



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

Ana Paula dos Santos Porto

***Data-driven marketing na gestão pública do turismo: checklist*** para municípios  
catarinenses das categorias D e E do Mapa do Turismo Brasileiro

Araranguá  
2024

Ana Paula dos Santos Porto

***Data-driven marketing* na gestão pública do turismo: *checklist* para municípios catarinenses das categorias D e E do Mapa do Turismo Brasileiro**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Inovação.

Orientador(a): Prof<sup>ª</sup>. Andréa Cristina Trierweiller, Dra.

Araranguá

2024

Porto, Ana Paula dos Santos

Data-driven marketing na gestão pública do turismo :  
checklist para municípios catarinenses das categorias D e  
E do Mapa do Turismo Brasileiro / Ana Paula dos Santos  
Porto ; orientadora, Andréa Cristina Trierweiller, 2024.  
149 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em  
Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2024.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Data-  
driven Marketing. 3. Marketing de destinos. 4. Gestão  
Pública Municipal. I. Trierweiller, Andréa Cristina . II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. III.  
Titulo.

Ana Paula dos Santos Porto

***Data-driven marketing* na gestão pública do turismo: *checklist* para municípios catarinenses das categorias D e E do Mapa do Turismo Brasileiro**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 26 de abril de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Augusto Biz, Dr.  
Universidade 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 Tecnologia e Inovação.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof<sup>a</sup>. Andréa Cristina Trierweiller, Dra.  
Orientadora

Araranguá, 2024.

## AGRADECIMENTOS

O esperado é que essa parte da dissertação seja escrita quando o mestrando conclui o trabalho, mas preciso dizer aos leitores que não foi esse o caso aqui. Escrevo esse texto em maio de 2023, em tempos difíceis, pessoal e academicamente falando.

Muito se fala em se preparar antes de ingressar no mestrado, mas pouco se fala em se preparar para a vida que acontece enquanto você tenta obter o seu título. Todo desafio imposto pela pesquisa pode ser somado a problemas de saúde, luto, mudanças na rotina, dificuldades financeiras e vários outros desafios comuns à vida. E para dar ainda mais emoção, às vezes os desafios se apresentam ao mesmo tempo, como aconteceu comigo.

Em uma das sessões de terapia, fui lembrada sobre a importância de se aproveitar o processo, para que os fins se tornem mais gostosos de serem celebrados. Quando escrevo essa seção, estou em um dos dias em que aproveitar o processo é a última coisa que penso em fazer. A primeira delas é torcer para o mestrado acabar logo. Uma infinidade de leituras que nunca parece ser suficiente, um tema difícil de ser escrito, uma trajetória por vezes muito solitária: há dias em que os motivos tornam o agradecer penoso.

O que eu percebi, e gosto da ideia de não ter precisado chegar ao final do mestrado para isso, é que esses dias são justamente os mais importantes. São dias em que você precisa ser criativa e criar novas maneiras de estudar, escrever e fazer o que precisa ser feito. Você se reinventa durante o mestrado, se desconstrói. Entra achando que vai ficar mais inteligente, e realmente fica, mas apenas no seu oceano. Existem tantos outros oceanos a serem explorados, que não devem caber em uma vida só.

Nesses dias difíceis, voltamos o nosso olhar para o que, por vezes, ignoramos no cotidiano: o que (e quem) realmente importa. Portanto, agradeço ao meu noivo Bruno, que deveria dividir o título comigo. Sem o seu apoio, sua companhia e amor, sobretudo durante meu pós-operatório, teria sido muito mais difícil chegar até aqui. Agradeço às minhas amigas e minha família, que mesmo se não entendessem uma vírgula sobre o que estudo, escutam como se entendessem. O orgulho e carinho que demonstram vão ser sempre mais importantes que qualquer título que eu possa vir a ter.

Agradeço à minha orientadora Andrea, por dedicar seu tempo nas dezenas de vídeo chamadas, por compartilhar seu conhecimento e pela gentileza durante meu período em licença saúde. Agradeço aos professores e aos colegas que por mim passaram, do PPGTIC e do PPGEP. Como diz a filosofia africana Ubuntu, eu sou porque nós somos. Sem as discussões e experiências vivenciadas com vocês, ou melhor, sem os oceanos apresentados por vocês, eu seria menos do que sou agora.

Agradeço à Prefeitura Municipal de Balneário Gaivota, à IGR Caminho dos Canyons e ao Fórum Catarinense de Gestores Municipais de Turismo. Foi na prática profissional na gestão pública, e nas trocas de experiências vivenciadas nesses grupos, que surgiu a inspiração para o desenvolvimento da dissertação.

Um agradecimento especial aos colegas de mestrado Milena Constante e Valdir França, que se tornaram amigos desde o primeiro café no posto de gasolina, e ao Sinval Júnior, meu aluno que se tornou amigo, e que mesmo lá na UNIVALI me apoia como se estivesse aqui no sul. Agradeço à banca de professores, que aceitou o convite para avaliar esse trabalho e participar do momento que tanto sonhei em vivenciar.

Por falar em sonho, é justamente em dias como esse que você precisa lembrar que desconfortos são passageiros e que um dia tudo isso já foi um sonho seu. O que, de fato, é um exercício de pensamento que se aplica a muito mais do que a rotina acadêmica. Revisitar os motivos que me trouxeram até aqui tem sido fundamental para reforçar os motivos para continuar e finalizar. E assim tenho feito, me esforçando para que cada dia do processo seja mais fácil que aquele que já passou.

É nesse exercício que me descubro com potencial de realizar tudo o que me proponho a fazer. Que me orgulho pela coragem em me lançar em uma área tão distinta do turismo, para escrever sobre algo que acredito que possa fazer a diferença. E que agradeço pela minha força, força essa que não sei se posso atribuir à fé, mas que certamente me mantém de pé. É como Eddie Vedder canta em Rise: “esse é o jeito do mundo, você pode nunca saber exatamente onde colocar toda sua fé e como ela crescerá.” Bem, eu tenho colocado em mim. Obrigada por isso, UFSC.

“Você é o único representante do seu sonho na face da terra. Se  
isso não fizer você correr, chapa, eu não sei o que vai.”  
Levanta e Anda - Emicida (2014)

## RESUMO

Destinos turísticos que aplicam *data-driven marketing* (DDM) alcançam melhorias significativas em seus processos, aumento da competitividade e assertividade em seu processo decisório. As práticas e diretrizes atuais para aplicação de DDM na gestão pública do turismo consideram principalmente a realidade das cidades inteligentes, que possuem estrutura tecnológica e uma cultura orientada a dados previamente estabelecida. Essa realidade difere da realidade de municípios menores ou com atividade turística pouco expressiva, o que não impede esses destinos turísticos de usufruírem dos benefícios de uma estratégia DDM, mas torna mais difícil sua execução. Voltado para municípios catarinenses integrantes do Mapa do Turismo Brasileiro, das categorias D e E, este estudo teve como objetivo geral propor um *checklist* para aplicação de DDM na gestão pública municipal de turismo em Santa Catarina. A partir da busca na literatura por documentos norteadores e casos de sucesso, foi possível a identificação de práticas, a serem adaptadas para a realidade desses municípios e integradas ao *checklist*. Com uma pesquisa de cunho qualitativo e exploratório, com aplicação de técnicas como observação participante, *benchmarking* de processos e revisão sistemática de literatura, explorou-se os achados bibliográficos, especialmente um *framework* para órgãos gestores de turismo orientados a dados, para idealização da ferramenta de gestão. O *checklist* contém 18 atividades divididas em quatro etapas, sendo: 1) Organização e planejamento da estratégia; 2) Adaptação da estrutura organizacional; 3) Execução do DDM; 4) Integração com *stakeholders* e tomada de decisão. Idealizado seguindo requisitos do Programa de Regionalização Turística, a ferramenta se constitui como um instrumento de apoio a gestores, de caráter preliminar. Com possibilidades de adaptação das atividades, a depender dos objetivos da gestão, e menções a materiais adicionais e oportunidades de capacitação, a ferramenta cobre o necessário para o início de uma estratégia DDM em uma localidade turística. O incremento da estratégia, bem como ampliação da mesma a partir de atividades descritas no *checklist*, não é detalhado no instrumento, necessitando construção de um guia ou maior detalhamento, opções que surgem neste estudo como possibilidades futuras de pesquisa.

