os órgãos e entidades governamentais no âmbito do Estado de Santa Catarina, incluindo a Santur. O termo *Compliance* significa “agir de acordo com”. No caso da administração pública, de acordo com regras e princípios éticos e legais, que irão pautar os procedimentos e as condutas a serem adotadas pelos agentes públicos. O objetivo, estratégico, é a prevenção e o combate a fraudes, subornos, irregularidades, desvios éticos e práticas lesivas ao interesse público. *Compliance* também se refere a uma postura que deve nortear a atuação e a conduta dos indivíduos dentro de uma organização, que devem respeitar o código de conduta, as diretrizes da organização e as normas externas. Após a divulgação da Lei foi criada a Secretaria Executiva de Integridade e Governança (SIG) que desempenhará o papel de *Compliance* da atual administração, em apoio à gestão de resultados (SANTA CATARINA, 2019).

Por fim, pode se considerar que os atributos da governança estão imersos na história, tradições e políticas de uma sociedade. As populações estão habituadas a conviver com fatores de governança. A economia é capaz de fornecer análises teóricas e, às vezes, prescrições, extremamente úteis para lidar com questões específicas, mas na construção da governança, a economia sem a política (e ambas desprovidas da tecnologia) não possuem todas as ferramentas necessárias. A governança tem um valor muito grande, pois fornece aos atores a máxima clareza sobre as regras do jogo. Portanto, a nível local, conhecer e valorizar a forma como as redes de governança funcionam é fundamental para projetar estruturas e práticas de gestão do turismo de forma inteligente (VELASCO-GONZÁLEZ, 2010; BENEDETTO; CARBONI; CORINTO, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica em Turismo é usada para extrair dados e informações diretamente da realidade através do uso de técnicas de coleta como entrevistas ou pesquisas para dar resposta a alguma situação ou problema abordado previamente (DENCKER, 2007).

Para o delineamento da pesquisa, foram adotadas as seguintes classificações: quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa que pode ser considerada como um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias registros e documentos, buscando entender um fenômeno em seu contexto natural. Os principais pressupostos da pesquisa qualitativa são o fato de utilizar o pesquisador como instrumento-chave de coleta; envolver o uso de múltiplos métodos de coleta de dados; abranger um raciocínio complexo que circula entre o dedutivo e o indutivo e situar-se na experiência e contexto dos participantes (CRESWELL, 2014).

As pesquisas qualitativas coletam informações relativas à observação, sujeitas à análise subjetiva e indutiva do pesquisador, contribuindo para a geração de novas informações sobre determinada temática ou objeto e para a proposição de teorias, construtos e conceitos que poderão ser aproveitados e testados posteriormente (WALLE, 1997; VEAL, 2011).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa teórico-empírica por buscar a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. É também caracterizada pelo fato da necessidade de o pesquisador ir a campo, para conversar com as pessoas e presenciar relações sociais podendo, assim, contribuir para a compreensão teórica de fatos ou setores do conhecimento (ZANELLA, 2009).

Quanto ao objeto, trata-se de uma pesquisa exploratória e aplicada. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A pesquisa foi classificada como descritiva quanto ao seu objetivo e bibliográfica com relação aos procedimentos utilizados. A estratégia adotada para a coleta de dados contou com critérios bibliométricos descritos junto aos portfólios. Foram utilizados métodos como pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de entrevistas semiestruturadas (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa de campo que foi desenvolvida com o objetivo de conseguir dados e ampliar o conhecimento a respeito de fatos, problemas ou circunstâncias para as quais haja a necessidade de levantamento de novas

informações. A coleta de dados procurou registrar e gravar informações referentes ao tema de estudo e registrar variáveis relevantes, para analisá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto à coleta de dados, utilizou-se levantamento documental de dados secundários referente aos Planos Municipais de Turismo existentes nos DMOs ou cedidos pela Coordenação de Turismo da AMESC. Utilizou-se de uma amostra não probabilística, intencionalmente constituída pelos gestores de Turismo dos municípios da Região do Extremo Sul Catarinense que fazem parte do Mapa do Turismo Brasileiro (DENCKER, 2007; GIL, 2008; VEAL, 2011).

A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista que representa um dos instrumentos básicos para a coleta dos dados. Quando a entrevista tem um roteiro semiestruturado, o entrevistador tem a possibilidade de desenvolver um assunto ou uma situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Após a elaboração do instrumento de pesquisa com base no referencial teórico, os gestores foram convidados a participar da pesquisa em data e horário previamente estabelecido. Segundo Gil (2008) a entrevista semiestruturada oferece um roteiro flexível que, também permite que o entrevistador retome a questão original ao perceber desvios, ao mesmo tempo em que entrevistado tem a liberdade de falar abertamente sobre determinado assunto proposto. O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir do cruzamento das dimensões propostas por SEGITTUR e INVAT-TUR, descritas no quadro 25.

As entrevistas foram realizadas com um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), no período que compreendeu os meses de abril a junho de 2021, com a devida autorização por escrito da gravação e a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e esclarecido. As entrevistas ocorreram de forma virtual, e tiveram um tempo de duração de aproximadamente 40 minutos. Após, os conteúdos foram transcritos e analisados.

O estudo do referencial teórico e aplicação da pesquisa de campo que utilizou uma região turística como objeto de estudo e sua relação com os principais estudos sobre os constructos deste trabalho (CRESWELL, 2007, BARDIN, 2010).

A análise dos dados das entrevistas se deu a partir da análise de conteúdo de Bardin (2010) e foi feita em três etapas: a primeira a organização e análise do conteúdo das entrevistas após a transcrição integral do conteúdo, a segunda etapa com a definição de Unidades de Registro com as palavras mais significativas das falas dos entrevistados e que apresentaram determinada frequência, e a terceira etapa de geração de Unidades de Contexto sendo as palavras-chave que se fazem presentes nas falas dos entrevistados e que representam

os aspectos necessários ao desenvolvimento do Turismo na Região de forma inteligente gerando uma Nuvem de palavras apresentada mais adiante para melhor visualização.

A seleção dos municípios da região objeto deste estudo foi realizada de acordo com três crivos que são descritos a seguir:

a) Primeiro crivo: dos 15 municípios da região, 10 municípios constam no Mapa do turismo brasileiro (2019/2022) sendo o panorama e a seleção já realizada dos municípios que preenchem as condições preestabelecidas pelo Governo Federal conforme relacionado no quadro 29;

b) Segundo crivo: dos dez municípios constantes no Mapa, foi feita exclusão dos municípios que constam com categoria E, uma vez que aproximam de zero na pontuação do Mapa, totalizando sete municípios nas categorias D e C.

O período de abrangência para a análise de dados da pesquisa corresponde aos anos entre 2019 e 2021, período de validação da classificação dos municípios no Mapa do Turismo Brasileiro conforme Programa Nacional de Regionalização do Turismo. O Anexo A contém o Relatório do Mapa do Turismo Brasileiro publicado pelo Ministério do Turismo salvo na pesquisa realizada no dia 14 de abril de 2021 sobre a Região turística Caminho dos Canyons.

O objetivo da análise é reunir as observações de forma coerente e organizada e responder ao problema de pesquisa. A interpretação proporciona um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a relação entre eles e o conhecimento existente (DENCKER, 2007, BARDIN 2010).

A Análise documental pode ser considerada simultaneamente como método e técnica de pesquisa que envolve a identificação, seleção, verificação e apreciação de documentos para um determinado fim. Pode ser método porque “pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação e técnica porque é um recurso que contempla outras formas de obtenção de dados” (MOREIRA, 2005, p. 273).

Quanto ao escopo de análise dos dados foram envolvidos os gestores de turismo dos municípios de Balneário Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul, no período de abril a junho de 2020. Na próxima seção estão os detalhes dos procedimentos metodológicos utilizados e das etapas que foram estabelecidas e devidamente cumpridas nesta pesquisa.

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada primeiramente em cinco etapas que foram ampliadas para seis pela necessidade de relacionar os conteúdos teóricos e fazer o estudo das inter-relações das dimensões e variáveis da Governança em Destinos Turísticos Inteligentes segundo as instituições selecionadas. As seis etapas são sequenciais e complementares, estando alinhadas com os objetivos específicos conforme quadro 18.

Quadro 18 – Etapas dos procedimentos metodológicos

ETAPAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
Primeira etapa	Conhecer as dimensões da governança do turismo sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes.	Definição do protocolo da pesquisa, análise dos constructos, pesquisa bibliográfica através de BSL.
Segunda etapa	Identificar relações entre as variáveis ou constructos dos modelos de DTI de INVAT-TUR e Segittur.	Leitura dos resumos e das palavras-chave com avaliação da qualidade, que compreende a leitura e seleção dos trabalhos e artigos para a elaboração e organização dos portfólios bibliográficos.
Terceira etapa	Identificar relações entre as variáveis ou constructos dos modelos de DTI de INVAT-TUR e Segittur.	Análise dos dados dos trabalhos, teses, pesquisas e artigos disponíveis com escolha dos trabalhos alinhados com o tema da pesquisa.
Quarta etapa	Analisar os dados dos municípios que compõem o Mapa do Turismo Brasileiro na região e os documentos cedidos pelas Destination Management Officers – DMOs.	Análise Documental dos Planos Municipais de Turismo conforme critérios estabelecidos pela pesquisa.
Quinta etapa	Identificar relações entre as variáveis ou constructos dos modelos de DTI de INVAT-TUR e Segittur.	Aplicação da pesquisa: elaboração e validação do instrumento de pesquisa sendo entrevista semiestruturada aplicada às DMOs da Região do Extremo Sul Catarinense.
Sexta etapa	Compreender como ocorre a governança do Turismo na Região sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.	Análise e discussão dos resultados da pesquisa de acordo com o referencial teórico, limitações da pesquisa, delimitação e propostas para estudos futuros.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A revisão da literatura serviu como fundamento de todo o trabalho e foi a base para a primeira etapa deste estudo na construção do conhecimento científico. Diferente da revisão sistemática, a busca sistemática de literatura (BSL) é um método de investigação científica que visa eliminar vieses por meio do planejamento e sistematização de buscas em base de dados científicas por estudos originais. A revisão narrativa utilizada nesta dissertação é considerada a revisão tradicional ou exploratória podendo ser utilizada para complementar as buscas sistemáticas (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

As bases de dados escolhidas foram Scopus, Web of Science e Science Direct, nas quais foi realizada a busca através dos termos que permitem um estudo exploratório a partir das palavras-chave, até conseguir definir e identificar as melhores combinações em relação ao

tema proposto. De maneira concisa, foram escolhidas as seguintes *queries* de pesquisa: Turismo or *Tourism*; “*smart destination*” e “*smart destination*” and “*ICT*”.

Uma vez definidas as combinações de palavras-chave ou, em inglês, query, foram aplicados os seguintes critérios de seleção e de exclusão: apenas estudos e trabalhos publicados no período de 2009 a 2019; apenas trabalhos e artigos científicos completos em inglês, espanhol e português.

No início da busca foi utilizada a palavra-chave Turismo ou *Tourism*, sendo encontrados na *Scopus* 814 resultados, na *Web of Science* 643, na *Science Direct* 788, totalizando 2.245 resultados. Utilizando-se das combinações “*smart destination*” foram encontrados 73 trabalhos na *Scopus*, 41 na *Web of Science* e 39 na *Science Direct*, totalizando 153. Com as combinações “*smart destination*” and “*ICT*”, foram encontrados 31 trabalhos na *Scopus*, 17 na *Web of Science* e 12 na *Science Direct*, totalizando 60 trabalhos. Utilizou-se o *EndNote Basic* para encontrar referências duplicadas ou indisponíveis, chegou-se um resultado total de 52 trabalhos válidos, sendo 34 na *Scopus*, 16 na *Web of Science* e 2 na *Science Direct*.

Para a seleção, prosseguiu-se com a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, tendo sido eliminados, 24 artigos que não atendiam aos critérios de busca relativos à questão de pesquisa, resultando, então, em 29 artigos, sendo 21 da *Scopus* e 08 da *Web of Science*, apresentados na tabela 01, que contempla os números dos resultados das buscas nas bases de dados através de um Portfólio bibliográfico.

Quadro 19 – Portfólio bibliográfico com trabalhos encontrados nas bases de dados

DESCRITORES	SCOPUS	WEB OF SCIENCE	SCIENCE DIRECT	TOTAL
1. Turismo or <i>Tourism</i>	814	643	788	2.245
2. “ <i>smart destination</i> ”	73	41	39	153
3. “ <i>smart destination</i> ” and “ <i>ICT</i> ”	31	17	12	60
Após exclusão duplicados e indisponíveis	34	16	02	52
Após a Leitura Título/Resumo/Palavras-chave	15	08	06	29
Artigos selecionados				29

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Após este procedimento, foi aplicado o critério de convergência com a pergunta de pesquisa deste trabalho junto aos 29 estudos resultantes dos constructos deste trabalho. A análise dos artigos selecionados permitiu compreender a importância do trabalho de SEGITTUR e INVAT-TUR, bem como conhecer as linhas de pesquisa e trabalhos já

publicados que tratavam do tem Governança do Turismo e Destinos Turísticos Inteligentes como apresentado no quadro 20.

Quadro 20 – Portfólio de estudos e trabalhos científicos selecionados pela pesquisa com foco em DTI

Autor	Título	Objetivo
López de Ávila e Garcia-Sanchez (2015)	Destinos Turísticos Inteligentes.	Conceituar Smart Destination e contextualizar a atuação e pesquisas sobre Destinos Turísticos Inteligentes na Espanha.
López de Ávila <i>et al.</i> (2015)	Smart Destinations Report: building the future.	Oferecer um guia sobre Destinos Turísticos Inteligentes para a construção do futuro no Setor
Buhalis e Amaranggana (2015)	<i>Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services</i>	Contribuir para o entendimento de como DTIs podem potencialmente aprimorar a experiência turística, oferecendo produtos e serviços mais personalizados para atender a cada uma das necessidades e preferências exclusivas do visitante.
Luque-Gil, Zayas-Fernández e Caro-Herrero (2015)	<i>Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades.</i>	Contribuir para esclarecer o que é um território inteligente, quais são as características que definem um sistema de turismo inteligente sua relação.
Boes, Buhalis e Inversini, (2016)	<i>Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions</i>	Explorar os principais componentes da inteligência para apresentar uma estrutura para o desenvolvimento do destino turístico inteligente.
Brandão, Joia e Teles (2016)	Destino turístico inteligente: um caminho para transformação	Identificar os passos necessários para a transformação de um destino turístico em inteligente.
Buonincontri e Micera (2016)	<i>The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations</i>	Contribuir para o recente debate sobre inovação no turismo, propondo uma estrutura interpretativa capaz de explicar como os componentes tecnológicos de um DTI podem melhorar a cocriação de experiências turísticas.
Santos <i>et al.</i> (2016)	<i>Destino Turístico Inteligente: Acessibilidade no Centro Histórico de São Luís – Maranhão, um estudo sobre a reputação Online no TripAdvisor.</i>	compreender a percepção sobre a imagem captada pelos visitantes mediante as análises dos comentários na plataforma interativa do sítio eletrônico TripAdvisor, utilizando a categoria acessibilidade proposto pelo Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas em indicadores de destino turístico inteligente.
Ivars-Baidal, Solsona-Monzonis e Giner-Sánchez (2016)	<i>Tourism management and information and communication Technologies (ICTs): The new smart destinations a proach</i>	Este artigo propõe analisar a inter-relação entre gestão do turismo e TIC a partir da nova abordagem de destinos inteligentes.
Miskalo-Cruz e Gândara (2016)	Indicadores para monitoramento e gestão de destinos turísticos inteligentes.	Fazer uma revisão bibliográfica e documental sobre Destinos Turísticos Inteligentes (smart destinations) e a importância da escolha, definição e uso de indicadores para a gestão e o monitoramento destes destinos.
Gomes, Gândara e Ivars-Baidal (2017)	É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná.	Analisar como os municípios turísticos do estado do Paraná compreendem e consideram a importância do conceito de destinos turísticos inteligentes (DTI) para sua gestão.
Ivars-Baidal <i>et al.</i> (2017)	<i>Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination</i>	Este artigo propõe um modelo sistêmico para as DTI que facilita a interpretação do papel das TIC na gestão de destinos turísticos.

Autor	Título	Objetivo
	<i>management?</i>	
Errichiello e Marasco (2017)	<i>Tourism innovation-oriented public-private partnerships for smart destination development</i>	Enfatizar a importância de acordos colaborativos envolvendo organizações do setor público e empresas privadas para o desenvolvimento de novos ou aprimorados serviços turísticos habilitados para TIC, visando a transformação inteligente dos destinos
Huertas, Moreno e Tran (2017)	<i>(SA) 6: A new framework for the analysis of smart tourism destinations. A comparative case study of two Spanish destinations.</i>	Apresentar uma nova estrutura para a análise de destinos turísticos inteligentes fornecendo aos gestores uma ferramenta específica para avaliar as dimensões e indicadores para uma cidade se transformar em DTI.
Liberato, Alén-González e Liberato (2018)	<i>Digital Technology in a Smart Tourist Destination: The Case of Porto</i>	Ressaltar a influência da acessibilidade das TIC nas escolhas de destino dos turistas, suas experiências e satisfação em destinos turísticos inteligentes.
Vecchio et al. (2018a)	<i>Open Innovation and Social Big Data for Sustainability: Evidence from the Tourism Industry</i>	Contribuir para o debate sobre Inovação Aberta na era do <i>Big Data</i> , lançando uma nova luz sobre o papel das redes sociais como plataformas facilitadoras para o envolvimento dos turistas e fontes para a criação e gerenciamento de valiosos ativos de conhecimento.
Femenia-Serra e Ivars-Baidal (2018)	<i>Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm</i>	Compreender se e como as estratégias de destinos inteligentes e as soluções inteligentes estão a transformar a gestão de destinos e as experiências dos turistas e seus efeitos sobre a gestão e comercialização de destinos e as experiências dos turistas.
Gretzel e Scarpino-Johns (2018)	<i>Destination resilience and smart tourism destinations</i>	Este artigo vincula os dois conceitos de destinos inteligentes e resiliência de destino no nível conceitual e apresenta cinco pilares da resiliência de destinos inteligentes.
Guarda, Haz, Augusto e Vitor (2018)	<i>Pervasive smart destinations</i>	O estudo propõe uma estrutura para um sistema que obtém tendências turísticas e fornece informações turísticas por meio do uso de beacons e de um serviço em nuvem.
Ruiz, Burgos e Ugarte (2018)	<i>¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudio de casos en España.</i>	Estudar e analisar interpretação e a aplicação dos princípios e características da Inteligência Territorial no gerenciamento de DTI.
Femenia-Serra e Neuhofer (2018)	<i>Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda.</i>	Propor uma discussão sobre os constructos teóricos precedentes da experiência turística inteligente (<i>smart tourism experience</i>).
Basbeth, Abd Ghani e Sedyowidodo (2018)	<i>Smart destination branding: the need for new capability and opportunities for entrepreneurship</i>	Investigar a necessidade de novos recursos e oportunidades para o empreendedorismo em destinos turísticos inteligentes
Jovicic (2017)	<i>From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination</i>	O artigo analisa o conceito de destinos turísticos inteligentes no conceito sistêmico e representa uma compreensão completamente diferente de um destino, em oposição ao conceito tradicional.
González e López (2019)	<i>Organization of tourism policy and tourist offer in the mexican northeast.</i>	Apresentar uma análise exploratória sobre a situação e as possibilidades futuras do município de Santa Maria Huatulco a partir da perspectiva do planejamento e da gestão dos DTI.
Santos e Gândara, (2019)	Experiência turística em destino histórico no nordeste brasileiro sob o viés de destino	Analisar a definição de DTI a percepção dos turistas com relação a suas experiências em São Luís, Maranhão.

Autor	Título	Objetivo
	turístico inteligente.	
Gretzel (2019)	<i>From smart destinations to smart tourism regions</i>	Discute os principais pilares do turismo inteligente e destinos inteligentes e, em seguida, ilustra como os preconceitos urbanos estão presentes na arena do desenvolvimento inteligente.
Wise e Heidari (2019)	<i>Developing Smart Tourism Destinations with the Internet of Things.</i>	Analisar a importância da IoT para o turismo no sentido de ter comunicações transparentes e contínuas em sistemas complexos envolvidos no desenvolvimento de <i>Big Data e Smart Cities</i> .
Lima, Barbosa e Costa (2019)	<i>E-Business e Plataformas de Colaboração: uma estratégia para o trabalho em redes interorganizacionais nos destinos turísticos.</i>	Defender a adoção de plataformas de colaboração de redes interorganizacionais na web, que forneça estrutura para interações, cooperação e partilha de conhecimento entre os atores sociais dos destinos turísticos.
Femenia-Serra, Perles-Ribes e Ivars-Baidal, (2019)	<i>Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality</i>	Contrastar as grandes expectativas colocadas sobre o destino inteligente como uma abordagem de gestão com a realidade da demanda turística milenária com conhecimento de tecnologia

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O constructo Governança Turística Inteligente foi adicionado a este trabalho em junho de 2020, quando se percebeu a importância deste pilar dentro do modelo de DTI pesquisado, passando assim a ser investigado com os mesmos critérios acima já relacionados. O resultado das buscas está apresentado no quadro 21:

Quadro 21 – Trabalhos encontrados nas bases de dados

DESCRITORES	SCOPUS	WEB OF SCIENCE	SCIENCE DIRECT	TOTAL
1. "smart governance"	363	565	101	1029
2. "governance touristic"	2	11	3	16
3. "smart governance" and "Tourism"	455	162	321	938
Após exclusão duplicados e indisponíveis	15	12	04	31
Após a Leitura Título/Resumo/Palavras-chave	08	07	05	20
Artigos selecionados				20

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Os resultados demonstram que foram pesquisados os termos de busca que se relacionam com a palavra chave e permitem a elaboração do referencial teórico sendo que o termo "smart governance" encontrou um total de 1029 trabalhos científicos, o termo "Governance touristic" contou com 16 trabalhos e os termos combinados "smart governance" and "Tourism" totalizaram 938 trabalhos.

Os 20 trabalhos selecionados na Busca Sistemática da Literatura envolvendo o constructo Governança Turística estão discriminados no quadro 22:

Quadro 22 – Portfólio de estudos e trabalhos científicos selecionados pela pesquisa com foco em Governança Turística

AUTOR	TÍTULO	ANO
Beaumont e Dredge	<i>Local tourism governance: a comparison of three network approaches.</i>	2010
Velasco-González	<i>Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos</i>	2010
Bramwell	<i>Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach.</i>	2011
Bramwell e Lane	<i>Critical research on the governance of tourism and sustainability.</i>	2011
Hall	<i>Typology of governance and its implications for tourism policy Analysis.</i>	2011a
Hall	<i>Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change?</i>	2011b
Velasco-González	<i>Gestión pública del turismo. La gobernanza.</i>	2013
Velasco-González	<i>Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?</i>	2014
Volgger e Pechlaner	<i>Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success.</i>	2014
Wan e Bramwell	<i>Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. Tourism Management.</i>	2015
Scott e Marzano	<i>Governance of tourism in OECD countries.</i>	2015
Valente, Dredge e Lohmann	<i>Leadership and governance in regional tourism</i>	2015
Meijer e Bolívar	<i>Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance.</i>	2015
Benedetto, Carboni e Corinto	<i>Governance of Sustainable Tourism in a Vast Area Surrounding a National Park. Environment at a Crossroads: SMART approaches for a sustainable future.</i>	2016
Bolívar e Meijer	<i>Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model.</i>	2016
Soares <i>et al.</i>	<i>A governança do turismo em um município do nordeste brasileiro: uma análise em base ao conceito de destinos turísticos inteligentes.</i>	2017
Hartman	<i>Resilient tourism destinations? Governance implications of bringing theories of resilience and adaptive capacity to tourism practice.</i>	2018
Sousa	<i>Modelo de competitividade de destino turístico inteligente.</i>	2018
Trindade, César e Vianna	<i>Governança do Turismo: planejamento e gestão local e regional em Gramado-RS, Brasil</i>	2019
Coutinho e Nóbrega	<i>Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea</i>	2019

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na segunda etapa foi realizada a leitura dos resumos e das palavras-chave com avaliação da qualidade, que compreende a leitura e seleção dos trabalhos e artigos para a

elaboração e organização dos portfólios bibliográficos com coleta e captura de dados relevantes para a pesquisa teórica, buscando responder à pergunta de pesquisa deste trabalho que é: como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes? Esta ampliação da pesquisa foi importante para o aprofundamento e maior amplitude de estudo e análise sobre os constructos deste trabalho.

A terceira etapa foi realizada com a conclusão das análises e leitura dos trabalhos selecionados sendo artigos científicos, teses, pesquisas e outros trabalhos publicados e selecionados para a construção do referencial teórico desta pesquisa.

Na quarta etapa foi realizada a análise documental dos Planos Municipais de Turismo conforme critérios estabelecidos pela pesquisa. Os documentos foram solicitados à AMESC, através do Colegiado de Cultura e Turismo que forneceu os Planos municipais de Turismo disponíveis na entidade. Aqueles que faltaram foram solicitados aos gestores dos municípios durante o período de janeiro a maio de 2021.

Os documentos foram lidos em sua totalidade e os aspectos mais importantes dos mesmos foram compilados e organizados durante os meses de maio a julho de 2020 sendo que na análise dos dados da pesquisa apresentados no capítulo quatro deste trabalho. Os critérios de análise foram: categoria do município no Mapa do Turismo Brasileiro, número de páginas do documento, ano de elaboração, data de vigência, responsável pela elaboração original, objetivo do Plano e visão, missão e valores, população estimada, PIB per capita e o número de estabelecimentos ligados ao turismo registrado na Jucesc comparados àqueles cadastrados no Cadastur.

É importante ressaltar que, dos sete municípios que estão no Mapa do Turismo com categorias D e C, todos foram convidados pela pesquisadora através de e-mail ou mensagem, sendo que Jacinto Machado e Turvo optaram por não participar da pesquisa: o primeiro por não possuir representante para a pasta de Turismo e não ter outro Gestor para indicar e o segundo por decisão do Prefeito em reunião, por considerar que o município está em fase de construção do Plano. Desta forma, os municípios que fizeram parte da análise foram:

Quadro 23 – Municípios e DMOs da região participantes da Pesquisa

MUNICÍPIOS DA REGIÃO PARTICIPANTES DA PESQUISA	NOMENCLATURA DA DMO	CATEGORIA MAPA DO TURISMO BRASILEIRO
Balneário Arroio do Silva	Secretaria de Turismo, Pesca e Agricultura.	D
Maracajá	Secretaria de Meio Ambiente e Turismo.	D

Passo de Torres	Secretaria de Turismo	D
Praia Grande	Secretaria de Esporte e Turismo.	C
Timbé do Sul	Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo.	D

Fonte: Ministério do Turismo e dados da Pesquisa (2021).

A Coordenação de Turismo da AMESC foi convidada para participar e a entrevista foi realizada dentro do prazo da pesquisa, assim como o Geoparque Caminho dos Canyons do Sul foi convidado, mas a Gestora responsável estava com Covid-19 e a entrevista foi cancelada conforme registrado na troca de e-mails.

Na quinta etapa foi concluída a pesquisa de campo com a análise da aplicação do instrumento de pesquisa sendo entrevista semiestruturada elaborada a partir das dimensões de Governança em DTI às DMOs da Região do Extremo Sul Catarinense.

E, por fim, na sexta etapa, a análise e discussão dos resultados da pesquisa de acordo com o referencial teórico, limitações da pesquisa, levantamento de propostas para estudos futuros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

A análise dos dados e resultados da pesquisa foi organizada, neste capítulo, em três partes. A primeira parte contempla os resultados da pesquisa teórica e como se chegou à construção de um esquema que serviu de base para a construção do instrumento de pesquisa. A segunda parte apresenta a análise documental, onde, com a autorização dos gestores, foram analisados os Planos Municipais de Turismo que estão sendo utilizados atualmente e outros dados secundários que foram obtidos através do Almanach⁴ da Santur. A terceira parte contém a análise dos dados e resultados das entrevistas realizadas com os gestores da região.

Por derradeiro, com o intuito de abranger o objetivo geral, foi aberta uma quarta parte neste trabalho, na qual se apresenta a discussão geral dos resultados da pesquisa buscando compreender como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.

⁴ O Almanach Santur é uma plataforma de divulga dados sobre o Turismo Catarinense, lançado em 2021 pela Diretoria de Estudos e Inovação que analisa o comportamento do mercado turístico, com o objetivo de auxiliar nas tomadas de decisão do Trade com propósito de compartilhamento do conhecimento e aprimoramento do setor turístico. O Almanach está pautado no uso de processos metodológicos de coleta de dados e geração de informação, que permitem aos níveis gerenciais e de direção, fazerem uso dessas informações nos processos decisórios e em comunicações organizacionais da área turística (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA TEÓRICA

Para a pesquisa teórica foi utilizado o modelo de gestão de SEGITTUR (IVARS-BAIDAL *et al.*, 2016; SEGITTUR, 2019, 2020) levando-se também em consideração as variáveis de governança definidas no âmbito do projeto de DTI, desenvolvido pelo *Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas da Universidad de Alicante – INVAT-TUR*, na Espanha (INVAT-TUR, 2015). As variáveis foram adaptadas, considerando as características do destino estudado.

Além das dimensões analisados por SEGITTUR (2020) que são visão estratégica e implementação; gestão eficiente; gestão transparente, aberta e participativa e gestão responsável e controlada, a governança, segundo INVAT-TUR (2015), depende também de estrutura digital e conectividade; geração e difusão da informação de interesse para o setor de turismo; inteligência coletiva com uso do marketing online e redes sociais; inovação no turismo e uso de dados.

Quadro 24 – Governança inteligente a partir de DTI

SEGITTUR	CARACTERIZAÇÃO	GOVERNANÇA INTELIGENTE
Planejamento Estratégico Participativo com Gestão eficiente, transparente, aberta, participativa, responsável e controlada	Planejamento elaborado com metodologia validada com a participação do Trade Turístico com estratégias elaboradas como uma gestão que motive o aumento da transparência com controle e eficiência.	Governança que permita o desenvolvimento sustentável do destino, visando a qualidade de vida de seus residentes e melhor experiência do turista. Uma governança que busque tornar-se um DTI com investimentos e inovação constantes, valorizando a integração e colaboração com grande apropriação tecnológica acessibilidade e criatividade; colocando a atividade turística na agenda de crescimento econômico da região e do país.
INVAT-TUR	CARACTERIZAÇÃO	GOVERNANÇA INTELIGENTE
Estrutura Digital /conectividade	Estrutura turística digital que favoreça a conectividade para gestores, empresas e turistas.	Governança para que a estrutura existente ou planejada favoreça o uso das TIC e permita a melhora da comunicação e da competitividade do destino e das empresas que o integram.
Geração e difusão da informação de interesse para o Setor de Turismo	Facilidade para gerar e difundir a informação de interesse para o Setor de Turismo.	Governança que motive o aumento da melhora no compartilhamento do conhecimento para a gestão pública ou privada do Turismo.
Inteligência coletiva	Eficácia no uso do marketing online e redes sociais e melhora na colaboração entre os atores do turismo.	Governança que fortalece o capital social do destino e viabilize o trabalho ou o desenvolvimento de iniciativas como crowdsourcing, por exemplo, com base na inteligência coletiva.
Inovação no Turismo	Incentivo aos processos de inovação do turismo não exclusivamente	Governança que promova o desenvolvimento de novos produtos, novos mercados e inovações organizacionais em

	Tecnológico.	benefícios da qualidade de vida do destino e seja estratégico para a cocriação de valor junto aos turistas e visitantes.
Uso de dados	Estabelecimento das bases para o aprimoramento da administração eletrônica.	Governança que estimule o desenvolvimento de uma administração aberta ao abrir dados público e a promoção da reutilização e adaptação a um cenário de big data em colaboração, novamente, com as empresas turísticas do destino.

Fonte: elaborado a partir de Solsona (2015, p. 149); SEGITTUR (2020).

No quadro 24 está o resultado da análise dos indicadores apresentados por INVAT-TUR através do seu Diretor Javier Solsona (2015) com relação à governança, que foram ampliados para a elaboração de uma inter-relação com as conclusões deste estudo, buscando apresentar de forma sintética as características de uma Governança inteligente.

A governança dos Destinos Turísticos Inteligentes permite estabelecer alianças estratégicas no turismo com coesão e firmeza de propósitos para a criação de ecossistemas de inovação, valorização e compartilhamento de conhecimento, inovação em gestão e processos que permitam atingir um número maior de variáveis para melhorar a experiência turística. Por consequência e de forma paralela, os avanços tecnológicos aplicados com inteligência e sustentabilidade permitem o maior controle e conhecimento do turista e uma melhor adequação e cuidado com a Oferta Turística (INVAT-TUR, 2015; TRENTIN, 2016; ALCANTUD *et al.*, 2017).

A partir desta visão, foi elaborado um paralelo entre as dimensões e variáveis apresentadas por SEGITTUR e INVAT-TUR, para atender ao segundo objetivo específico deste trabalho, que foi identificar as relações entre as dimensões e variáveis dos modelos de Destinos Turísticos Inteligentes para INVAT-TUR E SEGITTUR. Assim foram analisados estes aspectos, buscando organizar de forma lógica as suas inter-relações conforme apresentado no quadro 25.

Quadro 25 – Relações entre variáveis dos modelos teóricos e critérios de análise para o instrumento de pesquisa para gestores

DIMENSÕES	VARIÁVEIS INVAT-TUR	VARIÁVEIS SEGITTUR	CRITÉRIOS RESULTANTES DA RELAÇÃO
DIMENSÃO 1 VISÃO ESTRATÉGICA E IMPLEMENTAÇÃO	1. Planejamento estratégico Participativo	1. Planos estratégicos	Plano Municipal de Turismo
	2. Plataformas de colaboração público-privada	2. Participação público-privada-cidadã	Existência de plataformas de colaboração público-privada (página da web, blog, newsletter, revista – online ou offline, app

			ou outros canais de intercâmbio de informações).
DIMENSÃO 2 GESTÃO EFICIENTE	3. Plano coordenado com outros planos e políticas	3. Colaboração interdepartamental	Coordenação do Plano Estratégico com outros planos. Coordenação entre departamentos e secretarias com a estratégia de Turismo.
	4. Capacidade técnica e financeira para a execução das políticas	4. Gestão financeira	Equipe que trabalha com o Turismo (téc). Orçamento anual para o turismo por município e no território. Dotação orçamentária suficiente para alcançar os objetivos dos planos operativos.
	5. Formação de mão de obra para o desenvolvimento de novas capacidades de gestão	5. Formação de pessoas RH	Existência de instituições de ensino para a formação de mão de obra para o Turismo.
DIMENSÃO 3 GESTÃO TRANSPARENTE, ABERTA E PARTICIPATIVA	6. Participação e confiança entre os agentes sociais	6. Gestão de DTI	Participação do município nos colegiados e Instâncias de governança regionais.
	7. Apoio cidadão	7. Participação da Comunidade	Campanhas de conscientização para o Turismo, disciplina de turismo nas escolas municipais.
	8. Transparência da administração pública	8. Canal de transparência	Divulgação periódica das atividades.
DIMENSÃO 4 GESTÃO RESPONSÁVEL E CONTROLADA	9. Monitoramento e controle permanente da gestão com o mercado/Qualidade percebida pelo Turista	9. Comunicação e marketing	Pesquisas de mercado, avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais.
	10. Análise do retorno das iniciativas de fomento ao Turismo/ medição e estatísticas	10. Medição e estatísticas	Elaboração e difusão de indicadores do retorno das ações e dos projetos mais relevantes ligados ao Setor de Turismo

Fonte: adaptado de INVAT-TUR (2015); SEGITTUR (2020).

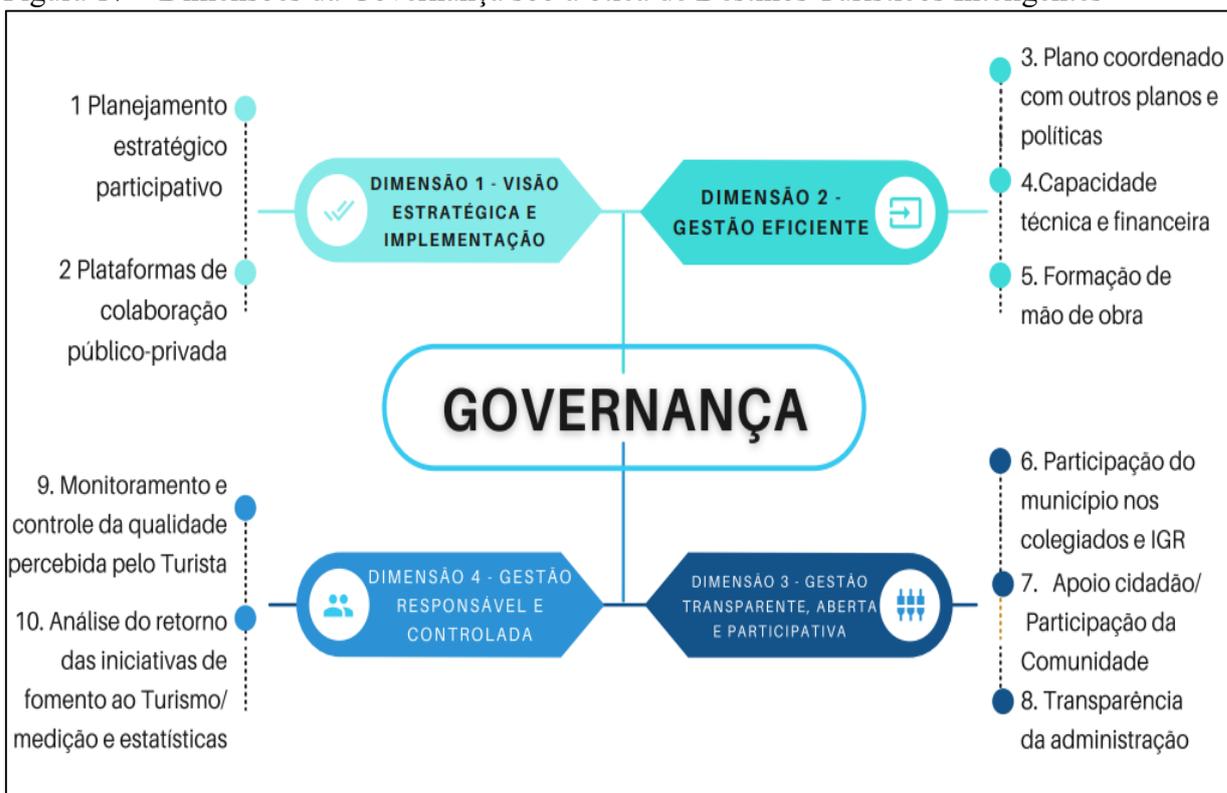
As inter-relações apresentadas no quadro 25, demonstram a existência de harmonia e coerência entre as propostas das duas instituições espanholas que tiveram o cuidado de não criar modelos divergentes, mas complementares e alinhados. Tal aspecto facilitou a construção das 10 variáveis mais significativas para o levantamento dos dados desta pesquisa. Quanto ao planejamento estratégico, foi importante identificar se os municípios possuíam o Plano Municipal de Turismo e se havia uma visão estratégica definida. Assim como a existência de plataformas de colaboração público-privada e outros canais para divulgação das informações atualizadas do Turismo e DMO, a coordenação do Plano Estratégico com outros planos municipais, a coordenação entre departamentos e secretarias com a estratégia de Turismo, a capacidade técnica da equipe que trabalha com o Turismo e o

a dotação orçamentária para alcançar os objetivos dos planos operativos. A existência e atuação de instituições para a formação de mão de obra. As inter-relações sobre a Governança e a participação do município nos colegiados e Instâncias de governança regionais, existência de campanhas de conscientização para o Turismo, disciplina de turismo nas escolas municipais. Por fim, a elaboração e difusão de indicadores do retorno das ações e dos projetos mais relevantes ligados ao Setor de Turismo.

Segundo Lima, Barbosa e Costa (2019) a adoção de um trabalho integrado nos destinos turísticos, possibilita envolver agentes do setor privado, instituições públicas, agências sem fins lucrativos e outros grupos independentes dos destinos e fomentar um trabalho inteligente entre as organizações do setor do turismo. Por exemplo, entre os benefícios da implantação de uma plataforma web de colaboração para a governança turística, destaca-se a possibilidade da inclusão de um número maior de agentes nas decisões e propostas em prol do turismo local; melhorar os processos e promover a inovação; cooperar para o desenvolvimento dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atingir os objetivos do planejamento estratégico do destino.

A partir do conhecimento e análise das Dimensões da Governança, segundo SEGITTUR (2020) e INVAT-TUR (2015), e da organização dos critérios relacionados, foi elaborado um esquema que simplifica a visão do que se propõe a compreender esta pesquisa e que foi apresentado aos gestores para o entendimento do levantamento de dados necessários para se elaborar um panorama atual da governança do Turismo na região.

Figura 17 – Dimensões da Governança sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes



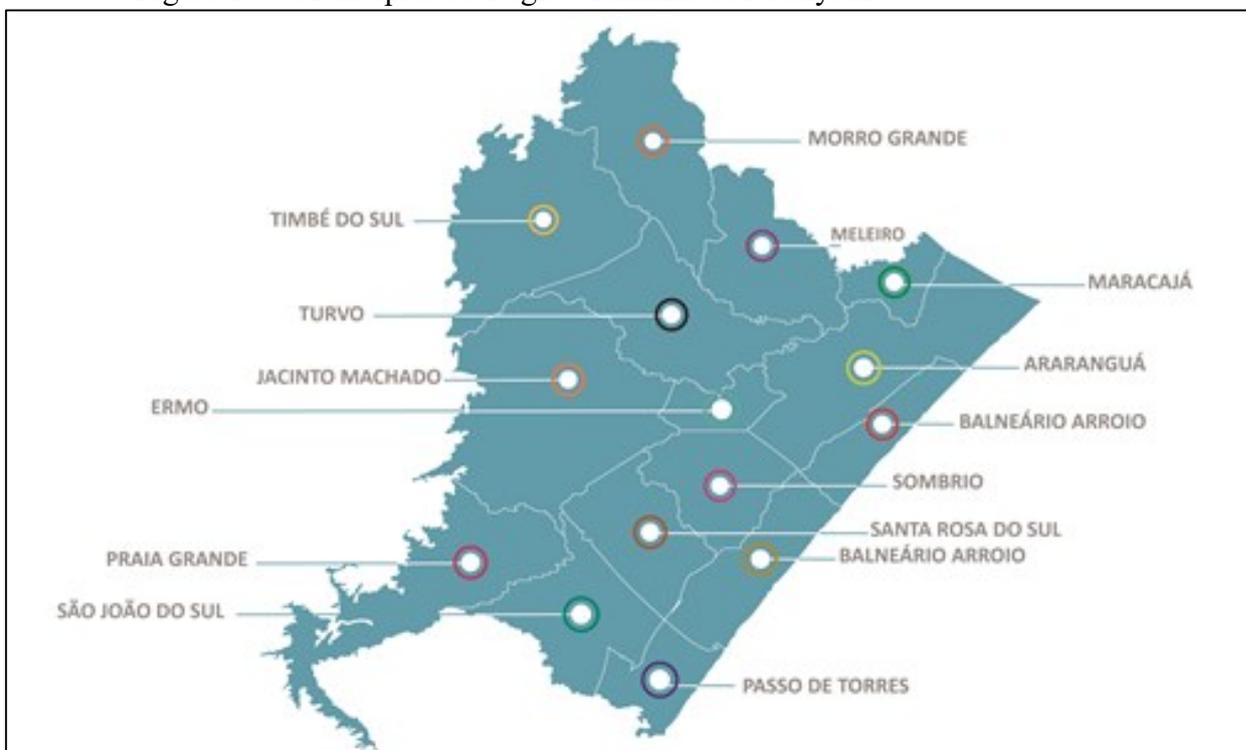
Fonte: elaborado pela autora a partir de INVAT-TUR (2015) e SEGITTUR (2020).

A figura 17 apresenta o resultado da análise teórica, que levou à construção do esquema utilizado como roteiro e guia para a elaboração e aplicação das pesquisas. Trata-se do ponto central deste estudo uma vez que foi a partir deste modelo que foram elaboradas e adaptadas as entrevistas e análises teóricas para a construção do conhecimento sobre Governança Inteligente do Turismo.

Desta forma, a pesquisa teórica possibilitou o conhecimento das dimensões e variáveis que permitiu a construção da figura 17 que serviu de modelo para a elaboração das entrevistas e que foram a parte fundamental da pesquisa de campo.

Santa Catarina. Trata-se de um território com grande diversidade geográfica e recursos geológicos únicos no planeta.

Figura 19 – Municípios da Região Caminho dos Cânions



Fonte: PDTIS (2014a)

A Região Caminho dos Canyons faz parte da AMESC - Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense, composta por 15 municípios, conforme figura 19. Foi criada para fortalecer a estrutura técnica e administrativa dos municípios da região e busca ser a entidade representativa da região diante de desafios e oportunidades para o desenvolvimento socioeconômico. A População estimada está distribuída no quadro 26.

Quadro 26 – População estimada da AMESC

MUNICÍPIO	2019	2020
Araranguá	68.228	68.867
Bal. Arroio Do Silva	13.071	13.430
Bal. Gaivota	10.979	11.260
Ermo	2.063	2.061
Jacinto Machado	10.416	10.376
Maracajá	7.293	7.378
Meleiro	7.015	7.001
Morro Grande	2.893	2.888
Passo De Torres	8.823	9.048
Praia Grande	7.319	7.312

Santa Rosa Do Sul	8.358	8.378
São João Do Sul	7.297	7.315
Sombrio	30.374	30.733
Timbé Do Sul	5.348	5.343
Turvo	12.899	12.990
POPULAÇÃO TOTAL AMESC	202.376	204.380

Fonte: IBGE (2021).

A população total estimada na região é de 204.380 habitantes com uma média do PIB per capita de 26,71 mil. Possui uma área de 2.963,1 km², com densidade demográfica 61 hab/km², pouco inferior à média estadual, que é de 65,29 hab/km² e bem superior à média nacional de 22,43 (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

Quadro 27 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
Alimentação	2076	76
Hospedagem	281	82
Transporte	228	25
Agências e Organizadoras de Viagens	214	72
Atividades Culturais, Desportivas e recreativas	141	5
TOTAL	2940	260

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

Conforme apresentado no quadro 27, a Região possui 2.076 estabelecimentos da área de alimentação cadastrados no Jucesc, 281 meios de hospedagem, 228 empresas de transportes, 214 agências de viagens e operadores turísticos, e 141 empresas ligadas a atividades culturais, desportivas e recreativas. Do total de 2.940 empresas apenas 260 estão cadastradas no cadastur, ou seja, menos de 9% do total de empresas (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

A região é rica em atrativos naturais e culturais como, por exemplo: praias e paisagens rurais, dunas, furnas, falésias, encostas da serra, cânions, rios, lagoas e paisagens. Vários tipos de Turismo podem ser praticados na região como Turismo de Compras, Turismo Rural, Ecoturismo, Turismo Cultural, em equipamentos e empreendimentos Turísticos como Parques Aquáticos, Pesque Pague, Hotéis, pousadas, áreas de lazer e Parques Nacionais com Sítios Arqueológicos. A Região Caminho dos Canyons apresentação atrativos de valor incomparável como os cânions que fazem parte do Parque Nacional Aparados da Serra e que marcam o limite entre Santa Catarina e o Rio Grande do Sul. São penhascos, baixadas,

paleotocas, sítios arqueológicos, trilhas ecológicas e caminhos às margens de cursos d'água (OBSERVASCTUR, 2021).

O Patrimônio da região permite o Turismo Arqueológico que pode ser considerado como a visita, o estudo e a prática do turismo em sítios arqueológicos planejados e estruturados como uma alternativa para a difusão do conhecimento relacionado às pesquisas e aos achados arqueológicos, com a utilização da tecnologia para salvaguardar o patrimônio e otimizar resultados positivos para a comunidade autóctone (GÓMEZ; SERVER; JARA, 2018; PEREIRA; SILVA, 2021).

Os primeiros moradores foram os índios carijós e *Xocleng*. A chegada dos europeus se deu com luso-brasileiros, vicentistas e açorianos que ocuparam inicialmente a faixa litorânea. Depois, no século XIX, chegaram italianos, germânicos, poloneses e outras etnias. Caracterizado pela diversidade cultural e geográfica, se destaca pela miscigenação, resultado de diferentes correntes migratórias que povoaram a Região (AMESC, 2020).

O quadro 28 apresenta a relação dos municípios e a nomenclatura utilizada para DMOs conforme pesquisa realizada no dia 08 de abril de 2021 nas websites das prefeituras municipais.

Quadro 28 – Município da AMESC e nomenclatura da DMO

Municípios da Região do Extremo Sul Catarinense	Nomenclatura	Mapa do Turismo Brasileiro
1. Araranguá	Depto de Turismo/ gabinete do prefeito	Não
2. Balneário Arroio do Silva*	Secretaria de Turismo, Pesca e Agricultura.	Sim
3. Balneário Gaivota	Secretaria Municipal de Turismo.	Não
4. Ermo*	Secretaria de Educação, Cultura, Esporte e Turismo.	Sim
5. Jacinto Machado*	Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo.	Sim
6. Maracajá*	Secretaria de Meio Ambiente e Turismo.	Sim
7. Meleiro	Secretaria de Educação, Esporte, Cultura e Turismo.	Não
8. Morro Grande*	Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo – SICT.	Sim
9. Passo de Torres*	Secretaria de Turismo	Sim
10. Praia Grande*	Secretaria de Esporte e Turismo.	Sim
11. Santa Rosa do Sul*	Secretaria de educação, cultura, esporte e turismo.	Sim
12. São João do Sul	Secretaria Municipal de Planejamento, Cultura, Esporte, Turismo e Meio Ambiente.	Não
13. Sombrio	Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo.	Não
14. Timbé do Sul*	Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo.	Sim
15. Turvo*	Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Esportes/ Diretoria de Turismo.	Sim

Fonte: Websites dos municípios. (Data do levantamento dos dados: 08/04/2021).⁵

Segundo o relatório do Mapa do Turismo Brasileiro apenas seis municípios da região estão na categorização, sendo cinco na categoria D e apenas um na categoria C. Os municípios na categoria E são os que zeraram nos critérios de avaliação.

Quadro 29 – Relatório da categorização dos municípios que constam no Mapa

MUNICÍPIOS DO MAPA DA REGIÃO CAMINHO DOS CANYONS	CATEGORIA
1. Balneário Arroio do Silva	D
2. Ermo	E
3. Jacinto Machado	D
4. Maracajá	D
5. Morro Grande	E
6. Passo de Torres	D
7. Praia Grande	C
8. Santa Rosa do Sul	E
9. Timbé do Sul	D
10. Turvo	D

Fonte: Ministério do Turismo (2021) (ANEXO A).

Classificados como categoria D e C, os sete municípios foram convidados a participar desta pesquisa sendo que Jacinto Machado não possuía representante para o Turismo e Turvo se absteve de realizar a entrevista. Assim, os municípios que passaram a fazer parte desta pesquisa são: Balneário Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul conforme categorias específicas no quadro 29.

O município de Praia Grande, classificado com a categoria C pode ser considerado como o destino indutor da Região. Os destinos indutores do desenvolvimento turístico regional são considerados aqueles que se caracterizam por sua Oferta turística qualificada e como núcleo receptor de maior demanda e/ou distribuidor de fluxos turísticos.

4.2.1 Análise documental dos Planos Municipais e Inventários Turísticos

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa para alcançar o terceiro objetivo específico deste trabalho que foi analisar os dados dos municípios que compõem o

⁵ *Municípios que constam no Mapa do Turismo Brasileiro.

Mapa do Turismo Brasileiro na região e os documentos cedidos pelas Destination Management Officers – DMOs.

O Turismo pode ser considerado como um fenômeno social com grande impacto econômico e ambiental, podendo ser positivos ou negativos de acordo com a maneira como se dá seu desenvolvimento e o nível de profissionalização do seu planejamento. As políticas públicas do Turismo precisam ser analisadas a partir de critérios e estudo que permitam entender sua composição, elaboração e proposições, especialmente diante dos desafios atuais para manter os fluxos turísticos (IGNARRA, 2014; BORGES; SILVA, 2020).

As próximas seções apresentam os resultados da análise documental dos planos municipais de Turismo e, ainda, os resultados da pesquisa em dados secundários publicados na plataforma Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021) com dados atuais, retirados da plataforma em 19 de maio de 2021.

4.2.1.1 Município de Balneário Arroio do Silva

O município está na categoria D do Mapa do Turismo Brasileiro, o documento tem 264 páginas, foi elaborado em 2014 pela empresa Redetur Administração Hoteleira e Serviço de Turismo Ltda. contratada pela AMESC. O documento não apresenta data de vigência e nem foram trabalhados Visão, Missão e Valores.