**Palavras-chave:** *Data-driven Marketing*; Gestão Pública Municipal; Marketing de destinos.

## ABSTRACT

Tourist destinations that apply data-driven marketing (DDM) achieve significant improvements in their processes, increased competitiveness and assertiveness in their decision-making process. Current practices and guidelines for applying DDM in destinations mainly consider the reality of smart cities, which have a technological structure and a culture oriented to data. This reality differs from the reality of smaller destinations or those with little significant tourist activity, which does not preclude these tourist destinations from enjoying the benefits of a DDM strategy, but makes its implementation more difficult. Focusing on cities in the state of Santa Catarina that are part of the Brazilian Tourism Map, in categories D and E, this study had the main goal of proposing a checklist for applying DDM in municipal public tourism management in Santa Catarina. From a search in the literature for guiding documents and success stories, it was possible to identify practices to be adapted to the reality of these cities and integrated into the checklist. With a qualitative and exploratory research, with the application of techniques such as participant observation, process benchmarking and systematic literature review, bibliographic findings were explored, especially a framework for data-oriented destination management offices (DMOs). The checklist has 18 activities divided into four stages, namely: 1) Organization and strategy planning; 2) Adaptation of the organizational structure; 3) Execution of the DDM; 4) Integration with stakeholders and decision making. Designed to meet the requirements of the National Tourism Regionalization Program, the preliminary tool is a support instrument for managers. With possibilities for adapting activities, depending on management objectives, and mentions of additional contents and development opportunities, the tool covers what is necessary to start a DDM strategy in a destination. The increase in the strategy, as well as its expansion based on activities described in the checklist, is not detailed in the instrument, requiring the construction of a guide or greater detail, options that emerge in this study as future research possibilities.

**Keywords:** Data-Driven Marketing; Public Administration; Destination branding.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Exemplos de atuação do governo na atividade turística .....	28
<b>Figura 2</b> - Organograma do Ministério do Turismo .....	32
<b>Figura 3</b> - Estrutura organizacional da SETUR.....	42
<b>Figura 4</b> - Regiões turísticas de Santa Catarina .....	46
<b>Figura 5</b> - Recorte de Santa Catarina no Mapa do Turismo Brasileiro .....	47
<b>Figura 6</b> - Elementos do marketing turístico .....	51
<b>Figura 7</b> - Espectro dos Dados .....	57
<b>Figura 8</b> - Ciclo de vida na Ciência de Dados.....	59
<b>Figura 9</b> - Fluxo de DDM para organizações .....	62
<b>Figura 10</b> - Framework para DMO's orientados a dados .....	64
<b>Figura 11</b> - Reincidência de palavras-chave.....	70
<b>Figura 12</b> - Benefícios da aplicação de DDM na gestão pública do turismo.....	77
<b>Figura 13</b> - Representação visual do procedimento de coleta e análise de dados..	81
<b>Figura 14</b> - Fases e atividades do Systematic Search Flow .....	82
<b>Figura 15</b> - Processo de busca da revisão sistemática .....	84
<b>Figura 16</b> - Municípios de Categoria D e E.....	87
<b>Figura 17</b> - Conteúdo gerado por usuário do TripAdvisor.....	100
<b>Figura 18</b> - Exemplo de visualização de dashboard do Almanach .....	101
<b>Figura 19</b> - Fases do DDM na gestão pública do turismo.....	103
<b>Figura 20</b> – Fase 1 do checklist.....	105
<b>Figura 21</b> – Fase 2 do checklist.....	107
<b>Figura 22</b> – Fase 3 do checklist.....	109
<b>Figura 23</b> – Resumo das práticas selecionadas .....	110
<b>Figura 24</b> – Fase 4 do checklist.....	113
<b>Figura 25</b> – Drivers na aplicação de DDM.....	116
<b>Figura 26</b> – Dificuldades na aplicação de DDM.....	117

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Resultados Repositório UFSC.....	20
<b>Quadro 2</b> - Conceitos de turismo.....	25
<b>Quadro 3</b> - Órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro do Turismo .....	33
<b>Quadro 4</b> - Relação de órgãos municipais de turismo.....	49
<b>Quadro 5</b> - Evolução temporal do marketing turístico.....	52
<b>Quadro 6</b> - Portfólio final da revisão sistemática .....	66
<b>Quadro 7</b> - Métodos e técnicas citadas nas soluções de DDM .....	78
<b>Quadro 8</b> - Definição do protocolo de pesquisa.....	83
<b>Quadro 9</b> - Detalhamento do processo de busca .....	83
<b>Quadro 10</b> - Roteiro da observação participante .....	88
<b>Quadro 11</b> - Casos de sucesso identificados pelo BID.....	94
<b>Quadro 12</b> - Casos de sucesso nos EUA identificados pela WWC .....	95
<b>Quadro 13</b> - Casos de sucesso no turismo identificados pelo Ministério do Turismo .....	96
<b>Quadro 14</b> - Casos de sucesso no turismo identificados pelo Ministério do Turismo .....	97
<b>Quadro 15</b> - Outros casos de sucesso de DTIs brasileiras .....	98
<b>Quadro 16</b> - Seleção e adaptação de práticas do portfólio de artigos .....	100
<b>Quadro 17</b> - Seleção e adaptação de práticas dos cases de sucesso .....	102
<b>Quadro 18</b> - Versão simplificada do Checklist de DDM .....	104

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira das Agências de Viagem
ALESC	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BESC	Banco do Estado de Santa Catarina
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BOH	Boletim de Ocupação Hoteleira
CADASTUR	Cadastro Nacional de Prestadores de Serviços Turísticos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAT	Centro de Atendimento ao Turista
CCCad	Comitê Consultivo do CADASTUR
CIFAT	Comitê Interministerial de Facilitação Turística
CITUR	Companhia de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina
CLTV	<i>Customer Lifetime Value</i>
CNM	Confederação Nacional de Municípios
CNT	Conselho Nacional de Turismo
COR	Centro de Operações Rio
CPC	<i>Cost Per Click</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i>
DDM	<i>Data-Driven Marketing</i>
DEATUR	Departamento Autônomo de Turismo
DEQUA	Departamento de Qualidade, Sustentabilidade e Ações Climáticas no Turismo
DMEX	Departamento de Marketing, Eventos e Expansão Digital
DMO	<i>Destination Management Office</i>
DPLANT	Departamento de Planejamento, Inteligência, Inovação e Competitividade no Turismo
DTI	Destino Turístico Inteligente
EMBRATUR	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América