O Objetivo descrito no documento diz: do Plano: “A AMESC firmou parceria para elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável – PDTIS, com o objetivo de ordenar e integrar esforços para o desenvolvimento da atividade turística nos municípios” (PDTIS, 2014a, p. 2).

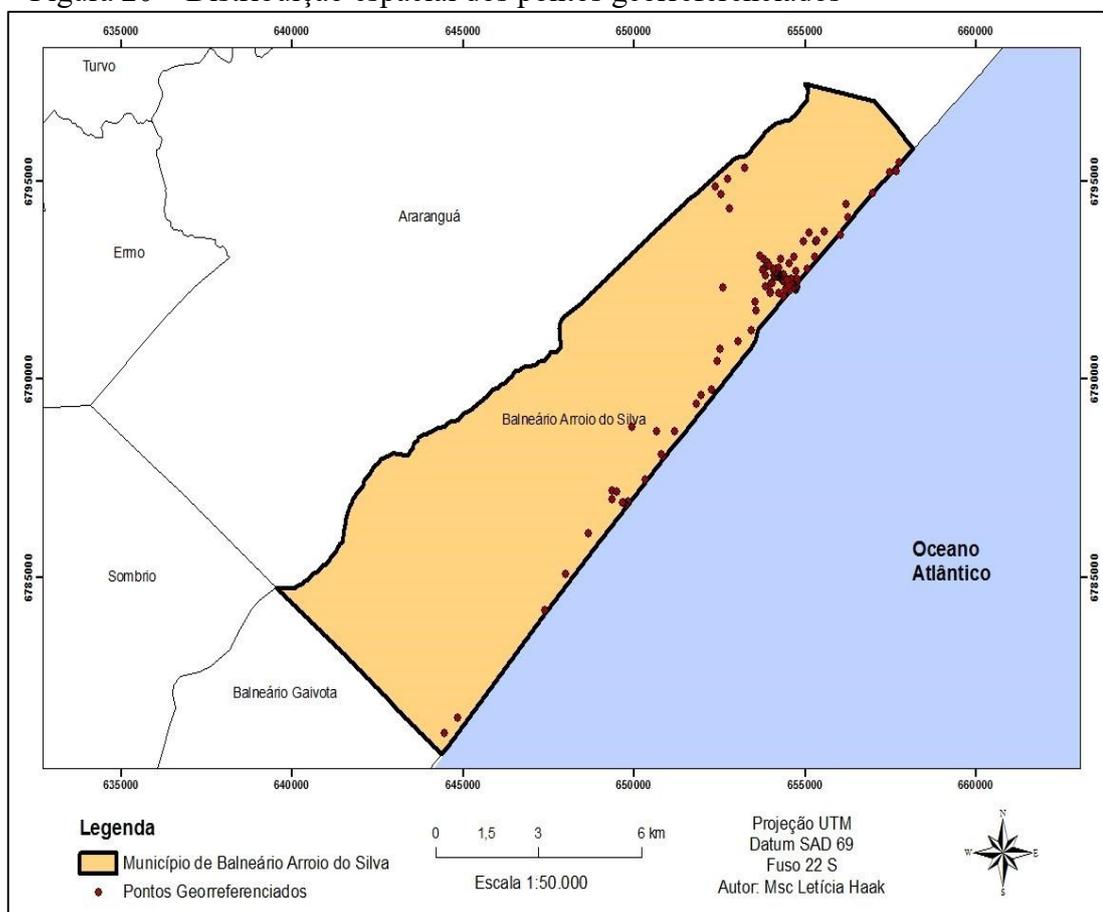
O Objetivo do Inventário Turístico descrito no documento foi levantar, identificar e registrar informações a respeito dos atrativos turísticos (histórico-culturais e naturais), atividades culturais, técnico-científicas e econômicas relevantes, bem como os equipamentos e serviços turísticos, infraestrutura básica do município (saúde, educação, transporte, segurança, bancos, etc.), infraestrutura de apoio ao turismo, entre outras variáveis como, mão-de-obra, entidades de classe, características socioeconômicas, tecnológicas, além de outros elementos fundamentais que determinam a dimensão da sua oferta turística.

O Plano de Balneário Arroio do Silva apresenta grande semelhança com o de Passo de Torres, tendo muitas páginas exatamente iguais como, por exemplo, o conteúdo das páginas 2, 3 e 18 a 33. Neste Plano há uma descrição das regiões turísticas de Santa Catarina. O item 4 apresenta dados geográficos e os itens 5 a 18 apresentam: dados do município,

informações, infraestrutura, dados históricos e culturais, inventário georreferenciado dos atrativos naturais e culturais, meios de Hospedagem, empresas ligadas direta e indiretamente ao Turismo, serviços básicos de apoio ao Turismo, legislação de interesse turístico e referências. O Plano não apresenta Grupos de Trabalho, integração ou parcerias para a execução de ações, nem Planos de Ações, metas ou estratégias para alcançar os objetivos propostos.

Foram georreferenciados 120 pontos no município Balneário Arroio do Silva conforme sua distribuição espacial apresentada no mapa da figura 20 abaixo:

Figura 20 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados



Fonte: PDTIS (2014a).

O georreferenciamento realizado no Balneário Arroio do Silva contou com a obtenção das coordenadas dos pontos de interesse turístico de cada município,

[...] sendo realizado em campo o registro de coordenadas UTM em receptor GPS – Sistema de Posicionamento Global, georreferenciados ao sistema geodésico brasileiro (SGB). A produção cartográfica foi efetuada em ambiente SIG com o auxílio do programa ArcGIS 9.3, sendo todos os dados convertidos para a projeção UTM e datum SAD 69, fuso 22 sul (PDTIS, 2014a, p. 68).

O atual panorama de Balneário Arroio do Silva mostra um município com uma população estimada em 2020 de 13.430 habitantes, uma média de PIB per capita de 13,50 mil.

O quadro 30 compara o número de estabelecimentos ligados ao turismo registrado na JUCESC - Junta Comercial do Estado de Santa Catarina e aqueles cadastrados no Cadastur.

Quadro 30 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIAMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
ALIMENTAÇÃO	217	04
HOSPEDAGEM	26	05
TRANSPORTE	21	02
AGÊNCIAS E ORGANIZADORAS DE VIAGENS	12	04
ATIVIDADES CULTURAIS, DESPORTIVAS E RECREATIVAS	08	0
TOTAL	284	19

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

A análise do quadro 30 mostra 217 empreendimentos ligados à alimentação, 26 Meios de Hospedagem, 21 ligados a transportes, 12 agências e organizadoras de viagem e 8 atividades culturais, deportivas e recreativas. Observa-se um total de 284 empreendimentos registrados na JUCESC e destes, apenas 19 cadastrados do Cadastur.

4.2.1.2 Município de Maracajá

Maracajá está atualmente na categoria D do Mapa do Turismo Brasileiro, o documento tem 149 páginas, foi elaborado em 2014 pela empresa Redetur Administração Hoteleira e Serviço de Turismo Ltda. contratada pela AMESC. O documento não apresenta data de vigência e nem foram trabalhados Visão, Missão e Valores.

O Objetivo descrito no documento diz: do Plano: “A AMESC firmou parceria para elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável – PDTIS, com o objetivo de ordenar e integrar esforços para o desenvolvimento da atividade turística nos municípios” (PDTIS, 2014b, p. 2).

O Objetivo do Inventário Turístico descrito no documento foi levantar, identificar e registrar informações a respeito dos atrativos turísticos (histórico-culturais e naturais), atividades culturais, técnico-científicas e econômicas relevantes, bem como os equipamentos e serviços turísticos, infraestrutura básica do município (saúde, educação, transporte,

segurança, bancos, etc.), infraestrutura de apoio ao turismo, entre outras variáveis como, mão-de-obra, entidades de classe, características socioeconômicas, tecnológicas, além de outros elementos fundamentais que determinam a dimensão da sua oferta turística.

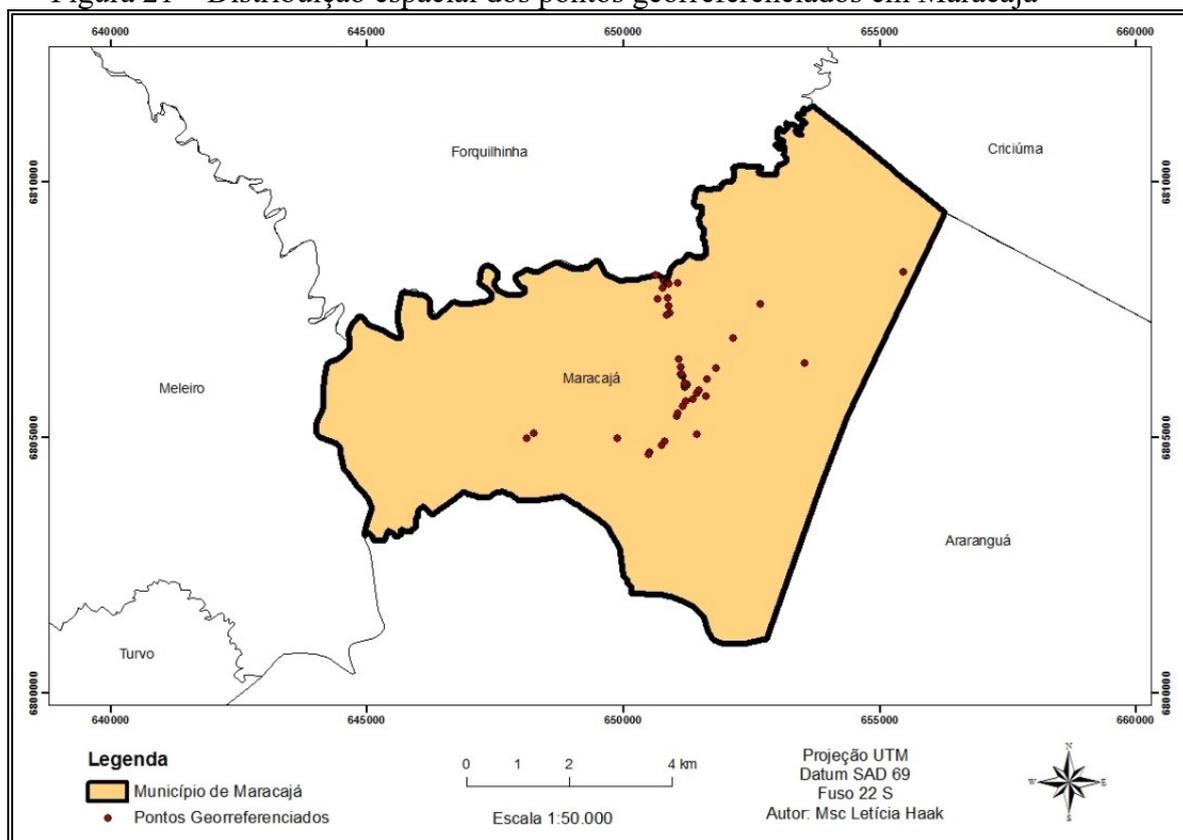
A estrutura do texto é muito semelhante à do Plano de Balneário Arroio do Silva. Os itens de 1 a 3 do Plano tratam de Metodologia, Dados do Turismo no Brasil, no Mundo e no estado de Santa Catarina. O Item 4 fala a respeito do Programa de Regionalização do Turismo do Governo Federal. O Item 5 inicia na página 34 e trata de Dados Geográficos, populacionais e de infraestrutura, assim como o item 6 que traz dados históricos e símbolos como bandeira, brasão e hino. O Item 7 apresenta um inventário dos atrativos naturais e culturais. O Item 8 apresenta a caracterização do trade turístico: nota-se que o município não possui nenhum meio de hospedagem identificado. O Item 9 apresenta serviços básicos de apoio ao Turismo assim como os Planos de outros municípios aqui citados.

Não consta nenhum diagnóstico ou prognóstico. Não há nenhum plano de estratégias para alcançar metas previamente determinadas ou plano de ações para a execução dos objetivos do plano.

O Plano analisado, assim como o de Passo de Torres, possui o trabalho de georreferenciamento com a obtenção das coordenadas dos pontos de interesse turístico de cada município,

[...] sendo realizado em campo o registro de coordenadas UTM em receptor GPS – Sistema de Posicionamento Global, georreferenciados ao sistema geodésico brasileiro (SGB). A produção cartográfica foi efetuada em ambiente SIG com o auxílio do programa ArcGIS 9.3, sendo todos os dados convertidos para a projeção UTM e datum SAD 69, fuso 22 sul (DTIS, 2014b, p. 59).

Figura 21 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados em Maracajá



Fonte: PDTIS (2014b).

O Mapa da figura 21 acima apresenta os pontos georreferenciados e sua distribuição espacial com a obtenção das coordenadas dos pontos de interesse turístico do município. Foram identificados 50 pontos em Maracajá.

O item 7.7.1.3 do documento apresenta um Inventário Arqueológico que foi desenvolvido em parceria com a Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2005.

Quadro 31 – Sítios Arqueológicos do município de Maracajá

ÁREA	SÍTIO ARQUEOLÓGICO	COORDENADAS
Área 1 - Morro Maracajá	SC-MJ-01	UTM 0652285/6807455
	SC-MJ-02	UTM 0652162/6807472
Área 2 – Morro Mãe Luzia	SC-MJ-03	UTM 0654793/6808991
	SC-MJ-04	UTM 0655310/6809066
Área 3 – Morro do Barro Vermelho	SC-MJ-05	UTM 0653741/6805242
Área 4 – Encruzo do Barro Vermelho	SC-MJ-06	UTM 0653125/6804230
Área 5 – Morro Espigão da Pedra	SC-MJ-07	UTM 0657585/6808414
Área 6 – Guarajuva – Cedro	SC-MJ-08	UTM 0646783/6806153
Área 7 – Sangão Madalena	SC-MJ-09	UTM 0653766/6810651

Fonte: PDTIS (2014b).

Foram catalogados nove sítios, conforme o quadro 31, em propriedades privadas, sendo que realizou-se coleta de superfície e a comunidade efetivou doações para a composição do acervo museológico através de ações de sensibilização em relação à identificação, preservação e a valorização do Patrimônio Cultural.

De acordo com Pereira e Silva (2021) o turismo arqueológico ou arqueoturismo é um tipo de turismo com impactos positivos sobre o Patrimônio e as comunidades porque envolve períodos curtos de visitação, mas que, em geral, implica deslocamentos mais longos. As atividades em destinos arqueoturísticos precisam ser consideradas como uma garantia necessária de experiências sustentáveis e acessíveis utilizando as TICs para todo o processo de planejamento, reservas e compartilhamentos depois da viagem.

Gândara *et al.* (2012, p. 394) consideram que a formatação de produtos turísticos em espaços de natureza e lugares de memória como atrativo turístico

[...] pode incentivar sua conservação, uma vez que, no processo de modernização da cidade, muitas dessas construções foram sendo destruídas pelo desconhecimento dos gestores sobre seu valor histórico-cultural. E, mais importante ainda, a comunidade, ao perceber a importância dada pelos que vem de fora a esses lugares, pode aumentar ainda mais o seu vínculo com eles, reforçando, assim, os laços de identidade.

O panorama atual de Maracajá mostra um município com uma população estimada em 2020 de 7.378 habitantes, uma média de PIB per capita de 27,39 mil. Ainda, de acordo com dados do Almanach (2021) o número de estabelecimentos ligados ao turismo registrado na JUCESC e aqueles cadastrados no Cadastur são apresentados no quadro 32:

Quadro 32 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
ALIMENTAÇÃO	47	01
HOSPEDAGEM	01	0
TRANSPORTE	03	0
AGÊNCIAS E ORGANIZADORAS DE VIAGENS	0	0
ATIVIDADES CULTURAIS, DESPORTIVAS E RECREATIVAS	01	0
TOTAL	52	01

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

O quadro 32 mostra 47 empreendimentos ligados à alimentação, 01 Meio de Hospedagem, 03 ligados a transportes, e 01 tipo de atividade culturais, desportivas e

recreativas e nenhuma agência de turismo ou organizadora de viagem. Observa-se um total de 52 empreendimentos registrados na JUCESC e destes, apenas 1 cadastrado do Cadastur.

4.2.1.3 Município de Passo de Torres

O município está na categoria D do Mapa do Turismo Brasileiro, o documento tem 264 páginas, foi elaborado em 2014 pela empresa Redetur Administração Hoteleira e Serviço de Turismo Ltda. contratada pela AMESC. O documento não apresenta data de vigência e nem foram trabalhados Visão, Missão e Valores.

O Objetivo descrito no documento diz: do Plano: “A AMESC firmou parceria para elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável – PDTIS, com o objetivo de ordenar e integrar esforços para o desenvolvimento da atividade turística nos municípios” (PDTIS, 2014c, p. 2). E ainda, “embasar o processo de gestão estratégica do turismo de Passo de Torres”. (PDTIS, 2014c, p. 3).

O Objetivo do Inventário Turístico descrito no documento foi levantar, identificar e registrar informações a respeito dos atrativos turísticos (histórico-culturais e naturais), atividades culturais, técnico-científicas e econômicas relevantes, bem como os equipamentos e serviços turísticos, infraestrutura básica do município (saúde, educação, transporte, segurança, bancos, etc.), infraestrutura de apoio ao turismo, entre outras variáveis como, mão-de-obra, entidades de classe, características socioeconômicas, tecnológicas, além de outros elementos fundamentais que determinam a dimensão da sua oferta turística.

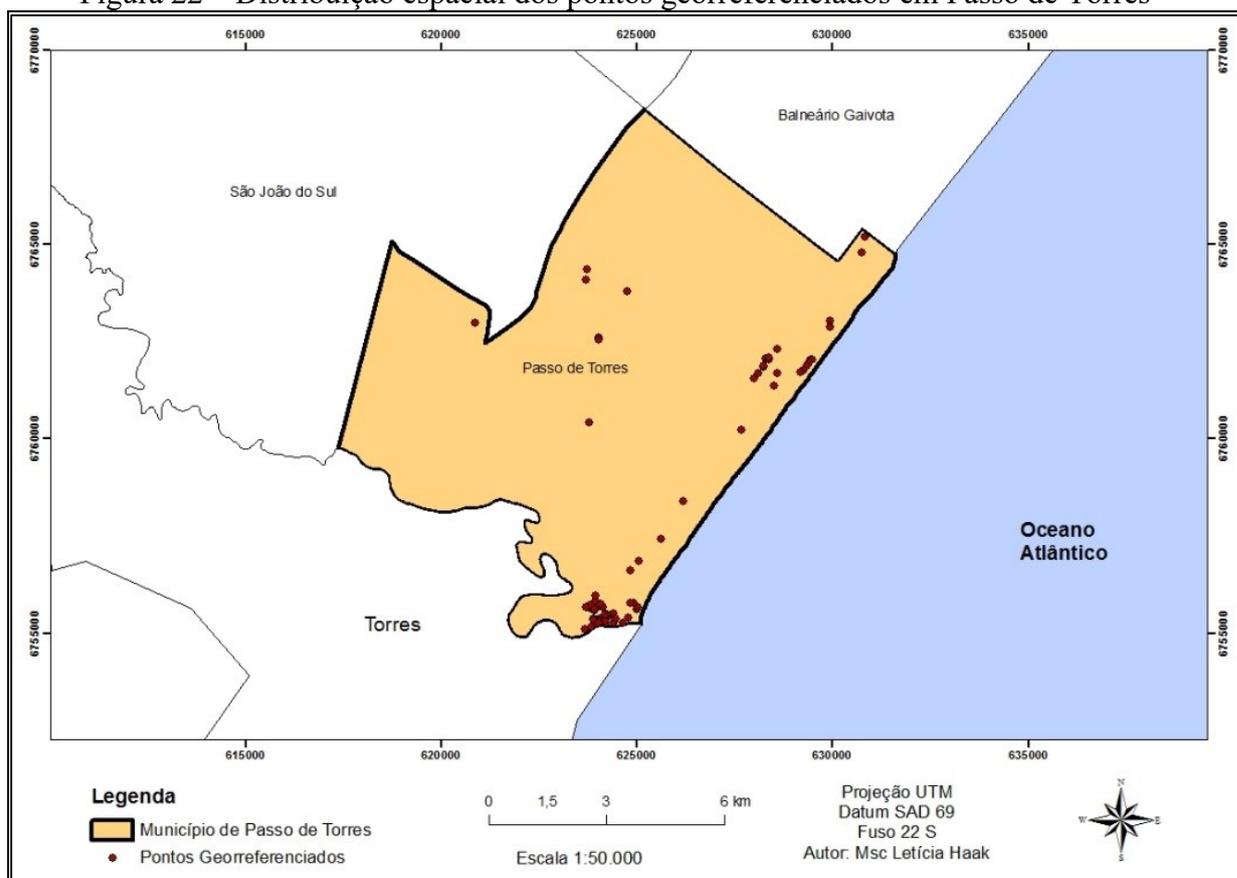
A estrutura do documento é muito semelhante à do Plano de Balneário Arroio do Silva. Os itens de 1 a 3 do Plano tratam de Metodologia, Dados do Turismo no Brasil, no Mundo e no estado. O Item 4 fala a respeito do Programa de Regionalização do Turismo do Governo Federal. O Item 5 inicia na página 42 e trata de Dados Geográficos, populacionais e de infraestrutura, assim como o item 6 que traz dados históricos e símbolos como bandeira, brasão e hino. O Item 7 apresenta um inventário dos atrativos naturais e culturais. O Item 8 apresenta dados de Meios de Hospedagem, Restaurantes e empresas ligadas ao Turismo. Nota-se que o município não possuía agências de turismo ou operadoras turísticas. O Item 9 apresenta serviços básicos de apoio ao Turismo como bancos, pontos de taxi e oficinas mecânicas. Para finalizar, constam as referências utilizadas.

Não consta nenhum diagnóstico ou prognóstico. Não há nenhum plano de estratégias para alcançar metas previamente determinadas ou plano de ações para a execução dos objetivos do plano.

O Plano possui o trabalho de georreferenciamento com a obtenção das coordenadas dos pontos de interesse turístico de cada município,

[...] sendo realizado em campo o registro de coordenadas UTM em receptor GPS – Sistema de Posicionamento Global, georreferenciados ao sistema geodésico brasileiro (SGB). A produção cartográfica foi efetuada em ambiente SIG com o auxílio do programa ArcGIS 9.3, sendo todos os dados convertidos para a projeção UTM e datum SAD 69, fuso 22 sul (PDTIS, 2014c, p. 69).

Figura 22 – Distribuição espacial dos pontos georreferenciados em Passo de Torres



Fonte: PDTIS (2014c)

O Mapa da figura 22 acima apresenta os pontos georreferenciado e sua distribuição espacial. O georreferenciamento fez parte da primeira etapa do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável – PDITS com a obtenção das coordenadas dos pontos de interesse turístico do município. Foram georreferenciados 90 pontos em Passo de Torres.

De acordo com dados do Almanach (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021), o município de **Passo de Torres possui uma população** estimada em 2020: 9.048 habitantes e uma média de PIB per capita de 19,14 mil, o número de estabelecimentos ligados ao turismo registrado na JUCESC e aqueles cadastrados no Cadastur são apresentados no quadro 33:

Quadro 33 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
ALIMENTAÇÃO	175	01
HOSPEDAGEM	20	02
TRANSPORTE	16	01
AGÊNCIAS E ORGANIZADORAS DE VIAGENS	07	0
ATIVIDADES CULTURAIS E RECREATIVAS	03	0
TOTAL	221	04

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

O quadro 33 mostra 175 empreendimentos ligados à alimentação, 20 Meios de Hospedagem, 16 ligados a transportes, 03 agências e organizadoras de viagem e 07 atividades culturais, deportivas e recreativas. Observa-se um total de 221 empreendimentos registrados na JUCESC e destes, apenas 04 cadastrados do Cadastur.

4.2.1.4 Município de Praia Grande

Praia Grande está na categoria C do Mapa do Turismo Brasileiro, sendo assim, o município indutor de fluxos turísticos da região. O documento analisado tem 28 páginas, foi elaborado em 2007. Foi feita uma atualização sob a coordenação do SEBRAE, em 2012 e foi revisado e atualizado em 2018 pelo Grupo de Apoio ao Turismo (GATU). A data de vigência que consta na última versão é de 2017 a 2021. Não consta Visão, Missão e Valores.

A Responsável pela elaboração do documento original foi a Professora Ana Lúcia L. de Lima. O objetivo do trabalho foi discutir os assuntos pertinentes à área e sugerir ideias e ações que contribuam, substancialmente, para o desenvolvimento do município em todas as áreas afins.

O Plano apresenta dados da Região e informações sobre o Geoparque Caminhos dos Canyons do Sul. Apresenta no item 1.4 a estrutura turística do município com resumo dos meios de hospedagem, operadores de turismo e gastronomia. Apresenta dados do município, localização, acesso, clima e eventos. Os atrativos não estão detalhados como um Inventário Turístico e apresenta estimativa de visitantes. O item 1.7 apresenta um resumo da situação do município em 2018 com informações como: Existem em Praia Grande 16 atrativos turísticos em franca atividade e um roteiro de turismo rural em implantação; possui o único CAT (Centro de Apoio ao Turista) da região da AMESC, recebendo visitantes 7 dias por semana

ininterruptamente. Existem em torno de 200 guias de Turismo e condutores credenciados pelo Parque Nacional Aparados da Serra para guiarem na trilha do Rio do Boi, interior do Canyon Itaimbezinho, que fica localizada em Praia Grande/SC. Existem 28 hospedagens cadastradas e 3 campings, 17 operadoras de turismo e 21 restaurantes e setores de alimentação.

O item 1.8 apresenta o Plano de ações que foi organizado em cinco eixos sendo: infraestrutura; roteirização e envolvimento da comunidade local; cultura; comunicação; administração, parcerias e treinamentos. Neste último eixo, um dos objetivos era ativar o Fundo de turismo e o Conselho Municipal de Turismo. O item 1.9 apresenta quadros com Planos de ações respondendo às questões: O Que? Como? Quem? Para cada eixo designado.

Na página 28 do Plano estão as referências, um quadro com os contatos do Grupo de Apoio ao Turismo e uma observação sobre a estratégia utilizada, como segue: “Cada item trabalhado, dos eixos acima, demandaram metas precisas, onde foram elencadas as ações, bem como as organizações responsáveis pelo cumprimento destas”. E continua: “Este trabalho resultou em um Plano de Ação dinâmico, cujas ações são escritas em um quadro fixado na Secretaria de Turismo, a ser cumprido semanalmente e o resultado deve constar de um relatório periódico” Pelo que consta no Plano, o relatório gerado deve servir de base, ao final de cada ano, para as ações do ano seguinte (PMT, 2018, p. 28).

De acordo com os dados levantados a população estimada em 2020 foi de 7.312 habitantes com uma média de PIB per capita de 21,88 mil, como mostra o quadro 34.

Quadro 34 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
ALIMENTAÇÃO	79	18
HOSPEDAGEM	62	30
TRANSPORTE	11	02
AGÊNCIAS E ORGANIZADORAS DE VIAGENS	71	36
ATIVIDADES CULTURAIS, DESPORTIVAS E RECREATIVAS	04	0
TOTAL	227	86

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

A análise do quadro 34 mostra 79 empreendimentos ligados à alimentação, 62 Meios de Hospedagem, 11 ligados a transportes, 71 agências e organizadoras de viagem e 4 atividades culturais, desportivas e recreativas. Observa-se um total de 227 empreendimentos registrados na JUCESC e destes, 86 cadastrados do Cadastur. Trata-se do maior percentual de empresas cadastradas dentre todos os municípios pesquisados.

O panorama atual do Turismo em Praia Grande mostra que o município é Indutor no Turismo da Região por ser o único que configura na Categoria C do Mapa do Turismo Brasileiro. O grande número de estabelecimentos de hospedagem demonstra uma considerável demanda turística efetiva. O município tem formatado novos produtos turísticos que atraem turistas de todo o Brasil e exterior.

O Turismo está inserido em um mercado dinâmico e complexo. Mesmo em tempos de pandemia, as pessoas continuam a viajar pelos mais diversos motivos e motivações. Os destinos mudam, as formas de viajar mudam, os anseios dos turistas mudam, novos mercados e possibilidades surgem e o crescimento de turistas pressupõe o aumento do volume de gastos realizados e de investimentos nos destinos. Trata-se de um mercado em constante transformação que precisa de uma governança que possibilite que os objetivos sejam perseguidos e readaptados continuamente (ANSARAH; PANOSSO NETTO, 2015; BENI, 2012; BUHALIS; AMARANGGANA, 2015).

4.2.1.5 Município de Timbé do Sul

Por fim, Timbé do Sul é o município que está na categoria D do Mapa do Turismo Brasileiro. O documento analisado tem 82 páginas e foi elaborado em 2019 pelo IFC Sombrio (Instituto Federal Catarinense) Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo. Elaborado pelas Professoras Ana Paula dos Santos Porto e Kenia Zanella com a participação das equipes formadas pelos alunos do Curso, somando um total 24 pessoas cujos nomes constam no documento. O período de vigência é de 2019 a 2021.

Trata-se de um inventário Turístico com o seguinte objetivo: “auxiliar na identificação da vocação turística e do potencial turístico do município, possibilitando a construção de um planejamento sustentável da atividade turística.” (INVTUR, 2019, p. 09).

O Invtur de Timbé do Sul é um documento que contempla a análise e inventariação da Oferta Turística do Município organizada em três grandes blocos: atrativos turísticos, equipamentos e serviços turísticos e infraestrutura de apoio ao turismo.

De acordo com o documento (INVTUR, 2019, p. 21) “o município apresenta uma boa organização do turismo, visto pelas iniciativas e atitudes que têm em relação ao mesmo, visando principalmente dinamizar, estruturar e qualificar o setor, exemplificado pelas ações com a Epagri e Projeto Caminho dos Cânions do Sul.”

O inventário declara que foi instituído Fundo Municipal de Turismo (FUMTUR), por meio da lei ordinária nº 1.734/2014 sendo um instrumento de aplicação de recursos, com a

finalidade de proporcionar apoio e suporte financeiro às ações municipais no Setor de Turismo junto ao COMTUR. Entretanto, não declara se estava ativo ou não.

Segundo o documento, o governo municipal de Timbé do Sul havia dado início ao plano diretor, tendo feita sua audiência para elaboração e regulamentação do núcleo gestor no mês de maio de 2019.

O plano diretor serve para orientar o desenvolvimento e ordenamento da expansão urbana do município, respondendo aos questionamentos de como fazer com que os municípios se desenvolvam de forma organizada, além de definir onde serão os distritos industriais, a localização do comércio e até a altura dos prédios (INVTUR, 2019, p. 22).

Timbé do Sul tinha, na época, 11 condutores especializados, na sua maioria, em trilhas e técnicas verticais para guiarem turistas em práticas de atividades junto à natureza, ecoturismo e esportes de aventura.

O documento apresenta informações detalhadas sobre atrativos, por exemplo, como descrição, condições de acesso, sinalização, estado de conservação, facilidade e formas de utilização em tabelas específicas para cada categoria analisada. Na última página encontra-se um QR Code que está desativado.

O município possui uma população estimada em 5.343 habitantes e uma média de PIB per capita de 24,07 mil. O quadro 35 mostra o número de estabelecimentos ligados ao turismo registrado na JUCESC e aqueles cadastrados no Cadastur:

Quadro 35 – Estabelecimentos registrados na Junta Comercial X Cadastur

TIPO DE ESTABELECIMENTO	CADASTRADOS NA JUNTA COMERCIAL/SC	REGISTRADOS NO CADASTUR
ALIMENTAÇÃO	50	05
HOSPEDAGEM	08	03
TRANSPORTE	02	0
AGÊNCIAS E ORGANIZADORAS DE VIAGENS	04	01
ATIVIDADES CULTURAIS, DESPORTIVAS E RECREATIVAS	01	0
TOTAL	65	9

Fonte: Almanach Santur (TRISTÃO; PETRI; SIRTOLI, 2021).

O quadro 35 mostra 50 empreendimentos ligados à alimentação, 8 Meios de Hospedagem, 2 ligados a transportes, 4 agências e organizadoras de viagem e 1 ligado a atividades culturais, deportivas e recreativas. Observa-se um total de 65 empreendimentos registrados na JUCESC e destes, apenas 9 cadastrados do Cadastur.

4.2.2 Análise Documental Consolidada

Em uma análise documental consolidada, pode-se perceber que os Municípios estão despertando para o Turismo pelo número de empreendimentos que se cadastram da Junta comercial de Santa Catarina, mas o baixo número de empreendimentos que aderem ao Cadastur denota a falta de conhecimento sobre como funciona o setor.

Quadro 36 – Panorama da governança dos municípios da região

MUNICÍPIOS	CATEGORIA MAPA DO TURISMO BRASILEIRO	DMO	JUCESC	CADASTUR	PLANEJAMENTO ATUALIZADO
Balneário Arroio do Silva	D	Secretaria de Turismo	284	19	Não
Maracajá	D	Diretoria de Turismo	52	01	Não
Passo de Torres	D	Diretoria de Cultura	221	04	Não
Praia Grande	C	Diretoria de Turismo	227	86	Sim
Timbé do Sul	D	Diretoria de Turismo	65	09	Não
Total			849	119	

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O quadro 36 apresenta um panorama da governança do turismo da região e convida a algumas análises como, por exemplo: há uma relação direta no número de empreendimentos ligados ao turismo já cadastrado no Cadastur e o fato de possuir um planejamento estratégico atualizado.

Fica evidente que não basta atrair o turista e investimentos empresariais. Os territórios possuem uma capacidade de carga, necessitam de pessoas que atendam e prestem serviços de qualidade e somente um Planejamento estratégico do Turismo e uma governança inteligente podem direcionar e coordenar esforços para o equilíbrio entre Oferta e Demanda Turística (RUIZ; BURGOS; UGARTE, 2018).

O desenvolvimento do Turismo depende dos atores e da qualidade dos serviços prestados, dos novos atrativos turísticos, de uma infraestrutura básica, cooperação e comercialização. O sucesso do destino turístico depende das relações público-privadas, do desenvolvimento do turismo e das TIC. “A falta ou a pouca cooperação podem colocar em risco as relações entre os agentes, assim como a alta participação e integração dos agentes fortalecidos no destino turístico” (SANTOS JÚNIOR *et al.*, 2019, p. 36).

Os municípios que conseguem obter resultados positivos com ações de marketing, como no caso de Praia Grande, demonstram de fato como o mercado se comporta com relação a novos produtos turísticos de qualidade e sustentáveis. A intensa movimentação de turistas em busca de voos de balão, trilhas e cavalgadas lotam os meios de hospedagem que sentem uma grande dificuldade em contratar mão de obra especializada. O município tem recebido muitos investimentos em novos empreendimentos de hospedagem.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para atender ao quarto objetivo específico, foi feito, num primeiro momento (seções 4.3.1 a 4.3.4 deste capítulo), a análise qualitativa dos dados das entrevistas à nível municipal, com os gestores dos municípios da Região do Extremo Sul Catarinense (DMOs), notadamente Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul – os nomes dos gestores serão preservados, doravante denominados E1, E2, E3, E4 e E5, respectivamente. O perfil dos entrevistados encontra-se apresentado no quadro 36.

Em um segundo momento (seção 4.3.5 deste capítulo), foi feita a análise da entrevista à nível regional com a Coordenadora de Turismo e Cultura da AMESC e atual presidente Interina da IGR Caminhos dos Canyons, identificada como Entrevistada 6 (doravante E6).

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado, no período entre os meses de maio e junho de 2021, de forma virtual e com autorização da gravação e a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, os quais se encontram nos Apêndices A e B, respectivamente.

4.3.1 Dimensão 1: visão estratégica e implementação

Abrangendo a Dimensão 1, a respeito de visão estratégica e implementação, foram realizadas as perguntas 1 a 4:

- 1) O município possui associações, entidades ou outras organizações que atuam diretamente com o Turismo?
- 2) O Plano Municipal de Turismo está sendo atualizado? De que forma?
- 3) Existem de plataformas de colaboração público-privada como página da web, blog, newsletter, revista online ou offline, app ou outros canais de intercâmbio de informações?
- 4) Qual a visão estratégica para o Município estabelecida no Plano ou na Política de Turismo?

Em relação à primeira pergunta, o entrevistado E1 informou, sobre a existência de associações, entidades ou outras organizações que atuem diretamente com o Turismo, que em Arroio do Silva existe o COMTUR e outras entidades como CDL, Colônia de Pescadores Z 24. Os entrevistados E2 e E3, por sua vez, informaram que em Maracajá e Passo de Torres, respectivamente, não está atuante o Comtur. Em Passo de Torres há o coletivo cultural Brique Mais Cultura do Passo, autodeclarado como ponto de cultura, com uma vitrine cultural com exposição de trabalhos de artesanato, artesanaria e similares. Há também a Associação Passo de Fibra que trabalha com saberes e fazeres de trançado de Tabor e Butiá. Em Praia Grande, o entrevistado E4 informou que o Comtur está desativado, mas há a APCE - Associação Praia Grandense de Condutores de Ecoturismo, bem como a APETUR - Associação Praiagrandense de Empresários de Turismo em fase de reeleição. O E4 faz parte do Conselho do Parque Nacional de Aparados da Serra e desenvolvem ações em conjunto como Planos de Manejo, concessões de uso público (como pedido para que o parque não seja fechado para obras), repassa as demandas da cidade, abre e fecha trilhas e participa de comunidade quilombolas. O Conselho do parque serve para ter uma boa relação com os gestores do governo federal. Em Timbé do Sul, o entrevistado E5 disse que existe o Comtur, que está ativo e funcionando.

Em resposta à segunda pergunta, quanto aos Planos, constatou-se pelas respostas apresentadas que somente Praia Grande possui um plano com ações estratégicas delineadas (como já descrito na análise documental deste trabalho), os demais municípios possuem inventário turístico, sendo que todos estão desatualizados. Todos os entrevistados relataram que estão atualizando ou pretendem fazer o Plano Municipal de Turismo nos próximos meses.

Quando questionados sobre a existência de plataformas de colaboração público-privada como página da web, blog, newsletter, revista *online* ou *offline*, app ou outros canais de intercâmbio de informações (terceira pergunta), todos os entrevistados informaram que os respectivos municípios possuem sites, porém com informações desatualizadas, e que o aplicativo mais utilizado para a troca de informações são os grupos de WhatsApp e páginas da prefeitura no Facebook. O entrevistado E4 informou que no município de Praia Grande houve um investimento em Marketing digital através das redes sociais, principalmente o Instagram, que tem gerado resultados positivos rápidos e evidentes, com grande aumento da demanda pelos produtos como voos de balão. Sobre Timbé do Sul, E5 disse que existe uma empresa privada que divulga o município por sua página e acaba distribuindo informações. Já em Maracajá, de acordo com E2, as informações do Parque Ambiental de Maracajá são divulgadas através do Facebook e Instagram.

Em relação à quarta pergunta, os entrevistados informaram que os municípios não possuem visão estratégica para o Município estabelecida no Plano ou na Política de Turismo. O quadro 37 abaixo permite uma melhor visualização e um resumo das entrevistas feitas neste Dimensão específica que está sendo analisada:

Quadro 37 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 1

DIMENSÃO 1: VISÃO ESTRATÉGICA E IMPLEMENTAÇÃO					
Q1 a 4/Município	Arroio do Silva	Maracajá	Praia Grande	Passo de Torres	Timbé do Sul
D1/1: associações, entidades que atuam diretamente com o Turismo	COMTUR	COMTUR	APCE Associação Praiagrandense de Condutores de Ecoturismo APETUR Associação Praiagrandense de Empresários de Turismo	COMTUR	COMTUR
D1/2: O Plano atualizado	Não	Não	sim	Não	Não
D1/3: plataformas de colaboração público-privada como página da web, blog, ou outros canais de intercâmbio de informações	Facebook Prefeitura Sites desatualizados	Facebook Prefeitura. Sites desatualizados	Facebook Prefeitura Sites desatualizados Instagram	Facebook Prefeitura Sites desatualizados	Facebook Prefeitura Sites desatualizados.
D1/4: visão estratégica para o Município estabelecida no Plano ou na Política de Turismo	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O quadro 37 apresenta um panorama das respostas às quatro primeiras questões da entrevista. Em análise às respostas fornecidas nesta dimensão, não foram identificadas, de forma organizada, ações estratégicas que cuidem da imagem do Destino e o façam figurar em outros ambientes, buscando o equilíbrio para que o excesso de demanda não prejudique ao invés de colaborar.

Foi possível perceber, ainda, que os gestores estão se mobilizando para ativar seus Conselhos Municipais de Turismo e, a partir deste grupo representativo, elaborar o plano Municipal de Turismo e instituir o Fundo Municipal de Turismo.

Observou-se que os planos municipais de turismo estão desatualizados e incompletos: sequer possuem uma visão estratégica, missão e/ou coordenação com outros planos. Os documentos deveriam estar publicados e sua execução ser aberta e participativa, feita pelo Comtur, para que os cidadãos e Trade Turístico pudessem acompanhar as ações.

4.3.2 Dimensão 2: gestão eficiente

Abrangendo a Dimensão 2, a respeito da gestão eficiente, foram realizadas as perguntas 5 a 7:

- 5) Existem outros Planos no Município como Plano Diretor, Plano Municipal de Cultura?
- 6) O Plano de Turismo está coordenado com outros planos e políticas?
- 7) Como é feita a formação de mão de obra para o Turismo?

Quando questionados sobre a existência de outros planos (pergunta 5), os entrevistados informaram que acreditam que sim, mas que não sabem se estão sendo implementados efetivamente. Contudo, de acordo com E3, no Passo de Torres existe Plano Diretor e o Plano Municipal de Cultura está em fase de finalização para ir para a Câmara de Vereadores. Acrescentou o entrevistado:

Plano feito já está chancelado com audiência pública, validado pela sociedade civil. Dentre as metas estão questões de cultura e Turismo, inclusive proposta de selo de qualidade e de reconhecimento a produtos locais e proposta de um roteiro gastronômico no município.

Quando questionados sobre se o Plano de Turismo estaria coordenado com outros planos e políticas (pergunta 6), todos os entrevistados, pela lógica da não existência do Plano, declaram que não há esta coordenação, mas o simples fato de haver esta pergunta na entrevista, entre outras, passam a ser educativas no sentido de se buscar traçar uma gestão eficiente e de trabalho cooperado com outras secretarias e departamentos como sugere a Governança de DTI da SEGITTUR.

Ao serem questionado sobre como é feita a formação de mão de obra para o Turismo e quais entidades ou instituições contribuem neste sentido (pergunta 7), em um compilado geral para a região envolvendo todos os municípios, pode-se listar as seguintes: a)

IFC Santa Rosa do Sul: Curso Técnico de Turismo e Hospitalidade, com ênfase no Turismo Rural; b) IFC Sombrio: Curso Superior de Tecnologia em Turismo; c) Epagri: curso de Turismo Rural; d) Senac Nacional – Curso Nacional de Ecoturismo; e) Senac Araranguá; f) Sebrae; g) Unesc; h) Unisul Curso de Turismo (pioneira na Região); i) CDL Praia Grande – Parceria para Curso de Condutor local; j) Pro Vertical de Criciúma: formação de Condutores de Turismo aventura: curso de rapel, técnica vertical, resgate, primeiros socorros.

Além das instituições listadas acima, os entrevistados destacaram a participação importante de CDLs (Câmaras de Dirigentes Lojistas) e das Associações Comerciais e Industriais dos municípios no apoio à formação de mão de obra em níveis técnicos.

A pesquisa demonstrou que os Planos de Turismo não estão coordenados com outros planos e políticas. Foi possível perceber que não há gestão eficiente do Turismo através de indicadores de controle para que os resultados das ações possam ser quantificados e monitorados. Não existe capacidade técnica e financeira e os municípios sofrem pela falta de mão de obra qualificada.

O quadro 38 abaixo permite uma melhor visualização e um resumo das entrevistas feitas neste Dimensão específica que está sendo analisada:

Quadro 38 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 2

DIMENSÃO 2: GESTÃO EFICIENTE					
Q5 a 7/Município	Arroio do Silva	Maracajá	Praia Grande	Passo de Torres	Timbé do Sul
D2/5: Há outros Planos no Município como Plano Diretor, Plano Municipal de Cultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
D2/6: Plano de Turismo coordenado com outros planos e políticas	Não	Não	Não	Não	Não
D2/7: formação de mão de obra para o Turismo	Pouca oferta de cursos				

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

A análise dos resultados das entrevistas apontou que os municípios possuem dificuldades quanto à formação de Recursos Humanos para o Turismo em todos os setores do

turismo, da gastronomia e dos meios de hospedagem existe a carência de pessoas qualificadas e a oferta de cursos na região é insuficiente para atender à demanda.

4.3.3 Dimensão 3: gestão transparente, aberta e participativa

Abrangendo a Dimensão 3, a respeito da gestão transparente, aberta e participativa, foram realizadas as perguntas 8 a 10:

- 8) O município faz parte de IGR Instâncias de governança regionais, Conselhos Regionais ou estaduais, Colegiados de turismo, Circuitos, Rotas, Roteiros, Pacotes Turísticos? Quais?
- 9) Como é incentivada a participação da comunidade no Turismo?
- 10) Transparência e abertura da Administração: qual a Dotação orçamentária para o Turismo?

Em relação à pergunta 8, os entrevistados afirmaram que sim, que participam da IGR Caminho dos Canyons, que só teve uma reunião online nos últimos meses e também que fazem parte do Colegiado de Cultura e Turismo da AMESC. E1 ainda comentou que *“depois do falecimento de Cristiane Bilessimo [antiga coordenadora do turismo regional] houve um ‘esfriamento’, pois ela era uma entusiasta do turismo. Hoje a região ainda colhe frutos do que ela plantou, ao longo do tempo, no turismo regional”*.

E2 respondeu que está em alta o cicloturismo e que estão planejando fazer uma trilha ao redor do parque e no município para atrair cicloturistas, permitindo que, num roteiro maior, conheçam o turismo de compras e rural com produtores de cachaça e organizar uma feira de artesanato no Parque ambiental, organizado pelo clube de mães com comida típica do município.

A respeito da gestão participativa, E4 afirmou que o município participa ativamente da IGR e Colegiado da AMESC e busca, constantemente, parceria com Santur e Governo de Estado. Como destino indutor com melhor classificação na região, quer passar para a categoria B ainda este ano. Afirmou: *“O último prêmio Beto Carrero ficamos em sexto lugar no Estado”*. O município faz parte do Projeto Rotas Cênicas, uma rota que liga a região da Encantos do Sul e Caminho dos Canyons. É um dos municípios do Consórcio interestadual do Geoparque Caminhos dos Canyons do Sul. Havia um Roteiro Sabores dos Canyons, que ficou desativado, mas pretendem fomentar.

Quando questionados sobre como é incentivada a participação da comunidade no Turismo (pergunta 9), E1 respondeu que é por meio de visitas *in loco*, sensibilização sobre a importância da Cadeia Produtiva do Turismo em decisões, planejamento e colocar as pessoas

como atores do processo. E2, por sua vez, respondeu que há um programa antigo para participar do Turismo, foi desenvolvida uma carteirinha que as pessoas do município recebem gratuitamente com o nome da família para utilizar o Parque Ambiental. Antes, por volta de 2014, recebia somente a família que separasse o lixo em casa, porém hoje, como a maioria já recicla, todos os munícipes recebem a carteirinha com passe livre. E4 comentou que são feitas visitas *in loco* em propriedades, com conversa pessoal e informalmente, o que funciona bem para as pessoas trabalharem juntas. E5 informa que ocorre por convites para reuniões que são feitos pelo grupo de WhatsApp, depois impressos e entregues por meio de Ofícios. Destacou: *“É feita a sensibilização, convites, principalmente depois do Geoparque, em parceria com Felipe, principalmente o pessoal do Meio Rural”*.

Em relação à pergunta sobre qual a dotação orçamentária para o Turismo, a respeito da transparência e abertura da administração (pergunta 10), E1 respondeu que em Arroio do Silva, pela LOA (Lei de Orçamentaria Anual), o valor é de R\$ 1.600.000,00, tratando-se de um valor que às vezes é direcionado a outras obras que não no fomento do Turismo. E2 respondeu que, atualmente, o orçamento em Maracajá é junto com o Meio ambiente e que é aproximadamente entre 800 mil e 1 milhão para o Turismo e o Parque Ambiental de Maracajá para pagar todas as despesas do ano e fazer investimentos. O parque tem um valor do ingresso de 5 reais e crianças de até quatro anos não pagam. E3 respondeu que, em Passo de Torres, o orçamento anual é em torno de 300 mil reais. *“É o valor máximo. Que paga salários anuais, materiais. Podendo ser subutilizado ou retorna para o caixa da prefeitura ou pagando eventos”*. E4, por sua vez, referente à Praia Grande, respondeu que não usa diária da prefeitura, que não tem carro da prefeitura, mas pode reservar um carro quando precisa. Não tem orçamento previsto. Tem dos salários apenas, que está especificado na LOA. Sobre Timbé do Sul, E5 respondeu que pode ser consultado no portal da transparência, mas destacou: *“a dotação é quase zero pro Turismo, não tem veículo e nem recursos para a gasolina”*.

De acordo com as respostas obtidas, constata-se que há pouco investimento no Turismo, em alguns casos, quase nenhum investimento o que deixa claro a inexistência de uma governança inteligente no Setor de Turismo nos municípios investigados, já que os entrevistados relataram não possuir orçamento adequado ou projetos com investimentos e parcerias.

O quadro 39 abaixo permite uma melhor visualização e um resumo das entrevistas feitas neste Dimensão específica que está sendo analisada:

Quadro 39 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 3

DIMENSÃO 3: GESTÃO TRANSPARENTE, ABERTA E PARTICIPATIVA					
Q8a 10/Município	Arroio do Silva	Maracajá	Praia Grande	Passo de Torres	Timbé do Sul
D3/8: Faz parte de IGR Instâncias de governança regionais	sim	sim	sim	sim	sim
D3/9: Como é incentivada a participação da comunidade no Turismo	visitas in loco	Campanhas/ gratuidade no Parque Ambiental	Projeto Rotas Cênicas/visitas/ reuniões/ ações de divulgação Instagram	Não está sendo feito.	Sensibilização e Reuniões
D3/10: qual a Dotação orçamentária para o Turismo	1,6Mi	800 mil	Não há.	300 mil	Não há.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Percebe-se, portanto, pouca participação da comunidade, com dificuldades de divulgação de canais de comunicação. A transparência do Setor é necessária, mas pouco demandada pelas populações envolvidas. A dotação orçamentária para o Turismo é insuficiente na maioria dos casos.

4.3.4 Dimensão 4: gestão responsável e controlada

Abrangendo a Dimensão 4, a respeito da gestão responsável e controlada, foram realizadas as perguntas 11 e 12, bem como uma pergunta extra (questão aberta):

- 11) Existe controle ou avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais?
 - 12) Como é feita a divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo?
- Sugestões/Questão aberta: Numa visão de futuro, como a Governança poderia ser melhorada para o desenvolvimento do Turismo no seu município e na região de forma inteligente e sustentável?

Em relação à pergunta 11, E1 respondeu que hoje não está sendo feito este controle, que não tem pesquisa de demanda. Muitos são informais e não tem como saber sobre Impostos gerados pelo setor. E2 respondeu: *“Hoje não temos estes dados e números. Não se*

recebe recursos estaduais e federais há anos.” E3 e E5 afirmaram que não há. Já E4 respondeu que:

o Indicador de sucesso são os voos de balões. Cada balão envolve muitas pessoas. O que gera a lotação dos meios de hospedagem. A maneira de conhecer os resultados no Turismo são a Receita do município, ISS (Imposto sobre serviços) e o retorno dos cadastros das empresas na Junta Comercial e empregos gerados. Hoje há muitas vagas de emprego, mas falta mão de obra qualificada. Turismo tem superávit de expectativa e oportunidade empregos.

Sobre como é feito o controle ou avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais (pergunta 12), E1 respondeu que em Arroio do Silva

existe página no Facebook e Instagram bem ativas. Muitos visitantes utilizam para saber do município. Hoje, 35 mil curtidas e 36 mil seguidores no Facebook. Assessoria de Comunicação é que monitora e responde perguntas. Dúvidas pontuais são respondidas no privado e quando é pertinente, responde em público. Instagram com 7 mil seguidores. Vídeos e informações tudo pelas redes sociais.

Por sua vez, sobre Maracajá, E2 respondeu que *“Sim, no Instagram e Facebook, por ali recebe elogios, críticas e sugestões. Tem uma funcionária, atual recepcionista que cuida da mídia social e temos uma jornalista que dá suporte na prefeitura”*. E3 respondeu que existe em Passo de Torres o site oficial, página no Facebook e perfil no Instagram da Prefeitura e da Secretaria da Cultura, mas, específico do Turismo, atualmente, não tem. Sobre Timbé do Sul, E5 respondeu que utiliza muito o Instagram: *“É usada a #timbeleza, que foi divulgada e #timbedosul. Perguntas e dúvidas são respondidas pelo Messenger, na página da Prefeitura e pela empresa Timbeleza, de propriedade do Gestor”*.