FAPESC	Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina
FECAM	Federação de Consórcios, Associações de Municípios e Municípios de Santa Catarina
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FNRH	Ficha Nacional de Registro de Hóspedes
FUNGETUR	Fundo Geral do Turismo
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDC	International Data Corporation
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFC	Instituto Federal Catarinense
IGR	Instância de Governança Regional
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IRR	<i>Internal Rate of Return</i>
ISS	Imposto sobre Serviços
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MTUR	Ministério do Turismo
NoSQL	<i>Not Only SQL</i>
NPV	<i>Net Present Value</i>
ODI	Open Data Institute
OOT	Órgão Oficial de Turismo
PDA	Plano de Dados Abertos
PDIL	Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto do Estado de Santa Catarina
PIB	Produto Interno Bruto
PNMT	Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNT	Plano Nacional do Turismo
PPGTIC	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo

PRT	Programa de Regionalização do Turismo
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
REDECIM	Rede Catarinense de Informações Municipais
ROA	<i>Return on Ad Dollars Spent</i>
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SANTUR	Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina
SEITEC	Sistema Estadual de Incentivo à Cultura, ao Turismo e ao Esporte
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
SETUR	Secretaria de Estado do Turismo
SIEC	Sistema Estadual de Cultura
SIM	Sistema de Informação de Marketing
SNINFRA	Secretaria Nacional de Infraestrutura, Crédito e Investimentos no Turismo
SNPTur	Secretaria Nacional de Planejamento, Sustentabilidade e Competitividade no Turismo
SOL	Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte
SQL	<i>Structured Query Language</i>
TCR	<i>Transaction Conversion Rate</i>
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TURESC	Empresa de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina
UGC	<i>User-Generated Content</i>
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WOM	<i>Word of Mouth</i>
WWC	<i>What Work Cities</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PPGTIC.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 TURISMO E GESTÃO PÚBLICA .....	24
<b>2.1.1 Gestão pública do turismo no Brasil</b> .....	<b>29</b>
2.1.1.1 <i>Ministério do Turismo</i> .....	31
2.1.1.2 <i>Embratur</i> .....	37
<b>2.1.2 Gestão pública do turismo em Santa Catarina</b> .....	<b>39</b>
2.1.2.1 <i>Secretaria de Estado do Turismo</i> .....	41
2.1.2.2 <i>Regionalização e gestão pública municipal em Santa Catarina</i> .....	45
2.2 MARKETING TURÍSTICO NA GESTÃO PÚBLICA: DESTINATION BRANDING .....	50
2.3 UNIVERSO DATA-DRIVEN .....	54
<b>2.3.1 Big Data</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3.2 Data-driven Marketing</b> .....	<b>61</b>
<b>2.3.3 Aplicações de Data-driven marketing na gestão pública do turismo</b> .....	<b>66</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>80</b>
3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA DO EIXO 1 .....	81
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA DO EIXO 2 .....	86
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>91</b>
4.1 RELATO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	91
<b>4.1.1 Grupo IGR Caminho dos Canyons</b> .....	<b>91</b>
<b>4.1.2 Grupo Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo</b> .....	<b>92</b>
4.2 CASOS DE SUCESSO: GESTÃO PÚBLICA DATA-DRIVEN .....	93
4.3 CONSTRUÇÃO DO CHECKLIST: SELEÇÃO DAS PRÁTICAS .....	99
4.4 CHECKLIST PARA APLICAÇÃO DE DDM .....	104

4.5 <i>DRIVERS</i> E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DE DDM NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO .....	114
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE A – MUNICÍPIOS CATARINENSES INTEGRANTES DO MAPA DO TURISMO DA CATEGORIA D E .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE B – <i>CHECKLIST</i> COMPLETO DE <i>DATA-DRIVEN MARKETING</i> .....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de produção e mineração massiva de dados, os mercados, governos e indivíduos buscam alcançar o balanço entre a identificação destes dados e a utilização dos mesmos para a tomada de decisão, dentro de suas realidades. Essas realidades podem se diferir pelo grau de maturidade digital, estrutura tecnológica e competências profissionais dos agentes envolvidos, elementos que podem ser influenciados por fatores econômicos, políticos e culturais.

O volume de dados disponível para as organizações cresceu em quantidade e em complexidade, trazendo para organizações até então iniciantes na gestão de tecnologias da informação e comunicação, termos como *analytics*, *big data* e *business intelligence*. Com isso, apesar do volume de dados existente, capaz de prestar suporte à tomada de decisão de organizações nos diferentes setores, existem lacunas no momento do uso produtivo de todos estes dados (Ladislau, 2019).

O uso produtivo de dados se apresenta como um desafio ainda maior à gestão pública, que continua assimilando os impactos causados pelas ferramentas digitais. As tecnologias da informação e comunicação passaram a alterar os procedimentos e o trabalho realizado pelos gestores, constituindo e exigindo novas atividades e capacidades ao setor. Estes impactos foram percebidos na estrutura política, pelas mudanças na forma em que sociedade e governo se comunicam (Filgueiras; Silva, 2022).

Atualmente, observa-se o turismo na centralidade das agendas contemporâneas, de forma predominante no paradigma econômico, marcando presença na agenda de muitos governos. Diante do efeito multiplicador da atividade, as regiões que se desenvolvem com e através do turismo, presenciam aumentos constantes no seu fluxo turístico, exigindo da gestão pública rapidez e assertividade em suas estratégias (Brasileiro, 2012).

Esse desenvolvimento em um destino pode causar ou evidenciar alguns desafios para a gestão pública, como: aumentar a eficiência dos serviços públicos de turismo; melhorar a qualidade dos serviços prestados aos turistas; aumentar a competitividade do destino turístico; atrair mais visitantes de diferentes segmentos; gerar mais empregos e promover o turismo sustentável (Silva; Costa; Carvalho, 2013).

Para lidar com esses desafios, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2007), os dados turísticos, sobretudo aqueles estatísticos,

constituem-se como instrumentos essenciais para planejar, gerir e monitorar o turismo, produzindo as informações necessárias ao auxílio nos processos decisórios. No setor turístico, as trocas de informações entre visitante e visitado, ou entre destino e atrativos, são intensas, ocasionando em um expressivo quantitativo de dados.

Estes dados são interpretados por meio de indicadores e metodologias, que devem subsidiar as estratégias realizadas no setor. Contudo, o mercado turístico ainda é marcado pela baixa maturidade quando se fala em decisões baseadas em dados. Percebe-se que, não raramente, estratégias e decisões são tomadas a partir de fatores e dados subjetivos ou incompletos, que não consideram a totalidade de informações produzidas a cada experiência de viagem estabelecida (Azevedo *et al*, 2018).

O número de pesquisas sobre a temática aplicada ao turismo no Brasil, o monopólio no mercado das estatísticas públicas, a falta de infraestrutura turística e tecnológica nos destinos turísticos e a, por vezes insuficiente, capacitação profissional dos agentes, são exemplos de fatores que costumam se repetir, e podem ser a causa de interferência no resultado do uso produtivo de dados turísticos (Biz; Souza; Caumo, 2020).

Reconhecido o poder do uso de dados na indústria turística, cabe se adaptar a essas mudanças, mesmo que a passos lentos. Assim, deve-se integrar modelos e ferramentas analíticas sob o conjunto de dados existentes, para decisões assertivas e fundamentadas. “Em ambientes com poucos dados, os gestores tendem a confiar na experiência e nas opiniões de especialistas para a tomada de decisão. No entanto, a adoção e o uso da coleta e análise de dados podem trazer mudanças significativas (Huang *et al*, 2022, p. 6)”.