Por sua vez, E4 respondeu que o sucesso do crescimento de Praia Grande deve-se justamente às redes sociais que começaram a ser usadas de forma intensa. O mais forte é o Instagram que é utilizado com frequência e que gerou uma cidade com portfólio feito nas redes sociais. Destacou que há um monitoramento dos comentários e marcações no Instagram. Assim, de acordo com o E4, o município consegue grande alcance ao marcar grandes nomes do Setor como aa EMBRATUR, O Jornal Estadão de São Paulo e o Ministério do Turismo.

O quadro 40 abaixo permite uma melhor visualização e um resumo das entrevistas feitas neste Dimensão específica que está sendo analisada:

Quadro 40 – Resumo das entrevistas dos cinco municípios na Dimensão 4

DIMENSÃO 4: GESTÃO RESPONSÁVEL E CONTROLADA					
11/12/Município	Arroio do Silva	Maracajá	Praia Grande	Passo de Torres	Timbé do Sul
D4/11: controle ou avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais	Não há.	Não há.	Não há.	Não há.	Não há.
D4/12: divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo	Não há.	Não há.	Não há.	Não há.	Não há.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

O quadro acima apresenta a compilação dos resultados da Dimensão 4 e demonstra que não há controle ou avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais e nem divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo de forma efetiva em nenhum dos municípios.

4.3.5 Análise da pergunta aberta

Por fim, buscando sugestões em uma questão aberta, foi questionado como a Governança poderia ser melhorada para o desenvolvimento do Turismo no seu município e na região de forma inteligente e sustentável, momento em que os entrevistados tinham a possibilidade de explanar de forma mais livre sobre o tema.

E1 respondeu o seguinte:

O mais importante, entre tantas coisas seria primeiro a integração da região turística. Segundo, estamos bem longe de um DTI. Focar em sustentabilidade, infraestrutura de qualidade, tecnologia. O turista ainda busca o papel porque não tem ainda na forma virtual. Para estar no cenário do Turismo Brasileiro. Cada um fazer sua lição de casa. O Geoparque vai beneficiar a todos. Estar preparado para o volume de turistas que deve chegar e qualificar mão de obra para receber.

E2 respondeu que:

O que venho acompanhando há anos é que o Caminho dos Canyons dá muita importância para os municípios de lá, mas teríamos que pensar coletivamente. Maracajá atrai muitos turistas. Hoje se recebe mais de mil pessoas por dia aos finais

de semana. Em conjunto Araranguá, morro dos conventos. Teria que ser feito um Plano estratégico Regional para contemplar a integração dos municípios.

E3 respondeu que sempre se comprometeu e que está:

[...] assumindo um novo gestor para o Turismo e que ambos se comprometeram em fazer ações em conjunto. E vai ter um diálogo maior da Cultura com o Turismo. Graças a Deus! Porque antes não tinha. Então, vamos começar a profissionalizar e organizar um Trade Turístico, colocar ativo o Conselho Municipal de Turismo e que será elaborado o Plano Municipal de Turismo. Primeiro será feito o diagnóstico e uma análise para através deste ponto de partida mobilizar as pessoas e empresários, ver quem está participando e afirmar que a partir de agora o município está se importando com o Turismo de fato, e não somente aquele turismo sazonal e de eventos culturais, que acaba se confundindo. Fazer então uma gestão compartilhada com a sociedade civil na área do Turismo que é trabalhar este setor e atrair o turista para cá. Fazer com que o turista saia daqui com uma impressão muito boa até para atrair novos turistas. Não adianta prometer fazer um pórtico, ou dizer que vamos fazer um roteiro, mas, acredito que não se pode fazer sozinho, enquanto gestor. Se não fizer isto o processo vai ficar engessado, não vai ter participação, as pessoas não vão entender nada e talvez nem atenda bem o turista. Então, o primeiro passo já está sendo dado, com a proposta de trabalhar o turismo de fato por esta gestão. Acredito que precisa ter todo um envolvimento, planejamento e organização. A proximidade com o Geoparque Caminho dos Cânions do Sul deve ser vista como algo positivo para o Turismo do município, que inclusive deveria estar dentro deste consórcio intermunicipal. Do ponto de vista regional, é preciso maior participação dos municípios nos Colegiados da AMESC, assim como FECAM que tem setor de turismo e SANTUR.

E4 comentou que:

[...] a região precisa de uma governança que organize o setor. Pensar grande e, se for multiplicar por quatro, o município não dá conta de atender toda a demanda. Torres precisa abraçar nosso município e trabalhar em conjunto. Uma empresa vai investir 239 milhões em 30 anos em infraestrutura – Contrucap já habilitada e o ministro deve vir assinar. Todo este valor vai girar na economia da região. Obras em Serra do Faxinal. Se todo o Trade não considerar que Praia Grande está no centro e participar trabalhando junto, na cadeia produtiva, e de todas as formas. É preciso trabalhar o Parque Nacional em uma visão abrangente.

E5, por sua vez, destacou:

O Turismo para se desenvolver precisa de integração, trabalhar unido com outros municípios e vender uma região, abrindo mais possibilidades. O valor em Praia Grande está alto porque tem muita demanda para as trilhas. O que respinga para os municípios em torno com turistas que acabam vindo pra cá e isto é bom. As Paleotocas em Timbé do Sul e Morro Grande são as principais atrações e devem ser vendidas de forma sustentável e regionalizada.

Constatou-se que o controle da avaliação da qualidade percebida pelo turista não existe e as plataformas digitais e mídias sociais são utilizadas de forma muito restrita e com poucas informações, com exceção de Praia Grande que, de acordo com o entrevistado, utiliza

de forma intensa para manter o contato direto com o turista. Não existem plataformas de colaboração público-privada.

Não é realizada atualmente a divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo e, conseqüentemente, não é feita a análise do retorno das iniciativas de fomento ao Turismo com medição e estatísticas. Foi possível constatar a necessidade de uma gestão eficiente que conheça as pessoas envolvidas, que esteja próxima do Trade, que saiba o perfil da demanda efetiva e saiba qual público pretende atingir e onde está a demanda potencial.

4.3.6 Análise da entrevista a nível regional (Dimensões 1 a 4)

Encerrada a análise das entrevistas com os gestores dos municípios Arroio do Silva, Maracajá, Passo de Torres, Praia Grande e Timbé do Sul (entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5, respectivamente), passa-se à análise da entrevista realizada com E6, a **Coordenadora de Turismo e Cultura da AMESC** (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense) e atual presidente Interina da IGR Caminhos dos Canyons.

De maneira introdutória, E6 fez questão de registrar que os trabalhos da IGR com a pandemia ficaram centralizados na AMESC, mesmo a IGR tendo uma marca e logo registrada, acabam se misturando os assuntos da IGR e do Colegiado da AMESC. O Trade Turístico é formado por 42 empresários que compõem a IGR, os quais não querem saber de associativismo e este posicionamento está, inclusive, registrado em ata, por isso, a entrevistada considera que é importante continuar à frente da IGR.

Para compreender a Dimensão 1 sobre Visão estratégica e implementação quando questionada sobre a existência de um Planejamento estratégico com Visão, missão e valores, E6 comunicou que sim, a região possui missão e visão.

Segue destaque da AMESC (2021):

Missão e foco: A gestão da qualidade deve acontecer continuamente dentro dos destinos e equipamentos turísticos. Aplicar diagnósticos deve ser considerado processo padrão dentro da realidade gerencial das organizações. Cargos e funções específicas de gestão da qualidade devem existir para auxílio na manutenção do ciclo, reciclagem de conhecimentos e elaboração de relatórios e estratégias futuras para utilização dos dados para a elaboração de caminhos que façam com que as organizações turísticas melhorem e tragam maiores resultados. Uma boa gestão de qualidade em destinos e equipamentos turísticos poderá, a médio e longo prazo desenvolver a região economicamente. Entender o turismo como um vetor do desenvolvimento econômico dos destinos é responsabilizar também a atividade turística como determinante na melhoria da qualidade de vida de uma sociedade.

Nesse sentido, a entrevistada explicou:

Esta missão e foco foram elaborados pela AMESC em 2018 com a colaboração da Professora Ana Lucia Lopes Lima, Mestre em Turismo Rural, foi coordenadora do curso de turismo rural da Escola Agrotécnica Federal de Sombrio- EAFS/SC e está localizado no município de Santa Rosa do Sul, a 15 km da rodovia BR 101, coordenadora da Câmara setorial de turismo em 2004, ajudou no Plano de desenvolvimento turístico regional e continua membro da IGR e é a maior referência como profissional de Turismo na Região. O Planejamento estratégico começou a ser feito com a Santur, mas não foi concluído. Parou na parte de Roteirização e novos Produtos Turísticos.

Ao perguntar se existem de plataformas de colaboração público-privada como página da web, blog, newsletter, revista *online* ou *offline*, app ou outros canais de intercâmbio de informações com os municípios, E6 respondeu que não:

Apenas o site da AMESC. E a IGR tem um site que está desativado, porque a inserção de conteúdos dos municípios da região não ficou igualitária e ficou em desarmonia e resolveram em assembleia desativar. É preciso reorganizar a governança disso e contratar uma empresa de publicidade para gerenciar a página. Cada gestor deveria fazer a divulgação na plataforma, mas foi suspensa. Grupos de Whatsapp e e-mail.

Foi perguntado, na Dimensão 2 - Gestão eficiente, como é feita a formação de mão de obra para o Turismo e quais instituições ou IES são parceiras, E6 respondeu que existe parceria com Sistema S e Santur, que ofereceram capacitações para gestores públicos. Atualmente, existe a UNESC, SENAC, IFC Sombrio (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo Presencial) e Sebrae. A UNISUL foi pioneira na região com Curso de Gestão em Turismo EaD.

Sobre o nível de participação no Conselho Estadual de Turismo, E6 respondeu que é bem atuante. É a titular neste biênio representando a Região e não existe suplência. Frisou:

Há muitas ações em andamento. Continuam deliberativos e na Câmara de legislação inserimos novamente a lista tríplex de indicação das IGRs e não Regiões Turísticas. Antes a escolha do representante da cadeira do Turismo se dava pela indicação do Governador e do Secretário de Estado ou pres. Da Agência e a reforma da PL que vai para a Assembleia é para que seja a IGR que defina quem será o membro que representará a região. A escolha foi por eleição em 2018 e em 2019 foi empossada.

A respeito da existência de Circuitos, Rotas, Roteiros, Pacotes Turísticos, a gestora comentou que:

A maior dificuldade era empresas e Operadoras Turísticas e agências de turismo receptivo. Praia Grande é Destino indutor se destacando nacionalmente com grandes investimentos em hotéis e foram criados novos produtos como Balonismo, canyonismo, cavalgadas, turismo de aventura e ecoturismo, trilhas. A Amesc tem papel de sensibilizar para o trabalho integrado, mas quem descobre o produto é o próprio Trade Turístico. Mesmo em fase de pandemia, a gestão está muito bem com grande crescimento. O município de Praia Grande está em ascensão, conforme dados do Almach da Santur a arrecadação do turismo triplicou o ISS e ICM. Falta integração regional e entre os municípios. Rotas e Circuitos regionais são difíceis em função do “Ego” dos municípios que pensam somente em si mesmo. Há uma competitividade entre as regiões exemplo Oktoberfest que é a cidade sede Blumenau Beto Carrero World que lançou um evento parecido durante a pandemia. Aí o Vale Europeu enlouqueceu e bateu muito na Região Costa Verde e Mar. E que também não entende que pode vender outras regiões como a região Caminho dos Cânions de forma integrada. Falta maior sensibilidade entre as regiões é este é papel da Santur quebrar este paradigma e fazer com que as regiões se vendam integradas, promover a integração das regiões, sendo que a Santur já tem este entendimento. Nós temos um GT Rotas Cênicas e a Santur será pioneira neste projeto a implementar um projeto padrão de pórticos de entrada para o projeto Rotas Cênicas iniciando na nossa Região com 5 municípios de São João do Sul até Morro Grande e depois levar para Encantos do Sul e Serra Catarinense.

Na Dimensão 3 sobre Gestão Transparente, Aberta e Participativa, quando questionada, E6 afirmou: *“Maravilhosa esta sua pergunta, muito pertinente Professora! Porque a gestão é uma prioridade minha como coordenadora, estando a frente destas pastas tão importantes e todas as informações são compartilhadas no grupo da IGR e nas reuniões presenciais”*. Com a pandemia, as reuniões ficaram restritas e de forma virtual e são compartilhadas todas as atas de Conselho Estadual para que todos tenham conhecimento do que está sendo discutido e deliberado.

No estado são 13 regiões turísticas no estado (já citadas) e todas possuem uma cadeira no Conselho Estadual assim como entidades representativas como: representantes dos bacharéis em turismo, ABRASEL, ABEOC, ABRAJET, ABBTUR, ABAV, AHBR, C&VB, Instituições de ensino superior em Turismo e Hotelaria e o atual presidente do Conselho Estadual de Turismo Nilton Silva Pacheco representante das Agências de Viagens e Transportadores Turísticos.

Com respeito à Dimensão 4, que estabelece o foco de Gestão responsável e controlada, foi questionado como é feita a divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo, ao que foi respondido que:

Na AMESC são feitas pesquisas sobre a taxa de ocupação hoteleira. Os dados do estado relativos a movimento econômico são referência pelo Almanach da Santur. E também acompanhamos pelo CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados com dados sobre a geração de empregos. Tem o Observatório do Turismo da FECOMERCIO.

Por fim, para saber sua opinião como gestora, numa visão de futuro, como a Governança poderia ser melhorada para o desenvolvimento do Turismo na região de forma inteligente e sustentável, houve a seguinte resposta:

Antes de pensar no futuro, pensar no presente: precisamos recuperar o perdido em função da pandemia. Fato. Com isso tivemos dois setores que estão em “coma” em primeiro lugar os Organizadores de Eventos com cadeia muito extensa. Ex. Eventos e casamentos – florista vestidos, salões de beleza, fotógrafos e demais serviços que são impactados. Em segundo lugar, as transportadoras turísticas que tiveram o seu movimento econômico muito prejudicado. As classes precisam entender que o mundo mudou e forma de trabalhar também com isso há uma maior valorização do que é mais simples, natural, sustentável, sem degradar o meio ambiente e aproveitar dele os recursos naturais. Isso vale tanto para os setores em ‘coma’ com a pandemia como para todo o Trade em si, Meios de Hospedagem, Agências de turismo, Receptivos porque aqui a maioria das agências de viagens e turismo da região são emissivas e agora elas estão entendendo que precisam virar os olhos para o que é delas e vender o que elas têm como receptivo. Como Visão de futuro, precisamos formalizar a IGR enquanto associação, para que o Trade Turístico tenha a responsabilidade e comprometimento em planejar, segmentar e integrar as regiões e os municípios turísticos, a fim de promover maior oferta turística e maior qualificação nos produtos ofertados visando promover a regionalização.

Foi possível perceber que a IGR tem se empenhado ao longo dos anos para promover o desenvolvimento turístico. Pode-se constatar a partir do investimento na realização dos planos em 2014 e que são até hoje os únicos documentos ligados ao turismo em alguns municípios, conforme dados da pesquisa. A IGR Caminhos dos Cânions possui um trabalho consolidado, com identidade desenvolvida em sua logomarca. Entretanto, percebe-se que a região ainda está muito aquém do desejado em termos de governança. A região possui pouco investimento no setor de Turismo e talvez, este seja o motivo da pouca participação ou representatividade das empresas e empreendedores com baixa adesão ao Cadastur, por exemplo.

As populações autóctones também precisam se sentir responsáveis pelo seu território e participar ativamente do planejamento, das ações e das tomadas de decisão de políticas públicas, havendo a necessidade de integrar representantes da sociedade civil que sejam capacitados e para participar das instâncias de governança do turismo, e “que possam discutir o desenvolvimento sustentável da comunidade em sinergia com os interesses do setor público e privado, o que levará, assim, ao encontro de soluções e à viabilidade para tratar a complexidade que envolve o tema” (CANTALICE, 2016, p. 57).

Quando a gestora assevera que é necessário formalizar a IGR enquanto associação significa que a Instância de Governança tem a intenção de envolver mais atores e a

comunidade em ações ligadas a uma maior qualificação de produtos e serviços ligados direta e indiretamente ao Turismo visando o desenvolvimento regional através da Integração.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as dimensões da governança do turismo na Região do Extremo Sul Catarinense, a partir da percepção dos Destination Management Officers –DMOs, sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes, tendo os modelos de Invat-tur e Segittur como uma direção para se seguir correta para o desenvolvimento do Turismo Inteligente. A quantidade de dados levantados e analisados contribuem de maneira significativa para mostrar como será possível evitar atalhos na direção de uma governança do Turismo que realmente traga resultados positivos para a região.

Quanto à governança do Turismo, percebeu-se que a entidade responsável é a IGR Caminho dos Canyons que abarca os 15 municípios da região e o Geoparque aspirante Caminho dos Canyons do Sul que abarca apenas quatro municípios em Santa Catarina. Os municípios pesquisados encontravam-se (no prazo de realização desta pesquisa) paralisados em suas ações ligadas ao Turismo devido à pandemia. Nota-se que neste mesmo período, alguns municípios do Estado conseguiram crescer em fluxo de turistas e investimentos no setor.

Foi possível perceber aspectos que confirmam como as mudanças de gestão, a partir de eleições municipais, prejudicam o setor quando não há a consciência de facilitar e compartilhar os documentos e resultados já alcançados como o caso de municípios que não sabem onde está o plano de Turismo elaborado pela AMESC.

Ainda, a partir dos dados levantados foi possível compreender que a região possui potencial para ter mais municípios no Mapa do Turismo Brasileiro e que os sete municípios que estão atualmente podem continuar ou não. Isso dependerá da capacidade de organizar e mobilizar o setor para se cadastrar no Cadastur e participar mais ativamente do Comtur.

A totalidade dos destinos pesquisados não possui estratégias definidas e metas a serem alcançadas, embora às vezes alcancem o sucesso desejado, trabalhando o Marketing de forma intuitiva e direta como é o caso de Praia Grande que conseguiu unir o Trade em torno de uma proposta de desenvolvimento turístico local e regional, visto que a demanda excedente já chega a outros pontos da região como relatado pelo E5, como pode ser analisado na figura 23:

Figura 23 – Resumo dos resultados das entrevistas na Região:



Fonte: elaborado pela autora (2021).

De maneira bem sucinta, a figura apresenta o resumo dos resultados obtidos nas entrevistas e demonstra que falta Planejamento Estratégico e que não há plataformas de colaboração público privada; os planos analisados não estão coordenados com outros planos e programas, a dotação orçamentária para o Turismo é insuficiente e há pouca oferta de Cursos para qualificação de Recursos Humanos para o Turismo. Todos os municípios participam da IGR mas há poucas ações para a participação da comunidade nas questões ligadas ao Turismo. Há transparência na Administração pública, mas nenhum possui o Plano Municipal de Turismo aprovado em forma de lei pela Câmara de Vereadores e publicado na internet como deve ser. Não há aproximação com os turistas e nem monitoramento e controle da qualidade percebida pelos mesmos, assim como não há medição do retorno do Turismo na economia e nem dados estatísticos ligados ao Turismo.

De acordo com Flores e Mendes (2014, p. 229), “o processo de gestão em um destino turístico deve estar sustentado num planejamento que resulta de um comprometimento dos responsáveis das coletividades locais e que traduza uma adesão do conjunto dos atores turísticos”.

Ao analisar os dados da pesquisa percebeu-se o quanto os autores Solsona (2015), SEGITTUR (2020) e INVAT-TUR (2015) estão de acordo e corroboram os resultados ao afirmar que um destino turístico deve utilizar uma governança inteligente com a

responsabilidade socioambiental necessária para impactar positivamente tanto residentes como turistas. Assumir uma gestão eficiente e controlada que viabilizem ações ligadas ao desenvolvimento sustentável do Turismo. A região apresenta uma governança onde a gestão não conhece na prática a caracterização dos municípios pela definição de responsabilidades, regras, critérios, planos de ações e planejamento estratégico para a tomada de decisões de forma integrada e com colaboração.

O Turismo é um fenômeno complexo, apresentando-se como uma atividade socioeconômica abrangente e que gera inúmeras vantagens e benefícios para os destinos receptores, quando bem planejada. Dentro da realidade brasileira, os esforços do Governo Federal convergem para a institucionalização de um sistema de governança através das IGRs (BRASIL, 2019b). O Planejamento Turístico e a integração entre Comtur e demais setores é condição para que os impactos do Turismo sejam otimizados e gerem efeitos positivos na economia. Trata-se da indústria do ponto de vista de seu efeito multiplicador, sendo o Turismo dependente de políticas públicas e de uma governança inteligente que permita a cooperação e integração para o desenvolvimento sustentável.

A partir dos resultados consolidados na pesquisa foi possível corroborar com os autores (LÓPEZ DE ÁVILA *et al.*, 2015; INVAT-TUR, 2015, CAVALHEIRO; JOIA; CAVALHEIRO, 2019). que afirmam que os benefícios obtidos a partir de uma governança turística inteligente são diversos. Embora o desafio do desenvolvimento do turismo regional, as estratégias para desenvolvê-lo de forma inteligente estão sob a responsabilidade dos gestores e dos atores locais e dependem de cada destino de acordo com suas características, contexto, necessidades e prioridades. A decisão de se tornar um destino com uma governança inteligente implica o estabelecimento de uma estratégia para reavaliar os investimentos de tal forma que lhe permita aumentar sua competitividade. Isto é possível através do melhor aproveitamento de suas atrações, da criação de outros recursos inovadores e da melhoria da eficiência dos serviços que também promove o desenvolvimento sustentável e facilita a interação do visitante com o destino criando novas experiências.

Uma governança inteligente do turismo na região precisaria, ainda, estar apoiada na aplicação de tecnologias que integram hardware, software e tecnologias de rede com análises avançadas que otimizam processos para empresas, organizações, DMOs, Trade Turístico e toda a comunidade local.

A Nuvem de palavras é resultado da análise de conteúdo dos dados das entrevistas e foi feita em três etapas de acordo com Bardin (2010) sendo a primeira a organização e análise do conteúdo da pergunta aberta das entrevistas após a transcrição integral do

conteúdo, a segunda etapa com a definição de Unidades de Registro com as palavras mais significativas das falas dos entrevistados e que apresentaram determinada frequência, e a terceira etapa de geração de Unidades de Contexto sendo as palavras-chave que se fazem presentes nas falas dos entrevistados e que representam os aspectos necessários ao desenvolvimento do Turismo na Região de forma inteligente.

Analisando de forma qualitativa as respostas e sugestões dadas pelos gestores para construir uma nuvem de palavras sobre como aprimorar o desenvolvimento do Turismo na região de forma inteligente e sustentável, foi possível criar a seguinte nuvem de palavras:

Figura 24 – Nuvem de Palavras com dados da Pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora (2021).

De acordo com a visão dos entrevistados, como apresenta a figura 24, para o desenvolvimento socioeconômico da região é preciso um planejamento estratégico que considere o estágio atual do mercado altamente influenciado pela evolução das tecnologias nas quais as dimensões físicas que envolvem estruturas, equipamentos turísticos e serviços receptivos precisam estar conectados com as dimensões da governança do turismo.

De acordo com os autores Blanco (2015) e Nunes, Medaglia e Stadler (2020), a inteligência e a cooperação são maneiras efetivas de agregar conhecimento, compartilhar informações e projetar e desenvolver estratégias amplas e de longo prazo para melhorar a

competitividade e a sustentabilidade dos destinos. Em tempos de grandes mudanças como os atuais, repensar um destino turístico significa uma revisão completa da função essencial das políticas de turismo em uma economia do conhecimento para adquirir a capacidade de compreensão da complexidade do mercado, competência estratégica e antecipação, ou seja, uma governança inteligente capaz de gerenciar a comunidade e os interesses que estão no coração de cada destino turístico.

No Turismo da região pesquisada, o conceito de governança inteligente pode ser capa de estabelecer uma nova perspectiva para abordar questões ligadas ao setor e/ou de interesse geral para a sociedade, valorização da cultura, maior segurança nos investimentos internos e aqueles que possam vir de fontes externas, maior assertividade na implementação de políticas públicas no turismo, entre tantos outros benefícios já discorridos neste trabalho e que se adaptam de acordo com cada realidade.

A partir da análise da pesquisa teórica foi possível perceber que a aceitação em torno da proposta e metodologia dos Destinos Turísticos Inteligentes ao redor do mundo e, especialmente, nos países mais desenvolvidos deve-se ao fato de que os modelos tradicionais de desenvolvimento e planejamento do Turismo não oferecem uma visão geral da complexidade dos destinos turísticos e nem as estruturas fundamentais de sustentabilidade e do estabelecimento de políticas públicas que devem estar presentes desde a sua formulação e ao longo do processo de manutenção e crescimento, bem como o posicionamento estratégico para o desenvolvimento socioeconômico (VERA-REBOLLO; IVARS-BAIDAL; CELDRÁN-BERNABEU, 2017).

Os benefícios dos Destinos Turísticos Inteligentes propiciam o impacto direto e indireto da evolução dos sistemas tecnológicos no turismo com sustentabilidade, acessibilidade e inovação, organizados por uma governança e gestão eficiente. A pesquisa demonstrou que os municípios da região não possuem condições de se transformarem em DTI hoje. Entretanto, há poucos anos atrás, muitas das tecnologias utilizadas hoje seriam impossíveis.

A pesquisa teórica em torno de DTI por Invat-tur (2015) e SEGITTUR (2015) deixam claro que a proposta de DTI, busca construir destinos mais eficientes, seguros, autênticos, sustentáveis e interessantes. Para tanto, precisam de vários fatores como: uma governança intimamente relacionado ao nível de participação e colaboração do cidadão; uma gestão pública eficiente; busca de inovação por parte da administração; planejamento estratégico; um projeto urbano sustentável, acessível e escalável; uso de tecnologia com sustentabilidade e vantagens competitivas; sustentabilidade ambiental, energia alternativa e

gestão eficiente da água; projeção internacional; coesão social; efetividade do sistema de saúde; segurança aos turistas e cidadãos; mobilidade e transporte; atrair e reter capital humano; serviços de excelência; criar planos para melhorar a educação; criar condições para o estabelecimento do respeito em todos os sentidos e aumentar a criatividade. A presente pesquisa demonstrou que ainda há um longo caminho a ser percorrido, mas o fato de haver um direcionamento sugerido, já pode ser considerado como um ganho para a região.

Os resultados esperados com esta pesquisa perpassam a sensibilização e conscientização dos municípios da Região estudada e de outros destinos de que precisam realizar o processo de desenvolvimento turístico de forma madura e começar pela governança inteligente do turismo para tomar o caminho correto que levará ao futuro desejado.

O Turismo, de uma maneira geral, ainda carece de planejamento, ferramentas e técnicas para avaliar fluxos, mensurar e conhecer os impactos diretos, indiretos e induzidos sobre a economia, a sociedade e o ambiente. Ainda não se tem a real dimensão dos efeitos da atividade turística na economia e sobre a sociedade e, menos ainda, considerar a importância de uma governança inteligente para a maximização dos benefícios em todos os aspectos.

Desta forma, não havendo a medição e o controle no município, os resultados macroeconômicos ficam comprometidos. De uma forma cada vez mais intensa, percebe-se a sociedade em rápida mudança e muitas das bases de dados até agora consideradas passaram por uma série de modificações destrutivas. Como consequência, as abordagens tradicionais perderam a capacidade de fornecer dados e percepções úteis e confiáveis. No turismo, isso se traduz na necessidade de bases de dados unificadas para a integração, a confiança, a tomada de decisões, para prestar contas dos investimentos realizados, desenhar planos e definir estratégias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa teórica e a análise dos dados da pesquisa levaram a conclusões tais como: há grande necessidade de integração entre os setores do próprio Trade Turísticos, há grande necessidade de profissionalização tanto da governança como dos serviços de maneira geral, é muito importante criar e fortalecer as organizações na consolidação e reestruturação de políticas públicas nos municípios, a governança é prerrogativa para iniciar uma jornada rumo ao desenvolvimento sustentável com estratégias de implantação e utilização eficiente das TIC para melhorar a experiência do turista/visitante e a qualidade de vida das comunidades envolvidas.

Há que se considerar, mais uma vez, que nenhum município da região tem condições de ser um DTI, mas que qualquer destino turístico pode começar seus esforços de organização do setor por uma governança inteligente do Turismo, buscando a possibilidade de, a longo prazo, ter condições de se tornar um Destino ou Território Inteligente.

A conversão de destinos turísticos tradicionais em Destinos Turísticos Inteligentes trata-se de um processo altamente benéfico para as comunidades e organizações envolvidas que passam a consolidar passos, na intenção de não mais perceber que recursos como tempo e investimentos estão sendo desperdiçados.

Considera-se que este trabalho apresentou coerência entre os objetivos propostos e os resultados apresentados. O primeiro objetivo específico foi conhecer as dimensões da governança do turismo sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes foi alcançado e evidenciado na fundamentação teórica e portfólios bibliográficos apresentados.

O segundo objetivo específico foi identificar relações entre as variáveis ou constructos dos modelos de DTI de INVAT-TUR e SEGITTUR, o que foi plenamente contemplado não só nos estudos e ensaios teóricos que compõem este trabalho como no esquema elaborado com as quatro Dimensões e Critérios de avaliação da Governança sob a ótica de Destinos Turísticos Inteligentes.

O objetivo específico terceiro propôs analisar os dados dos municípios que compõem o Mapa do Turismo Brasileiro na região e os documentos cedidos pelas DMOs, o que foi amplamente contemplado na seção que demonstra estes resultados ainda acrescidos de dados da Santur.

O quarto e último objetivo específico foi compreender como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes e que foi discorrido e tratado sob vários aspectos desde a apresentação das

entrevistas como na análise geral dos dados da pesquisa, sendo ainda, relacionado com o referencial teórico utilizado.

A pesquisa apresentou poucas limitações, mas que devem ser descritas: a dificuldade de conseguir os planos municipais para a análise uma vez que alguns municípios não sabiam onde encontrar o documento e a falta de organização do setor e de maior número de entidades representativas que permitiria analisar a governança do turismo na regional de uma maneira mais abrangente.

As trocas de gestão nas prefeituras podem fazer com que o conhecimento e o trabalho realizados anteriormente sejam totalmente perdidos, podendo comprometer todo um trabalho já realizado na Governança do Turismo, inclusive a dissolução dos grupos de trabalho e desintegração dos Conselhos municipais de Turismo.

Para estudos futuros, propõe-se ampliar a pesquisa a todos os municípios e obter um panorama ampliado, para conhecer quais as razões que levam alguns municípios com potencial turístico estarem fora do Mapa do Turismo Brasileiro. Ainda, realizar este mesmo estudo dentro de algum tempo e comparar o nível de crescimento e organização do Turismo, assim como os avanços no que diz respeito à governança do turismo na região. Avaliar se estas mudanças foram positivas ou não e por quais razões, se haverá Planejamentos estratégicos de Turismo atualizados e qual o panorama da região.

O Setor de Turismo tem mostrado a necessidade de ser resiliente ao longo dos tempos. Resiliente no sentido de demonstrar capacidade de enfrentar os problemas, adaptar-se a mudanças, superar obstáculos e resistir a situações adversas.

A realidade do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense ainda está muito distante da realidade europeia, onde surgiram os DTI e é evidente que ainda há uma grande lacuna para algum dia ser atribuído o conceito de destinos turísticos inteligentes aos municípios analisados. Entretanto, esta visão de futuro pode considerar como uma meta a ser perseguida e como uma oportunidade em longo prazo. Entretanto, desde já as políticas públicas podem e devem ser estudadas, redirecionadas, aprofundadas e flexibilizadas a fim de aumentar investimentos em estruturas tangíveis e intangíveis como serviços e planejamento estratégico municipal e regional. Ações podem ser tomadas para a evolução dos destinos, a começar pela Governança.

Chega-se, assim, a algumas conclusões: dentro de situações difíceis como se apresenta a Pandemia fazendo com que Destinos tenham que se reinventar e investir ainda mais em tecnologia para oferecer segurança aos turistas, com informações confiáveis e um ambiente com menor risco para os investimentos da iniciativa privada, é imprescindível, ao

menos, os Planos Estratégicos de Turismo elaborados por Turismólogos que contemplem as exigências do Governo federal e estejam alinhados com uma visão mais global como a ótica de DTI proposta neste trabalho.

Para concluir, torna-se fundamental ressaltar a importância do Turismo e de políticas públicas adequadas no processo de desenvolvimento socioeconômico que vai além da Governança local ou regional. Não se trata apenas de planejar o destino e oferecer o que os turistas precisam, mas, acima de tudo, antecipar as aspirações de todos os envolvidos para evoluir em uma abordagem sustentável que só é possível com uma Governança inteligente do destino.

REFERÊNCIAS

- ABRANJA, N. O Empreendedorismo como base do turismo sustentável: proposta de modelo conceitual. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 1-19, 2017. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/4464>. Acesso em: 01 set. 2021.
- ABYA, H.; KHALILI, M. N.; EBRAHIMI, M.; MOVAHED, A. Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. **Management Science Letters**, [S.l.], n. 5, p. 295-300, 2015. Disponível em: http://www.growing-science.com/msl/Vol5/msl_2015_9.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.
- AENOR. Asociacion Española de Normalizacion y Certificacion. **UNE 178301:2015: Smart Cities - Open Data**. Génova, 2016. Disponível em: <https://tienda.aenor.com/norma-une-178301-2015-n0054318>. Acesso em: 01 set. 2021.
- AENOR. Asociacion Española de Normalizacion y Certificacion. **UNE 178501:2018: Sistema de Gestión de los Destinos inteligentes**. Génova, 2018. Disponível em: <https://tienda.aenor.com/norma-une-178501-2018-n0060239>. Acesso em: 01 set. 2021.
- ALBINO, V.; BERARDI, U.; DANGELICO, R. M. Smart Cities: definitions, dimensions, performance, and initiatives. **Journal of Urban Technology**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 3-21, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>. Acesso em: 01 set. 2021.
- ALCANTUD, A. F.; MORALES, J.M.L.; IZQUIERDO, L. M.; RIBES, J. F. P.; RODRÍGUEZ, A. R.; SUCH, M. J. Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español. **Revista de Economía ICE**, Madrid, n. 894, p. 137-150, 2017. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B1BAhZryk76rLWg4bEVhUzdxMGM/view>. Acesso em: 01 set. 2021.
- ALDELBERT, B.; DANG, R.J.; LONGHI, C. Innovation in the tourism industry: the case of Tourism@. **Tourism Management**, [S.l.], n. 32, p. 1204-1213, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/894194/Innovation_in_the_tourism_industry_The_case_of_Tourism_at. Acesso em: 01 set. 2021.
- ALVARADO, L.J.; MORENO, Z.; SILVA, J. Public policies for small and medium enterprises in the tourism sector: perspective of analysis in their implementation. **Espacios**, [S.l.], v. 38, n. 61, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p01.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

ALVES, Victor. Novo Mapa do Turismo Brasileiro compreende mais regiões turísticas. **Portal Ministério do Turismo**, Brasília, 26 ago. 2019. Disponível em: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=205:novo-mapa-do-turismo-brasileiro-compreende-mais-regioes-turisticas-do-pais&catid=17&Itemid=121. Acesso em: 01 set. 2021.

ALZUA-SORZABAL, A. Perspectiva de las empresas e instituciones involucradas en el desarrollo de los destinos turísticos inteligentes. *In*: LÓPEZ DE ÁVILA, A.; LANCIS, E.; GARCÍA-SÁNCHEZ, S.; ALCANTUD, A.; GARCÍA, B.; MUÑOZ, N. **Smart Destinations Report: building the future**. Diretrizes de operação para tornar-se um destino inteligente: guia prático. Madrid, 2015. Disponível em: <https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Report-on-smart-destinations-en.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

AMAT-MONTESINOS, X.; MARTÍNEZ-PUCHE, A.; CORTÉS-SAMPER, C.; LARROSA-ROCAMORA, J. A.; ORTIZ-PÉREZ, S.; LORENTE-SAIZ, A. Destinos inteligentes, Innovadores y sostenibles: nuevas tendencias en el turismo rural europeo. **Anais [...]**. CCIUTM Cuarta convención Científica Internacional de la UTM, Universidad de Alicante, Smart Rural, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10045/110546>. Acesso em: 01 set. 2021.

AMESC. Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense. **Portal AMESC**, Araranguá, 2021. Disponível em: <https://www.amesc.com.br>. Acesso em: 01 set. 2021.

AMMIRATO, S.; FELICETTI, A. M.; GALA, M. D. Tourism Destination Management: a collaborative approach. *In*: CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. (Ed.). **Collaborative Systems for Smart Networked Environments: IFIP Advances in Information and Communication Technology**. Berlin, 2014. V. 434. P. 217-226. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-662-44745-1_21. Acesso em: 01 set. 2021.

ANSARAH, M. G. R.; PANOSSO NETTO, A. **Produtos turísticos e novos segmentos de mercado: planejamento, criação e comercialização**. São Paulo: Manole, 2015.

ARNHOLD JÚNIOR, M. **Governança regional do turismo: uma proposta de avaliação da governança turística na percepção de seus atores**. 2017. 100p. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria). Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria - PGTH. UNIVALI, Balneário Camboriú, 2017. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Marcos%20Arnhold%20Junior.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

AUNE, A. **Human Smart Cities: o cenário brasileiro e a importância da abordagem *joined-up* na definição de cidade inteligente**. 2017. 140f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia Urbana e Ambiental. Departamento de Engenharia Civil e Ambiental. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.32955>. Acesso em: 01 set. 2021.

AZEVEDO, E. A.; BARROS NETO, J. J. S. Os novos cenários turísticos: inovação, planejamento e as megatendências. **Revista A Barriguda**, Campina Grande, v. 7, n. 2, p. 220-239, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ifs.edu.br/biblioteca/handle/123456789/1009>. Acesso em: 01 set. 2021.

BAGGIO, R. Measuring Tourism: methods, indicators, and needs. *In*: COOPER, C.; FAYOS-SOLÀ, E. **The Future of Tourism: innovation and sustainability**. Heidelberg: [s.n.], 2018. Disponível em: https://www.iby.it/turismo/papers/baggio_MeasTourism.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.

BASBETH, F.; ABD GHANI, N.H.; SEDYOWIDODO, U. Smart destination branding: the need for new capability and opportunities for entrepreneurship. International Conference on ICT for Smart Society (ICISS), **Anais [...]** Indonésia, 2018. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8549943>. Acesso em: 16 nov. 2019.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. **Journal of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 7–28, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233146017_Local_tourism_governance_A_comparison_of_three_network_approaches. Acesso em: 01 set. 2021.

BENEDETTO, G.; CARBONI, D.; CORINTO, G. L. Governance of sustainable tourism in a vast area surrounding a National Park. International Conference. **Procedia Environmental Sciences**, [S.l.], v. 32, p. 38- 48, 2016. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1878029616001365?token>. Acesso em: 01 set. 2021.

BENI, M. C. (Org.). **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. São Paulo: Manole, 2012.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

BENI, M. C. **Globalização do Turismo: mega-tendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BENI, M. C. Política e estratégia do desenvolvimento regional: planejamento integrado e sustentável do turismo. *In*: LAGE, Beatriz; MILONE, Paulo. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

BENI, M. C. Política e Planejamento Estratégico no Desenvolvimento Sustentável do Turismo. **Revista Turismo em Análise**, v. 17, n. 1, p. 5-22, maio 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/download/68228/70775/89779>. Acesso em: 01 set. 2021.

BERGGRUEN, N.; GARDELS, N. **Governança inteligente para o século XXI: uma via intermediária entre Ocidente e Oriente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

BERRONE, P.; RICART, J. E. La gobernanza inteligente, clave para las “smartcities”. **Harvard Deusto Business Review**, [S.l.], v. 254, p. 14-21, 2016.

BIZ, A. A. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93158>. Acesso em: 01 set. 2021.

BIZ, A.; CAPELINI, C.; ROSSETTO C. R. E; CAMILOTTI, L.; RODRIGUES S. M. Construção da Rota Estratégica do Setor de Turismo para o Estado de Santa Catarina (Brasil): um olhar para 2022. **Anais [...]**. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Universidad de Alicante, Sant Vicent del Raspeig, 2017. Disponível em: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/70141/5/Actas-Seminario-Destinos-Turisticos-Inteligentes.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

BLANCO, J. **Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar a innovación en el turismo digital**. Madrid: Biblioteca Altran, 2015.

BOES, K.; BUHALIS, D.; INVERSINI, A. Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. **International Journal of Tourism Cities**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 108-129, 2016. Disponível em: <http://centaur.reading.ac.uk/75357/>. Acesso em: 01 set. 2021.

BOLÍVAR, M. P. R.; MEIJER, A. J. Smart governance: using a literature review and empirical analysis to build a research model. **Social Science Computer Review**, v. 34, n. 6, p. 673-692, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852314564308>. Acesso em: 01 set. 2021.

BORGES, A. L. M.; SILVA, R. C. Turismo e Segurança Pública: análise documental dos Planos Nacionais de Turismo (PNT) 2003-2018. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 204-225, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2020.v17n3.010>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRAMWELL, B. Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. **Journal of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 19, n. 4/5, p. 437-457, 2011. Acesso em: 01 set. 2021.

BRAMWELL, B.; LANE, B. Critical research on the governance of tourism and sustainability. **Journal of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 19, n. 4/5, p. 411-421, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.580586>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRANDÃO, M.; JOIA, L. A.; TELES, A. Destino turístico inteligente: um caminho para transformação. **Anais [...]** Seminário da ANPTUR - Associação de Pesquisa e Pós Graduação de Turismo, 2016. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/13/451.pdf> Acesso em: 01 set. 2021.

BRANDT, T.; BENDLER, J.; NEUMANN, D. Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems. **Inf Manag**, [S.l.], v. 54, n. 6, p. 703–713, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.01.004>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Manual para o Desenvolvimento da Produção Associada ao Turismo**. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/images/Manual_de_Producao_Associada_ao_Turismo.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo/ Roteiros do Brasil**: formação de redes. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. Brasília, 2007. 55 p. Disponível em: <http://www.ibam.org.br/>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. Informações e Dúvidas Frequentes. **Portal Cadastur**, Brasília, 2021a. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/duvidas-frequentes/inicio>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Manual do pesquisador**: inventário da oferta turística: instrumento de pesquisa. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. Disponível em: http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/downloads/formularios/manual_do_pesquisador_instrumento_de_pesquisa_formularios.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. **Câmara do Turismo 4.0 - Apresentações**. Brasília, 2021b. Disponível em: http://bibliotecarimt.turismo.gov.br/_layouts/15/start.aspx#/SitePages/C%C3%A2mara%20do%20Turismo%204.0.aspx. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo**: diretrizes, metas e programas 2018- 2022. Brasília/DF: MTur, 2018. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo**: Categorização do mapa do turismo brasileiro - perguntas e respostas. Brasília, ago. 2019a. Disponível em: http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Perguntas_espostas_Categorizacao_2019.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo: Regionalização, sensibilização e mobilização**. Brasília, jan. 2019b. Disponível em: <http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/mtur-cartilha-promocional-final.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRASILEIRO, M. D. S.; MEDINA, J. C. C., CORIOLANO, L. N. (Org.). **Turismo, cultura e desenvolvimento**. Campina Grande: EDUEPB, 2012. 233 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/7y7r5/pdf/brasileiro-9788578791940.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

BRIDI, G. **Participação dos atores turísticos em sistemas de governança em turismo: um estudo a partir dos municípios de Bento Gonçalves (RS), Bonito (MS) e Ouro Preto (MG)**. 2017. 311p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPGDR, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1805/1/Guilherme%20Bridi.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

BUHALIS, D. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. **Tourism Review**, v. 75, n. 1, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3DsUttM>. Acesso em: 01 set. 2021.

BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. Smart Tourism Destinations enhancing tourism experience through personalisation of services *In*: TUSSYADIAH, I.; INVERSINI, A., (Ed.). **ENTER 2015 of the International Conference in Lugano**. Switzerland: [s.n.], 2015. p. 377-389. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-14343-9_28. Acesso em: 01 set. 2021.

BUHALIS, D.; AMARANGGANA, A. Smart Tourism Destinations. *In*: XIANG, Z.; TUSSYADIAH, I. (Org.). **Information and Communication Technologies in Tourism**. Heidelberg: [s.n.], 2014. p. 553-564. Disponível em: <http://www.cyberstrat.net/ENTER14SmartTourismDestinations-libre.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

BUHALIS, D.; GOUTHRO, M. B.; MOITAL, M.; RIHOVA, I. Social Layers of customer-to-customer value co-creation. **Journal of Service Management**, v. 24, n. 5, p. 553-566, abr. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/255721898_Social_Layers_of_Customer-to-customer_Value_Co-creation. Acesso em: 01 set. 2021.

BUHALIS, D.; LEUNG, R. Smart Hospitality: Interconnectivity and Interoperability Towards an Ecosystem. **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], v. 71, p. 41-50, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>. Acesso em: 01 set. 2021.

BUONINCONTRI, P.; MICERA, R. The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations. **Information Technology & Tourism**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 285-315, 2016. Disponível em: https://EconPapers.repec.org/RePEc:spr:infott:v:16:y:2016:i:3:d:10.1007_s40558-016-0060-5. Acesso em: 01 set. 2021.

BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções**. 5. ed. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BUSTARD, J. R. T.; BOLAN, P.; DEVINE, A.; HUTCHINSON, K. The emerging smart event experience: an interpretative phenomenological analysis. **Tourism Review**, [S.l.], v. 74, n. 1, p. 116-128, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TR-10-2017-0156>. Acesso em: 01 set. 2021.

CALLE LAMELAS, J. V. Revolución Big Data en el turismo: análisis de las nuevas fuentes de datos para la creación de conocimiento en los Destinos Patrimonio de la Humanidad de España. **International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)**, v. 2, n. 2, p. 23-39, 2017. Disponível em: <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/248>. Acesso em: 01 set. 2021.

CAMARGO, L. O. L. Hospitalidade, turismo e lazer. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [online], v. 13, n. 03, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1749>. Acesso em: 01 set. 2021.

CANTALICE, L. R. **Tipologia de governança e sua contribuição para a sustentabilidade da atividade turística: uma análise no destino turístico do Conde- PB**. 2016. 229p. Tese (Doutorado em Recursos Naturais). Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/1019> Acesso em: 15 mar. 2021.

CARAGLIU, A.; BO, C.; NIJKAMP, P. Smart Cities in Europe. **Journal of Urban Technology**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 65-82, 2011. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>. Acesso em: 01 set. 2021.

CAVALHEIRO, M. B.; JOIA, L. A.; CAVALHEIRO, G. M. C. Towards a smart tourism destination development model: promoting environmental, economic, socio-cultural and political values. **Tourism Planning & Development**, [S.l.], v. 17, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21568316.2019.1597763?journalCode=rthp21>. Acesso em: 01 set. 2021.

CELDRÁN-BERNABEU, M. A.; MAZÓN, J. SÁNCHEZ, D. G. Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. **Investigaciones Turísticas**, [S.l.], v. 15, p. 49-78, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.03>. Acesso em: 01 set. 2021.

CÉSPEDES, J. P. V.; NÚÑEZ, M. R. Gobierno y post-pandemia: la construcción de ciudades inteligentes en contextos digitales. **ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública**, [S.l.], v. 79, p. 15-45, jun./dez. 2020. Disponível em: <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/172>. Acesso em: 01 set. 2021.

CHIAPPA, G.; BAGGIO, R. Knowledge transfer in smart tourism destinations: analyzing the effects of a network structure. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 4, n. 3, p. 145-150, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212571X15000037>. Acesso em: 01 set. 2021.

CHIMI-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M.; MEDINA-BRITO, P. Empreendedorismo turístico: perspectivas de pesquisa e agenda futura para o destino cooepetivo. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 6, n. 2, p. 166-182, 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/2554>. Acesso em: 01 set. 2021.

CNM. Confederação Nacional de Municípios. **Lei da transparência**. [S.l.; s.n.], 2021. Disponível em: <http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/cartilha.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

COMAR, R. O que fazer com a análise swot? **Portal Templun**, [S.l.], 2021. Disponível em: <http://certificacaoiso.com.br/o-que-fazer-com-a-analise-swot/>. Acesso em: 01 set. 2021.

COOPER, C.; HALL, C. M.; TRIGO, L. G. G. **Turismo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORNEJO, N. S.; AMARAL, J. B.; JIMÉNEZ, A. R. Productos Turísticos innovadores. **Revista Digital de divulgación y investigación turística**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 51-55, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/268579679>. Acesso em: 01 set. 2021.

CORNEJO, N. S.; NUÑEZ, M. S.; VALDEZ, M. V. Fundamentos teórico-tecnológicos de un destino inteligente: diagnóstico del destino turístico Mazatlán. **Revista CULTUR**, [S.l.], ano 10, n. 3, p. 51-64, out. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/> 2016. Acesso em: 01 set. 2021.

CORRÊA, S. C.; GOSLING, M. S.; GONÇALVES, C. A. Destinos turísticos inteligentes: um estudo bibliométrico. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v. 9, n. 1, p. 40-61, jun. 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>. Acesso em: 01 set. 2021.

COUTINHO A. C. A.; NÓBREGA, W. R. M. Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 55-70, set./dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543>. Acesso em: 01 set. 2021.

COUTINHO, A. C. A.; AZEVEDO, F. F. Desenvolvimento do turismo e a interface com a instância de governança estadual: um estudo no Rio grande do norte/Brasil. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, [S.l.], v. 17, n. 4, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.047>. Acesso em: 01 set. 2021.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre Cinco Abordagens**. São Paulo: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.

CRUZ, M.; CORRÊA, V. O desafio da articulação dos atores envolvidos em um projeto de planejamento estratégico do turismo em minas gerais. **Revista Turismo Estudos & Práticas**, Mossoró/RN, v. 5, n. 1, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.6207653.v1>. Acesso em: 01 set. 2021.

CRUZ, R. C. A. Planejamento governamental do turismo: convergências e contradições na produção do espaço. *In*: LEMOS, A.; ARROYO, M.; SILVEIRA, M. **América Latina: cidade, campo e turismo**. San Pablo: CLACSO, 2006.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v. 9, n. 2, p. 63-79, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000600006>. Acesso em: 01 set. 2021.

CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Aglomeração e coordenação da rede de cooperação em aglomerado de turismo. **Turismo - Visão e Ação**, Itajaí, v. 12, p. 92-113, 2010. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/1102/1510>. Acesso em: 01 set. 2021.

DACHARY, A. C.; BURNE, S. M. A. El estudio del turismo. ¿un paradigma en formación? **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 15, n. 2, p. 179-193, abr. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713891004.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2007.

DETOTTO, C.; GIANNONI, S.; GOAVEC, C. Does good governance attract tourists? Case Study. **Tourism Management**, [S.l.], v. 82, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104155>. Acesso em: 01 set. 2021.

DIGIORGIO, V.; RENGA, F. M. An empirical model of long-term development for accommodation facilities: the role of smart destination. **International Journal of Digital Culture and Eletronic Tourism**, [s.l.], v. 3, n. 3/4, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJDCET.2021.10036281>. Acesso em: 01 set. 2021.

DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Revista Turismo Visão e Ação**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 112-134, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/130>. Acesso em: 01 set. 2021.

ENDEAVOR. Mil cabeças pensam melhor que uma: saiba tudo sobre *crowdsourcing*. **Portal Endeavor**, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/crowdsourcing/> Acesso em: 01 set. 2021.

ENDRES, A. V.; PAKMAN, E. T. A governança das políticas de turismo: o papel dos espaços de participação na perspectiva da análise de redes e da teoria institucional. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo - RBTUR**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2019. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/1431/842>. Acesso em: 01 set. 2021.

ENGELMANN FILHO, A.; PEREIRA, L. C. A importância das políticas públicas de turismo para a inclusão socioeconômica e o desenvolvimento sustentável no Brasil. *In*: BORGES, G. S.; WOLKMER, M. F.; VIEIRA, R. S. **Direitos fundamentais e Estado**. Curitiba: Íthala, 2020. V 3. p. 228-246.

ERRICHIELLO, L.; MARASCO, A. Tourism Innovation Oriented Public-Private Partnerships for Smart Destination Development. **Knowledge Transfer to and within Tourism**, [S.l.], v. 8, p. 147-166, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/S2042-144320170000008010>. Acesso em: 01 set. 2021.

EUROPEAN COMMISSION. Smart cities: cities using technological solutions to improve the management and efficiency of the urban environment. **Official website of the European Union**, 2021. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en. Acesso em: 01 set. 2021.

FARIA, A.; SILVA, A. R. Quando a estratégia como prática encontra com a política pública de turismo: o contexto de um sindicato e de empresas associadas do turismo gastronômico no espírito santo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 72-101, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39237/quando-a-estrategia-como-pratica-encontra-com-a-politica-publica-de-turismo>. Acesso em: 01 set. 2021.