A tecnologia e inovação no turismo brasileiro têm sido recentemente inseridas nas políticas públicas nacionais e estaduais, com forte apelo ao empreendedorismo e criação de soluções tecnológicas, ao desenvolvimento de cidades inteligentes e à criação de culturas organizacionais capazes de suportar tamanhas mudanças. Para Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000), a política pública de turismo pode se estender aos mais diversos aspectos, sobretudo ao marketing, tema escolhido para este estudo.

Para que os destinos sejam escolhidos pelos visitantes, e para que usufruam dos benefícios trazidos pela atividade turística, o marketing de destinos, ou *destination branding*, é constantemente utilizado pela gestão pública em diversas

estratégias (Castro; Fernandez-Cávia, 2015). Essas estratégias de marketing contribuem positivamente com vários dos desafios comuns aos destinos, como: aumentar a receita, fidelizar os visitantes e aumentar a satisfação dos turistas.

Em destinos e regiões turísticas em desenvolvimento, o marketing orientado a dados, chamado de *Data-Driven Marketing* (DDM), pode ser o diferencial competitivo necessário para alavancar a atividade e garantir o sucesso dessas estratégias. O DDM utiliza dados para tomada de decisão mercadológica, a partir de uma organizada estratégia de coleta, processamento e análise de dados. Ações de DDM oferecem potencial para aumentar a eficiência de campanhas promocionais, a receita do destino proveniente do turismo e até mesmo a satisfação dos residentes e visitantes.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estado de Santa Catarina é reconhecido pela sua diversidade geográfica e cultural, aliada a bons índices socioeconômicos. Essas características ocasionaram em um aumento do fluxo turístico nas últimas décadas, “promoveu o surgimento e a consolidação de um aparato de serviços e deu a Santa Catarina uma posição de destaque no âmbito do turismo brasileiro (Honorio; Rocha, 2020, p. 355)”.

A gestão pública do turismo do estado se apoia no modelo de gestão proposto pelo Ministério do Turismo, buscando na descentralização e na regionalização, desenvolver suas políticas públicas e alcançar seus objetivos. Portanto, o ente municipal é de suma importância na condução da atividade turística, conforme as diretrizes das políticas públicas (Grimm *et al*, 2013).

Santa Catarina mantém, até a data de 23 de março de 2024, 181 municípios no Mapa do Turismo Brasileiro, componente do Programa de Regionalização do Turismo (PRT). O PRT “trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados, regiões e municípios brasileiros. Seu objetivo principal é o de apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no País” (Brasil, 2017).

O Mapa determina o território de atuação do Ministério do Turismo, no que tange às estratégias de regionalização e inclusive, aos recursos de programação orçamentária, priorizando os municípios integrantes. Os municípios são agrupados em cinco categorias, de A a E, após análise da quantidade de meios de hospedagem; empregos gerados; visitantes e arrecadação de impostos (Brasil, 2021). Dos 181

municípios catarinenses integrantes, 91 são de categoria D, e 28 da categoria E, indicando que a maioria ainda são municípios em desenvolvimento turístico, ou com índices econômicos analisados no mapa pouco expressivos.

Por meio da prática profissional da autora, como integrante da gestão pública municipal de um desses municípios, além de grupos de gestores e de Instância de Governança Regional, observou-se um claro distanciamento entre os chamados destinos turísticos inteligentes e os municípios em desenvolvimento, que ainda enfrentam problemas no planejamento turístico da atividade turística e são incipientes em tecnologia e inovação. Essa observação se tornou a principal motivação para realização desta pesquisa.

Com as rápidas mudanças do comportamento do consumidor, inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) e constante volume de informação no turismo, municípios que ainda estão em desenvolvimento de sua atividade turística podem enfrentar desafios na elaboração do diagnóstico do destino e de seu público-alvo, etapas consideradas básicas para iniciar ações de *destination branding* bem-sucedidas (Doval-Fernández; Sánchez-Amboage, 2021).

Há uma série de iniciativas, públicas e privadas, para mudar essa realidade por meio do uso de dados. Como exemplos, pode-se citar: o projeto do Banco Interamericano de Desenvolvimento (Cerdeira; Mendonça; Lagowska, 2020), “*Big Data* para o Desenvolvimento Urbano Sustentável”; a Estratégia Nacional DTI Brasil (Brasil, 2022); métricas, fluxograma e *insights* de Jeffery (2010); *framework* de Huang *et al* (2022); e outras diversas contribuições de pesquisadores, algumas apresentadas neste estudo.

Contudo, observa-se que os gestores públicos de municípios em desenvolvimento podem precisar de um direcionamento a nível mais preliminar do que os exemplos supracitados. Muitos destinos se beneficiarão das diretrizes voltadas às cidades inteligentes, por exemplo; outros, poderão sequer entender as diretrizes, visto que não possuem estrutura organizacional e tecnológica, ou mesmo uma cultura que permita esse entendimento.

Portanto, em reconhecimento à importância da aplicação de DDM na gestão pública do turismo, e em observância aos apontamentos sobre a baixa maturidade digital e conseqüente maturidade sobre o uso de dados nos destinos turísticos, questiona-se: como destinos turísticos catarinenses em desenvolvimento podem começar a aplicar o *data-driven marketing* em sua gestão?

Esse direcionamento, ainda inexistente em termos de organização pública, deve considerar a realidade desses municípios, incentivando-os a utilizar a estrutura já existente para o contexto *data-driven* e a reconhecer quais pontos são prioritários na definição de estratégia. Na proposta apresentada por Huang *et al* (2022), há o início desse direcionamento, em que são elencadas algumas etapas necessárias para se ter uma gestão pública orientada por dados.

Pretende-se então, explorar o *framework* apresentado pelos autores e os demais achados bibliográficos, estudá-los sob uma perspectiva de aplicação na realidade observada, para dar continuidade no formato de *checklist*, em um espectro de requisitos a serem cumpridos pela gestão.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo se dividem em geral e específicos e serão apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é propor um *checklist* para aplicação de *Data-Driven Marketing* na gestão pública municipal de turismo em Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Fica evidente a preocupação, na condução deste trabalho, da tecnologia como alternativa para uma melhor gestão do turismo; contudo, isso exige ampliar o olhar para a busca da compreensão do segmento como um todo, o que exigiu abrangência na apresentação da fundamentação teórica e, ao mesmo tempo, preocupação de retomar o foco, que é o *Data-Driven Marketing*, explorando algumas alternativas/ferramentas tecnológicas para sua implementação e, acima de tudo, sua importância para auxiliar o processo de tomada de decisão do gestor público.

Sendo assim, para se alcançar o objetivo geral definido, busca-se atender os seguintes objetivos específicos, os quais estão relacionados com a Metodologia adotada para elaboração desta dissertação, são eles:

- Realizar revisão sistemática de literatura sobre a temática em que está embebido o *Data-Driven Marketing* na gestão do turismo;
- Apresentar casos de sucesso de *data-driven marketing* em destinos turísticos;
- Analisar as práticas e processos de *data-driven marketing* que integrarão o *checklist*;
- Analisar *drivers* e dificuldades para o uso de *data-driven marketing* em destinos turísticos, apontando oportunidades para pesquisas futuras.

Na trilha para alcançar esses objetivos, inicia-se com a seção que busca demonstrar a relevância e justificativa para a condução deste trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A transformação que o uso estratégico de dados proporciona já foi identificada em diversos setores-chave. Em cidades da União Europeia que aplicam *big data* no setor público, por exemplo, percebeu-se maior eficiência em processos administrativos, redução de custos destes processos em até 20%, aumento da transparência, serviços mais qualificados, dentre outras vantagens (Cavanillas; Curry; Wahlster, 2016).