FECOMÉRCIO. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina. **Rotas Estratégicas Setoriais para a Indústria Catarinense 2022: Rota estratégica do Turismo**. 2016. Disponível em: <https://www.fecomercio-sc.com.br/noticias/santa-catarina-ganha-planejamento-do-turismo-ate-2022>. Acesso em: 20 mar. 2020.

FEMENIA-SERRA, F.; IVARS-BAIDAL, J.A. Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm, **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, [S.l.], p. 365-384, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1561478>. Acesso em: 01 set. 2021.

FEMENIA-SERRA, F.; NEUHOFER, B. Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda. **Investigaciones Regionales**, v. 42, p. 129-150, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/330578356>. Acesso em: 01 set. 2021.

FEMENIA-SERRA, F.; NEUHOFER, B.; IVARS-BAIDAL, J. A. Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. **The Service Industries Journal**, [S.l.], p. 109-133, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1508458>. Acesso em: 01 set. 2021.

FEMENIA-SERRA, F.; PERLES-RIBES, J.; IVARS-BAIDAL, J. A. Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality. **Tourism Review**, v. 74, n. 1, p. 63-81, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-02-2018-0018/full/html>. Acesso em: 01 set. 2021.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 21, n. 3, p. 550-563, set./nov. 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1194>. Acesso em: 01 set. 2021.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Caderno da Rota Estratégica do Turismo: Rotas Estratégicas Setoriais para a Indústria Catarinense 2022**. Florianópolis: Fecomércio; Sebrae, 2016.

FLORES, F. M. **La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos**: el caso de los pueblos mágicos de México. 2013. Tese. (Doutorado em Turismo). Facultad De Ciencias Sociales. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118777>. Acesso em: 01 set. 2021.

FLORES, L. C. S.; MENDES, J. C. Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 222-237, maio/set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.717>. Acesso em: 01 set. 2021.

FRATUCCI, A. C. Turismo e território: relações e complexidades. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 87-96, nov. 2014. Disponível em: <http://www.ivt.co.pe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/1018/404>. Acesso em: 01 set. 2021.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FUINI, L. L. Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/inter/v13n1/a08v13n1>. Acesso em: 01 set. 2021.

GAJDOŠÍK, T.; ORELOVÁ, A. Smart Technologies for Smart Tourism Development. Springer Nature Switzerland AG. R. Silhavy (Ed.): **Anais [...]** CSOC - Computer Science On-line Conference. 2020: Artificial Intelligence and Bioinspired Computational Methods 2020, AISC 1225, p. 333-343, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-51971-1_27. Acesso em: 01 set. 2021.

GÂNDARA, J. M. G.; MENDES, J.; MOITAL, M.; RIBEIRO, F. N. S.; SOUZA, I. J.; GOULART, L. A. A qualidade da experiência na visitação dos destinos turísticos. In: BENI, M. C. (Org.). **Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. São Paulo: Manole, 2012.

GARCÍA, F. A.; MENDES FILHO, L. A. M.; SANTOS JUNIOR, A. Turismo e inovação: uma proposição de modelo de sistema de gestão para configuração de destinos turísticos inteligentes. **Revista CULTUR**, v. 10, n. 02, jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/>. Acesso em: 01 set. 2021.

GARCÍA, L. M.; ACIAR, S.; MENDOZA, R.; PUELLO, J. J. Smart tourism platform based on microservice architecture and recommender services. In: YOUNAS, M.; AWAN, I.; GHINEA, G.; CATALAN, C. M. (Ed.). **Mobile Web and Intelligent Information Systems: MobiWIS 2018**. Lecture Notes in Computer Science. Barcelona: [s.n], 2018. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-97163-6_14. Acesso em: Acesso em: 01 set. 2021.

GIFFINGER, R.; FERTNER, C.; KRAMAR, H.; KALASEK, R; MEIJERS, E.; PICHLER-MILANOVIĆ, N. **Smart cities: Ranking of European medium-sized cities**. Vienna: Universidade de Tecnologia de Viena, 2007. 28 p. Disponível em: http://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, S. M.; KORSTANJE, M. E.; PERAL, P. P. El Turismo como objeto de investigación. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 1, p. 81-105, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p81>. Acesso em: 01 set. 2021.

GOELDNER, C.; RICHIE, J.; MCINTOSH, R. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOMES, B. M. **Políticas públicas de turismo: interação empresários-setor público em Curitiba sob a ótica institucional**. 2015. Tese (Doutorado). Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/1884/37896/1/R%20-%20T%20-%20BRUNO%20MARTINS%20AUGUSTO%20GOMES.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

GOMES, E. L.; GÂNDARA, J. M.; IVARS-BAIDAL, J. A. É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná. **Revista Brasileira Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 503-536, set./dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v11i3.1318>. Acesso em: 01 set. 2021.

GÓMEZ, A.; SERVER, M.; JARA, A. J. Turismo inteligente y patrimonio cultural: un sector a explorar en el desarrollo de las *smart cities*. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 389-411, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/159419531.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

GONZÁLEZ, M. A.; LÓPEZ, B. Huatulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes. Organization of tourism policy and tourist offer in the mexican northeast. **Turismo y Sociedad**, [S.l.], n. 25, p. 73-92, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.04>. Acesso em: 01 set. 2021.

GORANCZEWSKI, B.; PUCIATO, D. Swot analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations. Opole University of Technology Institute of Tourism and Leisure. **Tourism**, v. 20, n. 2, p. 45-53, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/71979927.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U. From smart destinations to smart tourism regions. **Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research**, n. 42, p. 170-184, 2019. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/risinvgreg/0388.htm>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U. **Smart Destination Research**: state of the art. *In*: Conference Smart Tourism Destinations: New Horizons in Tourism Research and Management STDRM2017. University of Alicante, Spain, out. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320624748_Smart_Destination_Research_State_of_the_Art. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U. **Smart Tourism**: hype or real opportunity? *In*: Conference TTRA Canada University of Southern California. Halifax, Nova Scotia, set. 2018. Disponível em: <https://ttra.com/wp-content/uploads/2018/01/Smart-Tourism-Hype-or-Real-Opportunity.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; HAM, J.; KOO, C. Creating the City Destination of the Future: the case of Smart Seoul. *In*: WANG, Y.; SHAKEELA, A.; KWEK, A.; KHOO-LATTIMORE, C. (Ed.). **Managing Asian Destinations**, Switzerland, p. 199-214, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-8426-3_12. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; REINO, S.; KOPERA, S.; KOO, C. Smart tourism challenges. **Journal of Tourism**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 41-47, 2015a. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63345710/Journalof_TourismJune_2015. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; SCARPINO-JOHNS, M. Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. **Tourism Review International**, [S.l.], v. 22, n. 3-4, p. 263-276, 2018. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/cog/tri/2018/00000022/f0020003/art00009>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; SIGALA, M.; XIANG, Z.; KOO, C. Smart tourism: foundations and developments. **Electron Markets**, [S.l.], v. 25, p. 179-188, 2015b. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; WERTHNER, H.; KOO, C.; LAMSFUS, C. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 50, p. 558-563, 2015c. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>. Acesso em: 01 set. 2021.

GRETZEL, U.; ZHONG, L.; KOO, C. Application of smart tourism to cities. **International Journal of Tourism Cities**, [S.l.], v. 2, n. 2, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305693638_Application_of_smart_tourism_to_cities. Acesso em: 01 set. 2021.

GUARDA, T.; HAZ, L.; AUGUSTO, M. F.; VITOR, J. A. Pervasive Smart Destinations. **Anais [...]**. Conference Trends and Advances in Information Systems and Technologies, 2018. p. 375–382. Disponível em: http://10.1007/978-3-319-77700-9_37. Acesso em: 15 nov. 2019.

GUARDIA, S. R. R.; GUARDIA, M. S. A.; MENDES FILHO, L. A. M. Governança em destinos turísticos inteligentes: uma proposta conceitual incluindo os sindicatos. *In*: SILVA, Q. P. (Org.). **Turismo: reflexões e desafios**. Nova Xavantina: MT Pantanal, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.46420/9786588319413>. Acesso em: 01 set. 2021.

GUIMARÃES, T. V. **O papel dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas (CGPP): uma análise sobre conselhos municipais de turismo sob a perspectiva das teorias de governança**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2013.

HALL, C. M. A Typology of governance and its implications for tourism policy Analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, [S.l.], v. 19, n. 4–5, p. 437–457, 2011a. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.570346>. Acesso em: 01 set. 2021.

HALL, C. M. **Planejamento turístico**. São Paulo: Contexto, 2001.

HALL, C. M. Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 4-5, p. 649-671, 2011b. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.555555>. Acesso em: 01 set. 2021.

HARTMAN, S. Resilient tourism destinations? Governance implications of bringing theories of resilience and adaptive capacity to tourism practice. *In*: INNERHOFER, E.; FONTANARI, M.; PECHLANER, H. (Ed.). **Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance**. London, UK: Routledge, 2018. p. 66–76.

HERAS-PEDROSA, C.; JAMBRINO-MALDONADO, C.; IGLESIAS-SÁNCHEZ, P.; LUGO-OCANDO, J. Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente: propuesta de un modelo sostenible. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [S.l.], v. 9, n. 17, p. 117-138, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5783/RIRP-17-2019-07-117-138>. Acesso em: 01 set. 2021.

HERNÁNDEZ-GALÁN, J. Perspectiva de las empresas e instituciones involucradas en el desarrollo de los destinos turísticos inteligentes *In*: SEGITTUR. **Libro Blanco de destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro**. Madri: SEGITTUR, 2015. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 01 set. 2021.

HERNÁNDEZ-MARTÍN, R.; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, Y.; GAHR, D. Functional Zoning for Smart Destination Management. **European Journal of Tourism Research**, [S.l.], v. 17, p. 43-58, 2017. Disponível em: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/293>. Acesso em: 01 set. 2021.

HUERTAS, A.; MORENO, A.; TRAN, H. M. (SA) 6: a new framework for the analysis of smart tourism destinations. A comparative case study of two Spanish destinations. **Actas [...]**. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes. Sant Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant, 2017. Disponível em: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/70149>. Acesso em: 01 set. 2021.

HUERTAS, A.; MORENO, A.; TRAN, H. M. Which destination is smarter? Application of the (Sa)6 framework to establish a ranking of smart tourist destinations. **International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 19-28, 2019. Disponível em: <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/437>. Acesso em: 01 set. 2021.

IAQUINTO, B. O. Sustainability and its dimensions. **Revista da Esmesc**, v. 25, n. 31, p. 157-178, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14295/revistadaesmesec>. Acesso em: 01 set. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e estados**: Santa Catarina. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc>. Acesso em: 01 mar. 2021.

IBGP. Instituto Brasileiro de Governança Pública. **Governança Pública**: Princípios e Conceitos. Brasília, 2019. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/governanca-publica/> Acesso em: 18 nov. 2020.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 3 ed. Rio de Janeiro: SENAC RJ, 2014.

INVAT-TUR. Instituto Valenciano de Tecnologias Turísticas. **Destinos turísticos inteligentes**: Manual operativo para la configuración de destino turísticos inteligentes. Alicante: Universidade de Alicante, 2015. Disponível em: <https://www.thinktur.org/media/Manual-de-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

INVTUR. Inventário Turístico. **Relatório 2019 do Inventário Turístico de Timbé do Sul**. IFC Sombrio: Curso Superior de Tecnologia em Turismo. Prefeitura Municipal de Turismo. Secretaria de Planejamento, Indústria, Comércio e Turismo: 2019.

IVARS-BAIDAL, J. A.; CELDRÁN-BERNABEU, M. A.; MAZÓN, J. N.; PERLES-IVARS, Á. F. Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 13, p. 1581-1600, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>. Acesso em: 03 nov. 2019.

IVARS-BAIDAL, J. A.; SOLSONA-MONZONÍS, J.; GINER-SANCHEZ, D. Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): el nuevo enfoque de los destinos inteligentes. **Documents d'Anàlisi Geogràfica**, v. 62, n. 2, p. 327-346, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/78536282.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.

IVARS-BAIDAL, J. A.; VERA-REBOLLO, J. F. Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, v. 82, n. 2765, p. 1-31, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2765>. Acesso em: 08 out. 2019.

IVARS-BAIDAL, J.; VERA-REBOLLO, J.; FERNÁNDEZ, A. Innovation Policies in Tourism and Cluster Development: the Managerial Point of view in the Innovative Business Group Programme (IBG's). **Cuadernos de Turismo**, n. 33, p. 97-120, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271446139_Innovation_Policies_in_Tourism_and_Cluster_Development_The_Managerial_Point_of_view_in_the_Innovative_Business_Group_Programme_IBG's. Acesso em: 12 fev. 2020.

JESUS, C.; FRANCO, M. Cooperation networks in tourism: a study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 29, p. 165-175, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.005>. Acesso em: 27 jun. 2019.

JIANG, Q.; KE, G. Information Sharing and Bullwhip Effect in Smart Destination Network System. **Ad Hoc Networks**, v. 87, p. 17-25, mai. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2018.07.006>. Acesso em: 25 nov. 2019.

JIMURA, T. **World Heritage sites: tourism, local communities and conservation Activities**. Boston: Liverpool John Moores University, CAB International, 2018. Disponível em: <https://www.cabi.org/bookshop/book/9781786392688/> Acesso em: 15 mar. 2021.

JOVICIC, D. Z. From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. **Current Issues in Tourism**, [online], p. 1-8, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>. Acesso em: 15 jan. 2020.

KONTOGIANNI, A; ALEPI, E. Smart tourism: State of the art and literature review for the last six years. **Array Journal**, [S.l.], n. 6, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.array.2020.100020>. Acesso em: 03 nov. 2020.

KOO, C.; PARK, J.; LEE, J. Smart tourism: traveler, business and organizational perspectives. **Inform & Management**, [S.l.], v. 54, n. 6, p. 683-686, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/information-and-management/vol/54/issue/6>. Acesso em: 10 maio 2021.

KOO, C.; RICCI, F.; COBANOGLU, C.; OKUMUS, F. Special issue on smart, connected hospitality and tourism. **Information Systems Frontiers**, [S.l.], v. 19, p. 699–703, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9776-9>. Acesso em: 03 abr. 2021.

KOO, C.; SHIN, S.; GRETZEL, U.; HUNTER, W.; CHUNG, N. Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness. **Asia Pacific Journal of Information Systems**, v. 26, n. 4, p. 367-384, dez./2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314264576_Conceptualization_of_Smart_Tourism_Destination_Competitiveness. Acesso em: 14 nov. 2019.

KORSTANJE, M. E. La industria turística en contextos de incertidumbre: de la teoría del desarrollo a la gobernanza global. In: JIMÉNEZ, G. C. (Coord.). **¿Turismo Gobernanza? ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas**. Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados. México, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/35368807/Y_GOBERNANZA_TURISMO_En_dónde_estamos_Aproximaciones_teóricas_y_empíricas. Acesso em: 27 dez. 2020.

KOURTIT, P.; NIJKAMP, P; ARRIBAS, D. Smart Cities in Perspective: a comparative European study by means of self-organizing maps. **Innovation - The European Journal of Social Science Research**, v. 25, n. 2, p. 229-246, 2012.

LAMSFUS, C.; MARTÍN, D.; ALZUA-SORZABAL, A.; TORRES-MANZANERA, E. Smart tourism destinations: an extended conception of *smart cities* focusing on human mobility. **Information and Communication Technologies in Tourism**, p. 363-375, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282483516_Smart_Tourism_Destinations_An_Extended_Conception_of_Smart_Cities_Focusing_on_Human_Mobility. Acesso em: 06 jan. 2020.

LANZARINI, R.; BARRETTO, M. Políticas públicas no brasil para um turismo responsável. **Revista Turismo - Visão e Ação**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 185-215, 2014. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/5945>. Acesso em: 06 mar. 2019.

LEE, P.; HUNTER, W. C.; CHUNG, N. Smart Tourism City: developments and transformations. Concept Paper. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 3958, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/3958/pdf> Acesso em: 26 dez. 2020.

LEONIDIS, A.; KOROZI, M.; MARGETIS, G.; GRAMMENOS, D.; STEPHANIDIS, C. An inteligente hotel room. In: AUGUSTO, J. C.; WICHERT, R.; COLLIER, R.; KEYSON, D.; SALAH, A. A.; TAN, A. H. (Ed.). **Ambient Intelligence**. [S.l.]: Springer International, 2013. p. 241–246. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-03647-2_19. Acesso em: 28 mar. 2019.

LIBERATO, P. M. C.; ALÉN-GONZÁLEZ, E.; LIBERATO, D. F. A. Tecnologia digital em um destino turístico inteligente: o caso do Porto. **Journal of Urban Technology**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 75-97, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10630732.2017.1413228>. Acesso em: 18 nov. 2019.

LIMA, D. S. M.; MENDES FILHO, L.; CORREA, C.; MAYER, V. F. Análise da cidade de Natal/RN como Destino Turístico Inteligente a partir do modelo INVAT.TUR. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i1.6413>. Acesso em: 03 maio 2021.

LIMA, T. O.; BARBOSA, B.; COSTA, C. E-Business e Plataformas de Colaboração: uma estratégia para o trabalho em redes interorganizacionais nos destinos turísticos. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, n. 5, p. 76-94, 2019. Disponível em: <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm/article/viewFile/384/200>. Acesso em: 15 nov. 2019.

LÓPEZ DE ÁVILA, A. Gestionar el modelo turístico del siglo XXI. **Revista de AENOR**, v. 314, p. 10-15, 2016. Disponível em: <https://portal.aenormas.aenor.com/revista/pdf/abr16/10abr16.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2019.

LÓPEZ DE ÁVILA, A. L.; GARCÍA-SÁNCHEZ, S. Destinos turísticos inteligentes. **Harvard Deusto Business Review**, [S.l.], n. 224, p. 61-69, 2015. Disponível em: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/395/LOPEZ%20DE%20AVILA%20y%20GARCIA.pdf>. Acesso em: 01 set. 2021.

LÓPEZ DE ÁVILA, A.; LANCIS, E.; GARCÍA-SÁNCHEZ, S.; ALCANTUD, A.; GARCÍA, B.; MUÑOZ, N. **Smart Destinations Report: building the future**. Diretrizes de operação para tornar-se um destino inteligente: guia prático. Madrid, 2015. Disponível em: <https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Report-on-smart-destinations-en.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2020.

LUCILA, S. M. Destinos Turísticos Inteligentes: una perspectiva desde la inclusión social y la participación comunitaria. **Actas [...]**. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Sant Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant, 2017, p. 215-228. Disponível em: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/70136>. Acesso em: 16 nov. 2019.

LUQUE-GIL, A. M.; ZAYAS-FERNÁNDEZ, B.; CARO-HERRERO, J. L. Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. **Investigaciones Turísticas**, n. 10, p. 1-25, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/2015-n10-los-destinos-turisticos-inteligentes-en-el-marco-de-la-inteligencia-territorial-conflictos-y-oportunidades>. Acesso em: 03 nov. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, C.; FIATES, G. G. S.; PINTO, A. L. A relação entre os clusters de turismo e tecnologia e seus impactos para o desenvolvimento local: um estudo bibliométrico da produção científica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 65-88, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbtur/v10n1/1982-6125-rbtur-10-1-65.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

MATEUS, A. F.; CALDEVILLA-DOMÍNGUEZ, D.; BARRIENTOS-BÁEZ, A. Redes Sociais, Comunicação Digital e Turismo. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao**, [S.l.], n. E36, v. 10, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/347442441>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MAZARO, R. M. Inovação em turismo e competitividade regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 1-18, jan./abr., 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p1-18>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MAZARO, R. M.; PANOSSO NETTO, A. Competitividade e inovação em Turismo. In: BENI, Mario Carlos (Org.). **Turismo, planejamento estratégico e capacidade de gestão: desenvolvimento regional, rede de produção e clusters**. São Paulo: Manole, 2012.

MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; ILINSKY, T. Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 745-775, jun. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000300010>. Acesso em: 19 maio 2021.

MEIJER, A.; BOLÍVAR, M. P. R. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. **International Review of Administrative Sciences**, [S.l.], v. 82, n. 2, p. 392-408, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>. Acesso em: 01 set. 2021.

MENDES FILHO, L.; SILVA, J. C. Gestão do turismo: a influência das tecnologias da informação e comunicação nos destinos turísticos inteligentes. **Anais [...]**. XXI Seminário de Pesquisa do CCSA. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016. Disponível em: <https://seminario2016.ccsa.ufrn.br/anais>. Acesso em: 27 set. 2019.

MENDES FILHO, L.; SILVA, J. C.; SILVA, D. S. Percepções e perspectivas de destino turístico inteligente: um estudo de caso com a Secretaria Municipal de Turismo em Natal/RN. **Turismo - Estudos & Práticas** (RTEP/UERN), Mossoró/RN, v. 8, n. 1, p. 98-124, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/turismo>. Acesso em: 27 set. 2019.

MENDES, J.; GUERREIRO, M.; MATOS, N. Monitoring the Quality of Tourism Experience. **Anais [...]**. Asia Tourism Forum 2016. 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia. Atlantis Press, 2016. Disponível em: <https://www.atlantispress.com/article/25856873.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2020.

MENEGHEL, L. M.; TOMAZZONI, E. L. A comunicação e a integração dos atores do turismo regional: o caso do Observatório de Turismo e Cultura da Serra Gaúcha (OBSERVATUR). **Revista Turismo Visão e Ação**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 246-260, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056074008.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2019.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Termo**: Eficiente. 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Eficiente/>. Acesso em: 01 set. 2021.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria A. Carpigiani. São Paulo: Bookmann, 2007.

MISKALO-CRUZ, M.; GÂNDARA, J. M. Indicadores para monitoramento e gestão de destinos turísticos inteligentes. **Revista CULTUR**, v. 10, n. 02, 2016. Disponível em: <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/issue/view/124>. Acesso em: 01 set. 2021.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOUTINHO, L.; VARGAS-SÁNCHEZ, A. Strategic Thinking in Tourism *In*: MOUTINHO, L.; VARGAS-SÁNCHEZ, A. (Org.). **Strategic Management in Tourism**. Boston: Massachusetts, 2018.

MUNIZ, E. C. L.; DANDOLINI, G. A.; BIZ, A. A.; RIBEIRO, A. C. Customer knowledge management and smart tourism destinations: a framework for the smart management of the tourist experience – SMARTUR. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 7, n. 529, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0529>. Acesso em: 10 abr. 2020.

NAM, T.; PARDO, A. **Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions**. *In*: Conference Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, DG.O 2011, College Park, MD, USA, Jun. 2011.

NASCIMENTO, V. L. Q.; SIMONIAN, L. T. L.; FARIAS FILHO, M. C. Os participantes da política pública de turismo do Pará a partir do modelo de fluxos múltiplos 2007-2011. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [online], v. 10, n. 1, p. 129-151, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.924>. Acesso em: 11 jul. 2019.

NEVES, A. J.; BIZ, A. A.; BETTONI, E. Creación de itinerarios turísticos en el municipio de Curitiba (PR - Brasil): La tecnología 3G como soporte para la creación del aplicativo del Self Guided Walking Tourist. **Estud. perspect. tur.**, [online], v. 21, n. 2, p. 388-401, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180721638006.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.

NÓBREGA, W. R. M. **Turismo e políticas públicas na Amazônia brasileira**: instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, oeste do estado do Pará. 2012. Tese (Doutorado em Ciências do Desenvolvimento Socioambiental), Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará. Belém, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/11163>. Acesso em: 15 mar. 2019.

NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. **Tourism Management**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 1141-1152, 2006. Disponível em: <https://research.brighton.ac.uk/en/publications/networks-clusters-and-innovation-in-tourism-a-uk-experience>. Acesso em: 05 mar. 2019.

NUNES, R. F.; MEDAGLIA, J.; STADLER, A. Destinos Turísticos Inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências. **AtoZ - Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 61-73. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/71613>. Acesso em: 01 maio 2021.

OBSERVASCTUR. Observatório do Turismo de Santa Catarina. **Caminho dos Canyons**. FECOMÉRCIO. SEC. SENAC. 2021. Disponível em: <http://observasctur.com.br/destinos/caminho-dos-canyons/>. Acesso em: 26 abr. 2020.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Applying strategic environmental assessment**: good practice guidance for development cooperation. Paris: 2006. Disponível em: <https://www.oecd.org/environment/environment-development/37353858.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2020.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Benchmarking e-government**: a global perspective. New York: United Nations - Division for Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration, 2002. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/english.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2019.

PAVAN, C. S.; BIZ, A. A.; THOMAZ, G. M. Estudo comparativo dos modelos de gestão de destinos turísticos. **Anais [...]**. XII Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo ANPTUR, n. 1667. [S.l.], 2015. <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/131.pdf>. Acesso em: 12 out. 2019.

PDTIS. Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável. Elaborado por Redetur Administração Hoteleira e Serviço de Turismo Ltda. AMESC. **Município de Balneário Arroio do Silva**. 2014a.

PDTIS. Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável. Elaborado por Redetur Administração Hoteleira e Serviço de Turismo Ltda/ AMESC. **Município de Maracajá**. 2014b.

PDTIS. Plano de Desenvolvimento do Turismo Integrado e Sustentável. Elaborado por Redetur Consultoria e Planejamento/AMESC. **Município de Passo de Torres**. 2014c.

PEARCE, D. G. Modelos de gestión de destinos: síntesis y evaluación. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 1-16, 2016. Disponível em: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N01/v25n1a01.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

PECHLANER, H.; BERITELLI, P.; PICHLER, S.; PETERS, M.; SCOTT, N. **Contemporary Destination Governance: a case study approach**. [S.l.]: Emerald, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328611609_Contemporary_Destination_Governance_A_Case_Study_Approach. Acesso em: 30 abr. 2021.

PEREIRA, L. C.; MARCELINO, C. Economia Colaborativa: a importância das plataformas digitais para o consumo colaborativo. Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 1-19, jul. 2019. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas>. Acesso em: 02 set. 2019.

PEREIRA, L. C.; SILVA, S. M. Turismo arqueológico: o desenvolvimento sustentável com a contribuição das tecnologias da informação e comunicação sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes. In: CAMPOS, J. B. C. *et al.* (Org.). **Patrimônio cultural, direito e meio ambiente**. Arqueologia e Turismo Sustentável. Criciúma: UNESCO, 2021. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

PERLES-RIBES, J.; IVARS-BAIDAL, J. Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. **Investigaciones Regionales**, [S.l.], v. 42, p. 151-170, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330514899_Smart_sustainability_A_new_perspective_in_the_sustainable_tourism_debate/citation/download. Acesso em: 18 nov. 2019.

PETROCCHI, M. **Turismo: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PIKE, S.; PAGE, S. Destination Marketing Organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature. **Tourism Management**, [S.l.], v. 41, p. 1-26, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/19963981.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

PIMENTA, M. G. Uma visão contemporânea da soft law. **Portal Jus Brasil**, [online], fev. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/64141/uma-visao-contemporanea-da-soft-law>. Acesso em: 15 abr. 2021.