Acredita-se que, com o resultado deste estudo exploratório sobre aplicação de DDM na gestão pública do turismo, seja possível entregar um instrumento de auxílio aos gestores de turismo municipais, com linguagem acessível e ações exequíveis para realidade de municípios em desenvolvimento, para que esses destinos se integrem na era dos dados e tenham sucesso em suas ações mercadológicas.

### 1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PPGTIC

Segundo Gama, Mascarenhas e Moraes (2010, p. 4), “o conhecimento sobre o Turismo, em sua maioria, é construído a partir de aspectos de outras disciplinas, como a Sociologia, Antropologia, Ciência Política, Recursos Humanos, Marketing, Ecologia, História e Psicologia.” Como área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, é sabido de suas inter e multidisciplinaridades para compreender a complexidade das diversas relações estabelecidas.

Com as transformações ocorridas no mercado turístico nos últimos anos, ditadas principalmente pelas mudanças nos hábitos de consumo, desintermediação e uso de tecnologia e inovação, as TICs oferecem instrumentos poderosos que poderão proporcionar grandes vantagens competitivas na promoção, bem como fortalecer as estratégias e operações da indústria turística (Buhalis, 2004).

Na linha de pesquisa de Tecnologia, Gestão e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), será possível explorar essas estratégias e melhorar os processos gerenciais de tecnologia aplicada ao turismo. Considerando o PPGTIC, encontrou-se uma dissertação que se correlaciona com a temática, intitulada “A governança do turismo na região do extremo sul catarinense sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes”, de autoria de Luciane de Carvalho Pereira, publicada em 2021.

Por abordar a governança do turismo em sua adequação e preparo para gestão de destinos turísticos inteligentes, os desafios encontrados na publicação de Pereira (2021), reforçam a dificuldade de municípios desempenharem ações voltadas à tecnologia e inovação: planos municipais de turismo e outros documentos apresentados de forma desintegrada, descontinuidade das ações entre governos e baixos investimentos no setor. O que traz novamente a preocupação relatada acima, de destinos não entenderem diretrizes voltadas às cidades inteligentes, por ainda estarem muito incipientes na tecnologia e inovação.

Na busca por publicações semelhantes dentro da Universidade, no repositório UFSC foram encontrados outros materiais correlatos, se estendendo a outros tipos de publicações e Programas. A busca com os descritores *Data Driven Marketing* + Turismo + Gestão Pública deu origem a 9 publicações, que podem ser visualizadas no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Resultados Repositório UFSC**

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Nível</b>
Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo	Floriani, Vivian Mengarda	2007	Dissertação - UFSC. Programa Pós-Graduação em Ciência da Informação.
Análises espaciais como apoio à gestão turística da Ilha de Santa Catarina	Oliveira, Sérgio Domingos de	2001	Dissertação - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
Avaliação dos portais turísticos	Biz, Alexandre	2009	Tese - UFSC. Programa de

governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento	Augusto		Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Diagtur: ambiente inteligente para análise de inventários turísticos	Fernandes, Anita Maria da Rocha	2000	Tese - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas de Santa Catarina: programa Portais do Lazer	De Lucca Filho, Vinicius	2005	Dissertação - UFSC. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Gestão do conhecimento do cliente e destinos turísticos inteligentes: um <i>framework</i> para a gestão inteligente da experiência turística - SMARTUR	Muniz, Emerson Cleister Lima	2020	Tese - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Indicadores necessários à formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a ótica dos <i>stakeholders</i> institucionais	Barros, Patrícia Mattos de	2005	Tese - UFSC. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Indicadores socioeconômicos produzidos a partir de <i>Big Data</i> : um <i>framework</i> para avaliação da qualidade estatística aplicado ao turismo	Caumo, Rafael Bassegio	2021	Tese - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
SADTur - Sistema Especialista de Apoio à Decisão em Inventário e Diagnóstico Turístico	Marcondes, Jorge Luiz	2003	Dissertação - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Fonte: Repositório Institucional UFSC (2022).

Todas as publicações, em maior ou menor grau, abordam a importância de processos informacionais e tecnológicos para auxílio à tomada de decisão no turismo. Floriani (2007) enfatiza essa importância, por meio de abordagem mista e análise do fluxo de informação na gestão pública do turismo, constituindo-se como a pesquisa que mais contribuiu para este trabalho no repositório citado. Dentre os resultados obtidos, a autora destaca que o processo de tomada de decisão foi identificado como comprometido, devido à centralização e subutilização do fluxo informacional.

A subutilização foi levantada por Biz (2009), que expôs a relevância do Estado no desenvolvimento da atividade turística. Sua tese objetivou avaliar portais turísticos federais e estaduais quanto a sua capacidade de suporte à gestão do conhecimento. O autor identificou deficiências administrativas e estratégicas quanto ao uso dos portais turísticos como ferramenta estratégica para tomada de decisões. Essas deficiências levam à inibição da obtenção, mapeamento e construção de repositório

de conhecimento, fundamental à gestão pública no contexto da gestão do conhecimento.

Os sistemas tecnológicos de apoio à decisão (SAD) são alimentados por informação, a partir da centralização e formalização de dados obtidos. Sob essa ótica, Marcondes (2003) propôs um sistema especialista probabilístico que visa auxiliar o planejamento turístico de localidades. Já Fernandes (2000) buscou em sua tese desenvolver um ambiente inteligente com base em redes neurais artificiais e análise multicritério, para auxiliar a tomada de decisão em investimentos turísticos. A autora defendeu que não basta apenas ter um sistema atualizado, mas sim, saber extrair e tratar as informações contidas nele.

Por meio de um levantamento de campo e consultas a documentos públicos, Oliveira (2001) corrobora com a afirmação de Fernandes (2000), demonstrando como as análises espaciais podem subsidiar a gestão pública do turismo de Florianópolis. O autor propôs algumas recomendações que contribuem para este trabalho, como a criação de um banco de dados, organizado e atualizado pela gestão pública municipal, que utilize de geotecnologias para suporte às análises realizadas.

Posterior ao processo de planejamento e tomada de decisão, ou seja, quando já se executa o serviço turístico, De Lucca Filho (2005) afirma que os serviços de informações turísticas se constituem como oferta turística, e como tal, necessitam de constante aprimoramento dos serviços prestados para aumento da qualidade. Com sua pesquisa qualitativa e descritiva, foi possível identificar potencialidades e desafios nos centros de informações turísticas, como a deficiente infraestrutura de comunicação dentro dos centros e a insuficiente capacitação dos funcionários.

Em contrapartida, a tese de Muniz (2020) retrata que as experiências vivenciadas pelos turistas podem se constituir como um conhecimento que, quando coletado e gerido, fomenta novas experiências e produtos e contribuem para uma melhor gestão da atividade como um todo. Sua pesquisa, que utilizou a *Design Science Research Methodology*, propõe um *framework* para a gestão inteligente da experiência turística.

A mesma metodologia foi utilizada por Caumo (2005) para avaliação da qualidade de indicadores de turismo produzidos a partir de *Big Data* em Florianópolis. Igualmente através de um *framework*, o autor traz a perspectiva de utilização de fontes alternativas de dados para contornar problemáticas dos processos tradicionais de produção de indicadores socioeconômicos, fundamentais para o processo decisório.

É unânime entre os autores como as ações desenvolvidas na gestão pública do turismo devem ser pautadas na integração e participação ativa dos seus *stakeholders*. Barros (2005) extrapola esta concepção e apresenta indicadores que visam subsidiar a formulação de políticas públicas locais sob a ótica dos *stakeholders* institucionais estratégicos do município de Florianópolis. Na validação de sua proposta, a autora pode confirmar a dificuldade dos gestores públicos de tomarem decisões de forma integrada.

Por fim, dentre os descritores pesquisados e publicações resultantes, não foram encontradas menções específicas ao DDM no turismo, o que não só remete à importância de trazer o tema em tendência para as publicações acadêmicas da instituição, como a necessidade de exploração da temática para auxílio aos gestores públicos de turismo.

Para adentrar nessa temática, será apresentada no capítulo 2 a seguir a Fundamentação Teórica, com contextualização sobre gestão pública do turismo, marketing de destinos e universo *data-driven*. No capítulo 3, há a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. Os Resultados e sua discussão serão apresentados no capítulo 4, seguido pelas Considerações Finais no capítulo 5, com indicações das limitações e possibilidades futuras de pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os assuntos abordados neste capítulo objetivam primeiramente contextualizar sobre a correlação entre turismo, gestão pública e marketing. É necessário compreender como se opera a gestão pública do turismo, principalmente no que se refere à sua estrutura, para que seja possível visualizar as particularidades do marketing de destinos (*destination branding*) em relação ao marketing turístico comum, executado principalmente pela iniciativa privada.

Após a contextualização, objetiva-se elucidar os leitores sobre o universo *data-driven*, trazendo alguns conceitos e problemáticas do processo de produção e análise de dados em tempos de *big data*, e da aplicação de estratégias *data-driven* dentro das áreas específicas, como gestão pública e marketing.

Os conteúdos aqui apresentados são frutos de extensa pesquisa bibliográfica, com seu processo detalhado no capítulo 3.

### 2.1 TURISMO E GESTÃO PÚBLICA

Primeiramente, deve-se discorrer sobre o conceito de turismo. Ao longo da história, diversos pesquisadores definem a atividade turística, ora se referindo a uma atividade econômica, ora a um fenômeno social. De certa forma, todos compartilham o entendimento sobre a amplitude, interdisciplinaridade e efeito multiplicador da atividade, mudando nos conceitos apenas aspectos como suas interações e impactos.

Não se pode ignorar, porém, que o turismo se move primeiramente na esfera econômica.

O turismo é, na realidade, uma atividade eminentemente de prestação de serviços, e, conseqüentemente, enquadra-se no setor terciário da economia. Ao contrário de muitas outras atividades, o turismo interage nos três setores econômicos e, quando se desenvolve, desencadeia um processo de irradiação de benefícios que ultrapassam seus limites de atuação, incrementando negócios não só no setor terciário, como também nos setores primário e secundário (Fernandes; Coelho, 2011, p. 51).

No Quadro 2, alguns conceitos apresentados ao longo do tempo por autores e instituições renomadas podem ser visualizados, mediante a apresentação cronológica dos conceitos.

**Quadro 2 - Conceitos de turismo**

Autor	Conceito
Fuster, 1974, <i>apud</i> Moesch (2002, p. 11).	Turismo é, de um lado, o conjunto de turistas; de outro, os fenômenos e as relações que essa massa produz em consequência de suas viagens.
Mathieson; Wall, 1990 <i>apud</i> Ignarra, (2003, p. 13)	Movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos a seus lugares de trabalho e moradia, e as atividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino, incluindo os negócios realizados e as facilidades e os equipamentos e os serviços criados.
Torre (1992, p. 19)	Fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.
Andrade (1998, p. 25)	Conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.
Mcintosh; Goeldner; Ritchie (2000, p. 23)	Soma dos fenômenos e relações que surgem da interação de turistas, empresas prestadoras de serviços, governos e comunidades receptivas no processo de atrair e alojar estes visitantes.
Ignarra (2003, p. 11)	Fenômeno que envolve quatro componentes com perspectivas diversas: - O turista, que busca diversas experiências e satisfações espirituais e físicas; - Os prestadores de serviços, que encaram o turismo como uma forma de obter lucros financeiros; - O governo, que considera o turismo como um fator de riqueza para a região sobre sua jurisdição; - A comunidade do destino turístico, que vê a atividade como geradora de empregos e promotora de intercâmbio cultural.
UNWTO (2019)	Fenômeno social, cultural e econômico que envolve o deslocamento de pessoas para países ou lugares fora de seu ambiente habitual, para fins pessoais ou de negócios/profissionais. Essas pessoas são chamadas de visitantes.

Fonte: Autora (2023).

De acordo com Ignarra (2003, p. 15), o turismo pode ser compreendido a partir de suas classificações. Conforme a amplitude das viagens, pode ser classificado em: local, regional, doméstico e internacional. “Já conforme a direção do fluxo turístico,

pode ser classificado como emissivo (fluxo de saída de turistas que residem em uma localidade) ou receptivo (fluxo de entrada de turistas em um determinado local)”.

Desconsiderando o viés de classificação, é possível compreender o turismo por meio de seus impactos. Na economia, por exemplo, os efeitos da atividade turística podem ser facilmente visualizados na geração de receitas e empregos. Porém, seu impacto se estende à “indução de investimentos, amenização de desequilíbrios regionais e arrecadação de impostos. [...] Todos esses efeitos podem ocasionar em aumento da qualidade de vida das populações (Fernandes; Coelho, 2011, p. 15)” e melhora de índices socioeconômicos.

Segundo Ignarra (2003), o turismo pode criar imagens favoráveis das localidades em que se insere, favorecer o intercâmbio cultural e o processo de globalização. Se realizado sob a ótica de um turismo sustentável, a atividade pode ser benéfica para proteção ambiental, valorização e salvaguarda do patrimônio cultural e imaterial.

Contudo, se o turismo não for realizado em harmonia entre meio ambiente, mercado e comunidade, alguns malefícios podem ser percebidos, como: “propagação de enfermidades; dificuldades sazonais; congestionamentos; [...] conflitos com a comunidade anfitriã; problemas sociais; falsos conceitos; degradar o ambiente físico natural; comercializar a religião, artes e cultura; e degradar o ambiente cultural (*Ibid.*, p. 79)”.

Observados estes conceitos, pode-se considerar que o turismo é centrado: no deslocamento ou fluxo de pessoas, chamados de visitantes; nos serviços oferecidos a esses visitantes; e nos territórios que esses deslocamentos ocorrem e que os serviços são ofertados, ou seja, nos destinos. De acordo com a Organização Mundial de Turismo (2019, p. 14), um “destino turístico é um espaço físico com ou sem limites administrativos e/ou analíticos no qual um visitante pode pernoitar”.

É no destino turístico que todos os componentes da oferta turística se concentram e que os visitantes buscam suprir suas demandas. Portanto, é imprescindível o gerenciamento integrado e participativo da atividade. O processo de gerenciamento de um destino deve envolver e buscar satisfazer as necessidades dos visitantes, da comunidade e dos prestadores de serviços. Isso tudo sem esquecer da valorização e proteção dos recursos naturais e culturais.

Destinos com gestões eficazes são capazes de “acompanhar as tendências do turismo, inovar e adaptar-se aos padrões de consumo, são mais resilientes aos

desafios, possuem maior eficácia no planejamento e desenvolvimento de produtos e agilidade na tomada de decisões (UNWTO, 2019, p. 13)". Quando a gestão é mal realizada, pode haver conflito entre as demandas do setor turístico e os residentes locais. Esse desenvolvimento inadequado pode arruinar o ambiente que a atividade turística se insere (Ignarra, 2003).