PIMENTEL, T.; CARVALHO, F. C. C. Fatores condicionantes do planejamento e gestão em destinos turísticos: um quadro teórico de análise. **TuryDes**, [S.l.], v. 7, n. 16, jun. 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/7812121/FATORES_CONDICIONANTES_DO_PLANEJAMENTO_E_GEST%C3%83O_EM_DESTINOS_TUR%C3%8DSTICOS_UM_QUADRO_TE%C3%93RICO_DE_AN%C3%81LISE?auto=citations&from=cover_page. Acesso em: 23 jun. 2020.

PINTO, P.; SIMONIAN, L. T. El turismo como núcleo de estudio interdisciplinario: [Re]construcción de los procedimientos y adecuaciones metodológicas. **Estudios y perspectivas de turismo**, [online], v. 24, n. 3, p. 450-469, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281870310_El_turismo_como_nucleo_de_estudio_interdisciplinario_Reconstruccion_de_los_procedimientos_y_adecuaciones_metodologicas. Acesso em: 11 jun. 2019.

PIRO, G.; CIANCI, I.; GRIECO, L. A.; BOGGIA, G.; CAMARDA, P. Information centric services in Smart Cities. **The Journal of Systems & Software**, v. 88, p. 169-188, 2014. Disponível em: <https://doi:10.1016/j.jss.2013.10.029>. Acesso em: 28 set. 2019.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PULIDO-FERNÁNDEZ, M. C., LÓPEZ-SÁNCHEZ, Y.; PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. Methodological proposal for the incorporation of governance as a key factor for sustainable tourism management: The case of Spain. **International Journal of Humanities and Social Science**, [S.l.], v. 3, n. 15, p. 10-24, 2013. Disponível em: https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_15_August_2013/2.pdf. Acesso em: 02 dez. 2019.

PULIDO-FERNÁNDEZ, M. C., LÓPEZ-SÁNCHEZ, Y.; PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. **Pasos - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 685-705, 2014. Disponível em: http://www.pasosonline.org/Publicados/12414/PS0414_03.pdf. Acesso em: 07 fev. 2020.

RIBES, J. F.; RODRÍGUEZ, A. R. Obliquity in Tourism Economics: Smart and Sustainable Tourist Destinations. **RTR - e-Review of Tourism Research**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 45-55, 2018. Disponível em: <http://ertr.tamu.edu>. Acesso em: 07 out. 2019.

RIGOLDI, A.; SPERS, V.; VIEIRA, M. Políticas públicas de turismo en brasil: un análisis de la producción científica en el período de 2006-2016. **Revista Estudios y Perspectivas en Turismo**, [S.l.], v. 27, p. 699-715, 2018. Disponível em: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322018000300012&lng=es&nrm=isso. Acesso em: 03 jun. 2019.

ROCCA, A. The Role of Tourism in Planning the Smart City. **Journal of Land Use, Mobility and Environment**, v. 7, n. 3, p. 269-284, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.6092/1970-9870/2814>. Acesso em: 01 set. 2021.

ROQUE, V.; RAPOSO, R. Social media as a communication and marketing tool in tourism: an analysis of online activities from international key player DMO. **Anatolia**, v. 27, n. 1, p. 58-70, jan. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1083209>. Acesso em: 20 abr. 2020.

ROSA FLORES, B. A.; CRUZ JIMÉNEZ, G.; PORRAS, F. Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 14, n. 3, p. 595-609, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925003>. Acesso em: 01 set. 2021.

RUIZ, D. F.; BURGOS, J. P.; UGARTE, B. M. ¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes?. Estudio de casos en España. **Revista de estudios regionales**, n. 113, p. 193-219, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6920014>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Lei nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual e adota outras providências. Florianópolis, 26 jan. 2019. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/17715_2019_lei.html. Acesso em: 21 mar. 2021.

SANTOS JÚNIOR, A.; BIZ, A. A.; GARCÍA, F.; MENDES FILHO, L. Entendiendo La Gobernanza de Los Destinos Turísticos Inteligentes: el Caso de Florianópolis/ Brasil. **International Journal of Information Systems and Tourism**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 29-39, 2019. Disponível em: <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijist/article/view/440>. Acesso em: 22 jan. 2020.

SANTOS JÚNIOR, A.; MENDES FILHO, L.; ALMEIDA-GARCÍA, F.; MANUEL-SIMÕES, J. Smart tourism destinations: um estudo baseado na visão dos *stakeholders*. **Revista Turismo em Análise**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 358-379, dez. 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/125769>. Acesso em: 14 nov. 2019.

SANTOS, F. **Governança inteligente de destinos turísticos**: o caso do departamento de promoção turística de Aracaju/SE. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, IFS. Aracajú/SE, 2018. Disponível em: https://repositorio.ifs.edu.br/biblioteca/bitstream/123456789/888/1/Disserta%0c3%a7%0c3%a3o_F%0c3%a1bio_Berto_Santos.pdf. Acesso em: 12 out. 2019.

SANTOS, S.; GÂNDARA, J. M. G. Experiência turística em destino histórico no nordeste brasileiro sob o viés de destino turístico inteligente. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, v. 11, n. 2, p. 435-453, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p435>. Acesso em: 01 set. 2021.

SANTOS, S.; SOUZA NETO, V.; PEREIRA, L.; GÂNDARA, J.; SILVA, S. Destino Turístico Inteligente: acessibilidade no centro histórico de São Luís/ Maranhão, um estudo sobre a reputação online no tripadvisor. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 1-27, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.29149/mtr.v1i2.3843> Acesso em: 03 dez. 2019.

SARANIEMI, S; KYLÄNEN, M. Problematizing the Concept of Tourism Destination: an analysis of different theoretical approaches. **Journal of Travel Research**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 133-143, 2011. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1006.7899&rep=rep1&type=pdf> Acesso em: 05 dez. 2019.

SAXENA, G. Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. **Tourism Management**, [S.l.], n. 26, p. 277-289, 2005. Disponível em: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20053052784>. Acesso em: 13 jan. 2020.

SCHULER, V.; PADOIN, G. **Marketing de destino particularidades oportunidades para o convention & Visitors Bureaus brasileiros**. Porto Alegre: Asé, 2014.

SCOTT, N.; MARZANO, G. Governance of tourism in OECD countries. **Tourism Recreation Research**, [S.l.], v. 40, n. 2, p. 181-193, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02508281.2015.1041746>. Acesso em: 27 dez. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Destinos Turísticos Inteligentes: tecnologias de informação e desenvolvimento sustentável. In: **Boletim de Inteligência**: julho 2016. [S.l.], 2016. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/BI_Tur_2016_06_Destinos%20Tur%C3%ADsticos%20Inteligentes.pdf. Acesso em: 12 jan. 2020.

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Destinos Turísticos Inteligentes**. Cómo convertirse en un DTI. SEGITTUR S.A. Madri, Espanha, 2019. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 02 jan. 2020.

SEGITTUR. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. **Guía de Reactivación de Destinos Turísticos Inteligentes En el contexto del #COVID19**. Madri, Espanha, 2020. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 22 jun. 2020.

SEGITTUR. Sociedade Estatal Espanhola para Gestão da Inovação e das Tecnologias Turísticas. **Libro Blanco de Destinos Turísticos Inteligentes**: construyendo futuro. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015. 207p. Disponível em: <http://www.segittur.es/es/DTI/dti-detalle/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes>. Acesso em: 17 nov. 2019.

SHARK, A. R. What makes *smart cities* smart? In: SHARK, A. R.; TOPOTKOFF, S.; LÉVY, S. **Smarter cities for a bright sustainable future**: a global perspective. Alexandria: Public Technology Institute, 2014.

SIGALA, M. New technologies in tourism: from multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. **Tourism Management perspectives**, [S.l.], v. 25, p. 151-155, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>. Acesso em: 27 dez. 2020.

SILVA, B. H. **O turismo inteligente**: validação e análise da deslocação de turistas. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática). Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/41665/1/ulfc125745_tm_Bruno_Silva.pdf. Acesso em: 24 fev. 2020.

SILVA, J. B.; BILESSIMO, S. M. S.; LUNARDI, G. M. (Org.). **Tecnologias da Informação e Comunicação: Pesquisa e Inovação**. Araranguá: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

SMART CITIES COUNCIL. **Smart Cities Readiness Guide**. 364p. 2015. Disponível em: <https://smartcitiescouncil.com/resources/smart-cities-readiness-guide> Acesso em: 01 mar. 2019.

SOARES, J; SEMIÃO, V.; MARQUES, S.; CONCEIÇÃO, R. A governança do turismo em um município do nordeste brasileiro: uma análise em base ao conceito de destinos turísticos inteligentes. **Actas** [...]. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. Sant Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant, 2017, p. 190-214. 2017. Disponível em: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/70141/5/Actas-Seminario-Destinos-Turisticos-Inteligentes.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2020.

SOLSONA, J. Invat.tur. Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. La gobernanza como elemento básico para la configuración de destinos turísticos inteligentes. *In: SEGITTUR. Libro Blanco de destinos turístico inteligentes: construyendo el futuro*. Madri: SEGITTUR, 2015. Disponível em: <https://www.segittur.es>. Acesso em: 27 set. 2019.

SOUSA, T. C. G. **Modelo de competitividade de destino turístico inteligente**. 2018. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale Do Itajaí – Univali, Itajaí, 2018.

SOUSA, T. C.G; SOUZA, M. J. B.; ROSSETTO, C. R.; IVARS-BAIDAL, J. A. Análise da transformação de um Destino Turístico Tradicional (DTT) em Destino Turístico Inteligente (DTI) à luz do modelo da SEGITTUR (2013). **CULTUR - Revista de Cultura e Turismo**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 86-91, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/1612>. Acesso em: 17 dez. 2019.

STYLOS, N.; ZWIEGELAAR, J.; BUHALIS, D. Big data empowered agility for dynamic, volatile, and time-sensitive service industries: the case of tourism sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0644>. Acesso em: 08 maio 2021.

TABALES, A. F.; MERCADO ALONSO, I.; VILLAR LAMA, A.; BASCARAN ESTEVEZ, M. V. Gobernanza territorial y gestión de espacios turísticos en contextos de fuerte presión inmobiliaria: Análisis de buenas prácticas locales en la costa de Cádiz (España). **Rev. geogr. Norte Gd.**, [online], n. 60, p. 173-194, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022015000100010>. Acesso em: 26 dez. 2020.

THOMAZ, G. M. **Processo de mineração de conteúdos em mídias sociais para auxílio na gestão de destinos turísticos**. 2014. 223 p. Dissertação (Mestrado em Turismo), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

THOMAZI, S. M. **Cluster de turismo: introdução ao estudo de arranjo produtivo**. São Paulo: Aleph, 2006.

TOLEDO, G. L.; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C. Configuración del Turismo en el ambiente globalizado. Estudio de casos de Clusters turísticos. **Revista Turismo Em Análise**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 90-104, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v13i1p90-104>. Acesso em: 27 mar. 2019.

TORRE, G. M. V.; OCERÍN, J. C.; FUENTES, J. M. A.; HIDALGO, L. A. Tequila Tourism as a factor of development: a strategic vision in Mexico. **Tourism and Hospitality Management**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 137-149, 2014. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/tho/journal/v20y2014n1p137-149.html>. Acesso em: 01 set. 2021.

TORRES-SALCIDO, G.; RAMOS-CHÁVEZ, H. A. Gobernanza y territorios: notas para la implementación de políticas para el desarrollo. **Revista mexicana de ciencias políticas y sociales**, [S.l.], v. 50, n. 203, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2008.203.41994>. Acesso em: 27 dez. 2020.

TRENTIN, F. Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS. **PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 645-658, 2016. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925006>. Acesso em: 06 out. 2019.

TRINDADE, B.; CÉSAR, P. A. B.; VIANNA, S. L. G. Governança do Turismo: planejamento e gestão local e regional em Gramado-RS, Brasil. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 653-663, jul./set. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i3p653>. Acesso em: 27 dez. 2020.

TRISTÃO, R.; PETRI, V. H.; SIRTOLI, E. **Almanach**: Dados sobre o Turismo Catarinense. Santa Catarina: SANTUR, 2021. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMzNjMzg0NjUtMjU4Zi00ZWE2LTk3NjItNjk3M2NkMmIjY5liwidCI6ImFmYmVIOTMwLThkMzktNDE1Yy04NDE1LTAwM2I2ZGZINDI0YSJ9>. Acesso em: 01 set. 2021.

TUSSYADIAH, I. P. Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. **Journal of Travel Research**, [S.l.], v. 53, n. 5, p. 543-564, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/004728751351317.2> Acesso em: 16 jun. 2020.

TUSSYADIAH, I.; INVERSINI, A., Information and Communication Technologies in Tourism. 2015. **Anais [...] ENTER 2015 Proceedings**, Lugano, Springer-Verlag, 607 p., 2015. Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783319143422>. Acesso em: 22 set. 2019.

UE. União Europeia. Compendium of best practices 2019 European Capital of Smart Tourism competition. **Anais [...] Scholz & Friends Agenda Berlin GmbH European Office**. Junho de 2019a. Disponível em: https://smartrtourismcapital.eu/wp-content/uploads/2019/07/Compendium_2019_FINAL.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

UE. União Europeia. **Livro Branco da Governança**. Bruxelas; Comissão Das Comunidades Europeias, 2019b. Disponível em: <http://www.laicidade.org/wp-content/uploads/2006/09/ue-governanca-2001.pdf>. Acesso em: 27 set. 2019.

UNWTO. World Tourism Organization. **Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs): preparing DMOs for new challenges.** Madrid: UNWTO, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284420841>. Acesso em: 17 dez. 2020

UNWTO. World Tourism Organization. **Issue Paper Series Governance for the Tourism Sector and its Measurement.** Madrid: UNWTO, 2013. Disponível em: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415632. Acesso em: 03 nov. 2020.

UNWTO. World Tourism Organization. **Tourism definitions.** Madrid: UNWTO, 2015. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>. Acesso em: abr. 2021.

UNWTO. World Tourism Organization. **Turismo acessível identificado como 'game changer' para destinos.** Madrid: UNWTO, 2020. Disponível em: <http://www2.unwto.org/>. Acesso em: 26 set. 2020.

UNWTO. World Tourism Organization. **Turismo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: viagem para 2030.** Madrid: UNWTO, 2017. Disponível em: <http://www2.unwto.org/>. Acesso em: 26 set. 2019.

VAHL, F. P. **Mapeamento dos atores e das redes de confiança da governança endógena do micropólo de turismo da região Leste de Florianópolis.** Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94905>. Acesso em: 21 ago. 2015.

VALENTE, F.; DREDGE, D.; LOHMANN, G. Leadership and governance in regional tourism. **Journal of Destination Marketing & Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 127-136, 2015. Disponível em: https://vbn.aau.dk/ws/files/211157673/PrePrint_Leadership_and_Governance_in_Regional_Tourism_Final_231214.pdf. Acesso em: 26 set. 2019.

VARGAS-SÁNCHEZ, A. Exploring the Concept of Smart Tourist Destination. Elighting Tourism. **A Pathmaking Journal**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 178-196, 2016. Disponível em: <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/et/article/view/2913/2625>. Acesso em: 17 nov. 2019.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** Tradução: Gleice Guerra e Mariana Aldrigui. São Paulo: Aleph, 2011.

VECCHIO, P.; MELE, G.; NDOU, V.; SECUNDO, G. Creating value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations. **Information Processing and Management**, [S.l.], v. 54, n. 5, p. 847-860, 2018b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.006> Acesso em: 15 jan. 2020.

VECCHIO, P.; MELE, G.; NDOU, V.; SECUNDO, G. Open Innovation and Social Big Data for Sustainability: evidence from the Tourism Industry. **Sustainability**, [S.l.], v. 10, n. 9, p. 1-15, 2018a. Disponível em: <http://doi:10.3390/su10093215>. Acesso em: 15 jan. 2020.

VELASCO-GONZÁLEZ, M. Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del turismo? **Anais [...]**. XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, España, 2008. Disponível em: <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2020.

VELASCO-GONZÁLEZ, M. Gestión pública del turismo. La gobernanza. *In*: PULIDO-FERNÁNDEZ, I. J.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, Y. **Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos**. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones. 2013. p. 469-519. Disponível em: <https://www.academia.edu/5844416>. Acesso em: 07 fev. 2020.

VELASCO-GONZÁLEZ, M. Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. **Anais [...]** XV Congreso AECIT dinámicas de transformación del turismo en el siglo XXI, Tenerife, Islas Canarias, 2010. Disponível em: <http://www.aecit.org/uploads/public/congresos/15/C15.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

VELASCO-GONZÁLEZ, M. Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? **Caderno Virtual de Turismo - Hospitalidade e políticas públicas em turismo**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 9-22, nov. 2014. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/1023>. Acesso em: 30 set. 2019.

VERA-REBOLLO, F.; IVARS-BAIDAL, J. A.; CELDRÁN-BERNABEU, M. Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo. **Anais [...]** Sant Vicent del Raspeig: Publicacions de la Universitat d'Alacant, 2017, p. 190-214. Disponível em: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/70141/5/Actas-Seminario-Destinos-Turisticos-Inteligentes.pdf> Acesso em: 16 nov. 2019.

VOLGGER, M.; ERSCHBAMER, G.; PECHLANER, H. Destination design: New perspectives for tourism destination development. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 19, 100561, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100561>. Acesso em: 08 maio 2021.

VOLGGER, M.; PECHLANER, H. Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. **Tourism Management**, v. 41, p. 64-75, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517713001635>. Acesso em: 29 nov. 2019.

WALLE, A. H. Quantitative versus qualitative tourism research. **Annals of Tourism Research**, [S.l.], v. 24, n. 3, p. 524-536, 1997.

WAN, Y.; BRAMWELL, B. Political economy and the emergence of a hybrid mode of governance of tourism planning. **Tourism Management**, [S.l.], v. 50, p. 316-327, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.010>. Acesso em: 01 set. 2021.

WEISS, M. The challenges to the cities management: a call for action in times of the emergence of smart cities in Brazil. **Direito da Cidade**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 788-824, 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/27493>. Acesso em: 18 nov. 2020.

WISE, N.; HEIDARI, H. Developing Smart Tourism Destinations with the Internet of Things. *In: SIGALA, M. et al. (Ed.). **Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality***. [S.l.]: Springer Nature Singapore Pte Ltd, 2019. p. 20-29. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-13-6339-9_2. Acesso em: 21 nov. 2019.

XIANG, Z.; TUSSYADIAH, I.; BUHALIS, D. Smart destinations: Foundations, analytics, and applications. **Journal of Destination Marketing & Management**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 143-144, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.07.001>. Acesso em: 14 jan. 2019.

YE, B. H.; YE, H.; LAW, R. Systematic Review of Smart Tourism Research. **Sustainability**, [S.l.], v. 12, n. 8, 3401, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3401>. Acesso em: 01 maio 2021.

ZANELLA, C. **Metodologia de estudo de pesquisa em administração**. Fascículo de Metodologia Científica. Florianópolis: UFSC/MEC/CAPES/PNAP, 2009.

ZAVATTARO, S. M.; ADAMS, F. Bridging the gap: an exploration of how DMO managers use education to overcome challenges. **Urban Studies Journal Limited**, Texas A&M, p. 1-20, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0042098014568069>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ZEHRER, A.; HALLMANN, K. A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. **Journal of Destination Marketing & Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 120-126, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/25048558/A_stakeholder_perspective_on_policy_indicators_of_destination_competitiveness. Acesso em: 11 fev. 2020.

ZYGIARIS, S. Smart City Reference Model: Assisting Planners to Conceptualize the Building of Smart City Innovation Ecosystems. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 4, n. 2, p. 217-231, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328610664_Smart_city_reference_model_Assisting_planners_to_conceptualize_the_building_of_smart_city_innovation_ecosystems. Acesso em: 29 set. 2019.

ANEXOS

ANEXO A – RELATÓRIO MAPA DO TURISMO

MTur - Ministério do Turismo**Regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro****Parâmetros da consulta:** Caminho dos Canyons**Resumo da Seleção**

Nº de Macrorregiões	Nº de Uf	Nº de Municípios	Nº de Regiões Turísticas
1	1	10	1

UF	Município	Região Turística	Categoria
SC	Balneário Arroio do Silva	Caminho dos Canyons	D
SC	Ermo	Caminho dos Canyons	E
SC	Jacinto Machado	Caminho dos Canyons	D
SC	Maracajá	Caminho dos Canyons	D
SC	Morro Grande	Caminho dos Canyons	E
SC	Passo de Torres	Caminho dos Canyons	D
SC	Praia Grande	Caminho dos Canyons	C
SC	Santa Rosa do Sul	Caminho dos Canyons	E
SC	Timbé do Sul	Caminho dos Canyons	D
SC	Turvo	Caminho dos Canyons	D

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA
COM GESTORES DE TURISMO DA REGIÃO DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Olá, meu nome é Luciane de Carvalho Pereira, sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC) da UFSC, em Araranguá. Esta entrevista, que faz parte da dissertação de Mestrado que tem como objetivo: compreender como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.

As entrevistas serão virtuais, previamente agendadas e gravadas. A publicação dos dados será mediante aprovação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelo entrevistado.

Data da entrevista:

Nome:

Cargo:

Município:

Dimensão 1 - Visão estratégica e implementação

- 1) O município possui associações, entidades ou outras fundações que atuam diretamente com o Turismo?
- 2) O Plano está sendo atualizado? De que forma?
- 3) Existem de plataformas de colaboração público-privada como página da web, blog, newsletter, revista *online ou offline*, *app* ou outros canais de intercâmbio de informações?
- 4) Qual a visão estratégica para o Município estabelecida no Plano ou na Política de Turismo?

Dimensão 2 - Gestão eficiente

- 5) Existem outros Planos no Município como Plano Diretor, Plano Municipal de Cultura?
- 6) O Plano de Turismo está coordenado com outros planos e políticas?
- 7) Como é feita a formação de mão de obra para o Turismo?

Dimensão 3 - Gestão Transparente, Aberta e Participativa

- 8) O município faz parte de IGR Instâncias de governança regionais, Conselhos Regionais ou estaduais, Colegiados de turismo, Circuitos, Rotas, Roteiros, Pacotes Turísticos? Quais?

9) Como é incentivada a participação da comunidade no Turismo?

10) Transparência e abertura da Administração: qual a Dotação orçamentária para o Turismo?

Dimensão 4 - Gestão responsável e controlada

11) Existe controle ou avaliação da qualidade percebida pelo turista e comentários nas redes sociais?

12) Como é feita a divulgação de indicadores do retorno das ações e dos projetos ligados ao Setor de Turismo?

Sugestões/Questão aberta: Numa visão de futuro, como a Governança poderia ser melhorada para o desenvolvimento do Turismo no seu município e na região de forma inteligente e sustentável?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal De Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação

Campus Araranguá

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Luciane de Carvalho Pereira**, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o (a) a participar da pesquisa, sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Solange Maria da Silva e coorientação do Prof. Dr. Alexandre Augusto Biz, intitulada: “DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES: análise da governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense”. O objetivo da pesquisa é compreender como ocorre a governança do Turismo na Região do Extremo Sul Catarinense sob a ótica dos Destinos Turísticos Inteligentes.

A entrevista ocorrerá em forma virtual, via *Google Meet*®, sendo previamente agendada e confirmada. A pesquisa está baseada em um método chamado pesquisa narrativa, que consiste na coleta das percepções do entrevistado sobre o objeto da pesquisa, para a partir deste conhecimento, compreender o fenômeno investigado, neste caso, como ocorre a governança do Turismo nos municípios da Região do Extremo Sul Catarinense. Como procedimento de pesquisa serão utilizadas as técnicas chamadas de análise documental e entrevista semi estruturada. Nessa técnica a entrevista é realizada na forma de um diálogo entre o pesquisador e o seu informante, os documentos a serem analisados são os Planos Municipais de Turismo.

As entrevistas serão gravadas, com o objetivo de permitir à pesquisadora a disponibilidade das informações colhidas sobre sua percepção no momento da interpretação e da análise dos resultados. O uso destas informações será exclusivamente para a finalidade já descrita dessa pesquisa e em nenhum momento revelará sua identidade, no relatório final da pesquisa serão utilizados códigos como entrevistado A, B, C para não revelar a verdadeira identidade dos entrevistados.

Ao final do projeto, poderá ser enviada, aos participantes que tiverem interesse e disponibilizarem o e-mail neste termo, a dissertação de mestrado concluída e digitalizada,

com os resultados da pesquisa. Os resultados da pesquisa serão apresentados em meados do ano de 2021 na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo assim você poderá, caso haja interesse, assistir à apresentação de defesa da dissertação.

Ao participar desta pesquisa, você contribuirá com o avanço do conhecimento científico na área do Turismo e com a sistematização do conhecimento em benefício do desenvolvimento turístico da Região do Extremo Sul Catarinense. Destaca-se que sua participação é voluntária e não remunerada.

A pesquisadora orientadora do estudo é turismóloga e estará disponível para conversar e esclarecer dúvidas durante todas as etapas de realização da pesquisa. O material coletado das gravações das entrevistas ficará em posse da pesquisadora para a privacidade das informações contidas.

Após a leitura do presente termo e do seu consentimento em participar da pesquisa, solicitamos que assine abaixo e preencha os seus dados. Sua participação somente ocorrerá se você concordar com este termo, que terá duas vias, sendo uma de sua posse e outra da pesquisadora, ambas assinadas e rubricadas pelas partes. Este é um documento importante que traz informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa. Você terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Quanto ao registro das informações das sessões por meio de gravação da entrevista no *meet* eu:

() Autorizo a gravação. () Não autorizo a gravação.

Eu,.....
 , portador do CPF declaro meu consentimento em participar desta pesquisa. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre os procedimentos envolvidos, assim como os benefícios decorrentes da participação do mesmo.

Município..... Data:/...../ 2021.

Assinatura do Gestor de Turismo

Caso tenha interesse em obter o acesso a esta dissertação de mestrado e/ou assistir à defesa final, favor inserir seu e-mail:

Pesquisadora Responsável
Luciane de Carvalho Pereira, Especialista.
lucidecp@gmail.com
(48) 99966.1517

Orientadora Responsável
Solange Maria da Silva, Dra.
solange.silval@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina
UFSC - Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde - Campus Araranguá - Unidade Mato Alto
Rua Pedro João Pereira, 150. Mato Alto – Araranguá – SC. CEP 88.905-120
Secretaria Integrada de Pós-Graduação - SIPG (48) 3721-6250 - *E-mail:* ppgtic@contato.ufsc.br