Quando se trata de gestão de destinos turísticos na era digital, há que se abordar a tendência dos destinos inteligentes. A Organização Mundial de Turismo (2019) já adota o conceito e diversos governos estão desenvolvendo programas de fomento para a inserção da tecnologia no processo de gestão dos destinos. Segundo a Organização, um destino inteligente é aquele que se fundamenta nos pilares da governança, inovação, tecnologia, acessibilidade e sustentabilidade para superar seus desafios. Para o Ministério do Turismo (2022), uma cidade inteligente é aquela que gerencia seus processos de forma inovadora e sustentável.

O desenvolvimento de um destino turístico passa por várias fases e desafios. A sazonalidade é um desafio conhecido no setor, quando se há dificuldade de adaptar os serviços turísticos para os picos de demanda em determinadas épocas do ano. Os obstáculos se estendem ao "grau de conscientização dos líderes governamentais e empresariais e na ausência de recursos humanos capacitados (Ignarra, 2003, p. 106)".

Os impactos negativos desses desafios podem ser minimizados por meio da criação de políticas públicas de turismo. Pode-se entender política pública como "um tipo de orientação para a tomada de decisões em assuntos públicos, políticos ou coletivos" (Brasil, 2009, p. 47). Como o turismo ocorre dentro das cidades, não há como considerar política pública de turismo sem que se integre às políticas relacionadas, como transporte, segurança, saneamento básico e saúde.

Especificamente, política pública de turismo é "o direcionamento dado pelos governos federal, estadual, municipal ou regional para o desenvolvimento da atividade turística, após ter consultado os representantes do setor turístico e da sociedade (Lohmann; Panosso Netto, 2008, p. 121)". São consideradas "funções essenciais da gestão do turismo pelo Estado [...]: coordenação; regulamentadora e legislativa; planificação; fomento ou de ajuda aos investimentos (Fernandes; Coelho, 2011, p. 63)".

No caso do governo, existem atividades as quais sua participação ou cooperação se torna imprescindível, conforme ilustre a Figura 1 a seguir:

**Figura 1 - Exemplos de atuação do governo na atividade turística**



Fonte: Adaptado de Fernandes; Coelho (2011).

Não obstante, tem-se ainda a contribuição e responsabilidade da gestão pública na gestão e promoção de dados turísticos, principalmente ao se considerar o crescente volume de dados disponibilizados nas organizações públicas. Contudo, não é seguro afirmar que somente as políticas públicas bastam, ou melhor, que o setor público é capaz de gerenciar um destino turístico sozinho. Quanto mais desafios se apresentam à gestão de turismo, mais se vê a dificuldade de planejar adequadamente o turismo sem integração entre setor público, iniciativa privada e comunidade receptora.

Ainda que não totalmente popularizado no Brasil, o termo *Destination Management Office* (DMO) vem sendo largamente utilizado para abordar a governança de um destino turístico de forma integrada.

Um DMO é a principal entidade organizacional que pode abranger as várias autoridades, partes interessadas e profissionais, facilitando as parcerias do setor de turismo para uma visão coletiva de destino. As estruturas de governança das DMOs variam de uma única autoridade pública a um modelo de parceria público/privada com o papel fundamental de iniciar, coordenar e gerenciar certas atividades. [...] As funções dos DMOs podem variar do nível nacional ao regional e local, dependendo das necessidades atuais e potenciais, bem como do nível de descentralização da administração pública. Nem todo destino turístico possui um DMO (UNWTO, 2019, p. 16).

Considera-se que, quando um destino não possui DMO estabelecido, a gestão sustentável acontecerá mediante a integração: da iniciativa privada e comunidade, representada por conselhos, associações, fóruns e *conventions bureaus*; e do governo, representado por diferentes instituições, como secretarias, departamentos e ministérios. A seguir, uma explanação sobre a atuação do governo.

### **2.1.1 Gestão pública do turismo no Brasil**

A história de intervenção governamental no turismo brasileiro pode ser considerada recente, pois o desenvolvimento de políticas públicas ao longo do tempo se concentrou principalmente em saúde, educação, segurança, economia e infraestrutura urbana. Em uma linha do tempo, pode-se visualizar melhor alguns marcos no desenvolvimento do turismo no país (Trigo, 2002; Beni, 2006; Brasil, 2013, 2018, 2023):

- 1938 - Primeira menção à atividade legal do turismo no Brasil através do Decreto-Lei nº 406;
- 1953 - Fundação da Associação Brasileira de Agentes de Viagens (ABAV);
- 1966 - Definição da Política Nacional de Turismo, criação do Conselho Nacional de Turismo e a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) através do Decreto-Lei nº 55. Regulamentação das agências de viagens e turismo com Decreto nº 58.483;
- 1968 - Início da coleta e sistematização de dados estatísticos sobre turismo receptivo pela Embratur;
- 1971 - Criação do primeiro curso superior em Turismo no país, Faculdade de Turismo do Morumbi, em São Paulo. Criação de incentivos fiscais como o FUNGETUR - Fundo Geral do Turismo através do Decreto-Lei nº 1191;
- 1985/1986 - Liberação do mercado para o exercício e a exploração de atividades turísticas, com consequente aumento da profissionalização e diminuição da clandestinidade;
- 1987 - Lançamento do turismo ecológico como produto pela Embratur. Incorporação das leis ambientais na formulação das políticas;
- 1988 - Turismo citado na Constituição brasileira em seu artigo 180, no qual se atribuiu responsabilidades iguais a todos os níveis governamentais da área;

- 1992 - Turismo passa a integrar a pasta do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Apresentação do Plano Nacional de Turismo. Criação da Secretaria Nacional de Turismo e Serviços. Criação do Programa de Desenvolvimento do Turismo e do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – Prodetur/NE;
- 1994 - Publicação das Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo pela Embratur e Ministério do Meio Ambiente. Lançamento do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT)<sup>1</sup>;
- 1998- Criação do Ministério do Esporte e Turismo;
- 2002 - Apresentação da nova Política Nacional de Turismo;
- 2003 - Criação do Ministério do Turismo, com incorporação da Embratur e nova organização administrativa do turismo em nível nacional. Criação do Conselho Nacional de Turismo e do Fórum Nacional de Secretários de Estado do Turismo. Lançamento do Plano Nacional de Turismo 2003/2007;
- 2004 - Lançamento do Programa de Regionalização do Turismo<sup>2</sup> - Roteiros do Brasil, substituindo o PNMT;
- 2005 - Lançamento do Plano de Marketing Turístico Nacional - Cores do Brasil;
- 2006 - Criação do CADASTUR - Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos;
- 2007 - Lançamento do Plano Nacional de Turismo 2007- 2010 – Uma Viagem de Inclusão;
- 2008 - Promulgação da Lei Geral do Turismo, Lei nº 11.771/2008;
- 2009 - Lançamento do Plano de Marketing Turístico Internacional - Aquarela;
- 2012 - Lançamento do Programa Turismo Acessível;
- 2013 – Lançamento do Plano Nacional de Turismo 2013-2016 – O Turismo fazendo muito mais pelo Brasil;
- 2013-2016 – Ações distintas de infraestrutura e promoção para realização dos megaeventos Copa do Mundo Fifa de Futebol, Olimpíadas e Paraolimpíadas;

---

<sup>1</sup> Programa que visava: “à conscientização, à sensibilização, ao estímulo e à capacitação dos vários Monitores Municipais, para que despertem e reconheçam a importância e a dimensão do turismo [...] (Brasil, 2007, p. 16).”

<sup>2</sup>“O Programa de Regionalização do Turismo tem por objetivo promover a convergência e a articulação das ações do Ministério do Turismo e do conjunto das políticas públicas setoriais e locais, tendo como foco a gestão, a estruturação e a promoção do turismo no Brasil, de forma regionalizada e descentralizada, alinhadas aos princípios da Política Nacional de Turismo (Brasil, 2021)”.

- 2017 – Lançamento de edital de credenciamento para instituições financeiras serem aptas a operar linhas de crédito no FUNGETUR, ação até então exclusiva à Caixa Econômica Federal;
- 2018 – Lançamento de Cartilha Parlamentar, para auxílio à formação de emendas parlamentares, e primeiras ações voltadas à inovação e desenvolvimento de cidades inteligentes citadas no Plano Nacional de Turismo 2018-2022;
- 2020 – Lançamento do Programa Retomada do Turismo, para aceleração da recuperação do setor frente à pandemia de COVID-19, Lançamento da Câmara do Turismo 4.0 e 1º Desafio Brasileiro de Inovação em Turismo;
- 2021 – Lançamento do Desafio Turistech Brasil, validação do país como sede do primeiro escritório regional da Organização Mundial do Turismo, e atualização do Guia Brasileiro de Sinalização Turística;
- 2023 – Ampliação do número de membros a compor o Conselho Nacional de Turismo.

Atualmente, continuam sendo lançados de forma periódica os Planos Nacionais de Turismo e Planos Estratégicos de Marketing Turístico, bem como programas como o PRT e Turismo Acessível são aos poucos executados, revisados e atualizados. Essas políticas são executadas de maneira descentralizada, seguindo a organização político-administrativa do país<sup>3</sup>. Para esclarecimento, aqui o foco não será direcionado às políticas, mas à estrutura, a qual a gestão do turismo é submetida no Brasil e em Santa Catarina.

#### *2.1.1.1 Ministério do Turismo*

O órgão da administração pública federal direta, atualmente responsável pela condução do setor turístico é o Ministério do Turismo (MTUR). Fundado em 2003, tem como áreas de competência:

[...] I - política nacional de desenvolvimento do turismo sustentável;  
II - Promoção e divulgação do turismo nacional, no País e no exterior;

---

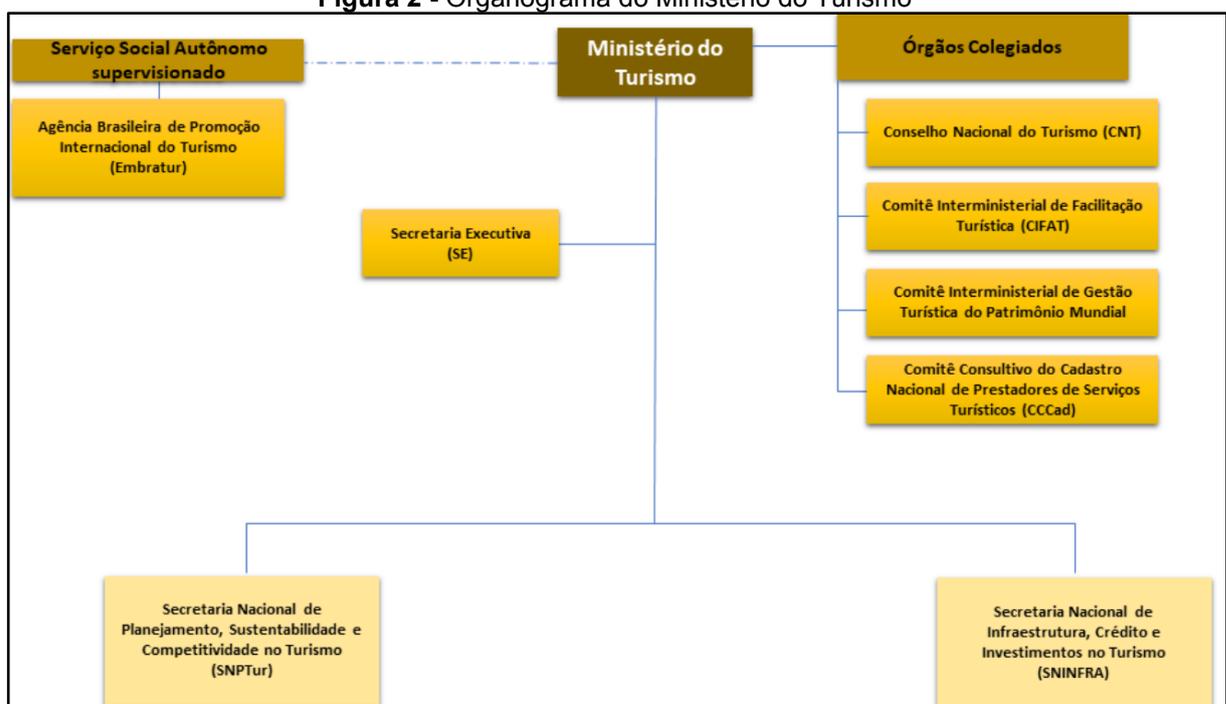
<sup>3</sup> A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição (Brasil, 1988)".

- III - estímulo à inovação, ao empreendedorismo e às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas;
- IV - Planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e dos programas de incentivo ao turismo;
- V - Criação de diretrizes para a integração das ações e dos programas para o desenvolvimento do turismo nacional entre os Governos federal, estaduais, distrital e municipais;
- VI - Formulação, em coordenação com os demais Ministérios, de políticas e de ações destinadas à melhoria da infraestrutura, à geração de emprego e renda, ao enfrentamento de crises, resiliência e ações climáticas nos destinos turísticos;
- VII - incentivo a programas de financiamento e acesso ao crédito e gestão do Fundo Geral de Turismo - Novo Fungetur; e
- VIII - regulação, fiscalização e estímulo à formalização, à certificação e à classificação das atividades, dos empreendimentos e dos equipamentos dos prestadores de serviços turísticos (Brasil, 2023).

Em relação a sua primeira área de competência, a condução da Política Nacional de Turismo, vale ressaltar que a Lei Geral do Turismo (2008) determina em seu artigo 4º que: “a Política Nacional de Turismo é regida por um conjunto de leis e normas, voltadas ao planejamento e ordenamento do setor, e por diretrizes, metas e programas definidos no Plano Nacional do Turismo – PNT estabelecido pelo Governo Federal”.

A estrutura organizacional atual do Ministério do Turismo se divide da seguinte forma (Figura 2):

**Figura 2 - Organograma do Ministério do Turismo**



Fonte: Brasil (2023b).

Composto principalmente por cargos comissionados, o Ministério, até a presente data, segue a comando de Celso Sabino (Mazui; Borges, 2023). O Ministério possui uma série de órgãos adjuntos que são responsáveis pelas políticas públicas de turismo no país.

De assistência direta e imediata ao Ministro, pode-se visualizar no Quadro 3 os seguintes órgãos:

**Quadro 3 - Órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro do Turismo**

<b>Órgão</b>	Gabinete; Assessoria Especial de Assuntos Parlamentares e Federativos; Assessoria Especial de Controle Interno; Assessoria Especial de Assuntos Técnicos; Assessoria de Comunicação Social; Assessoria de Relações Internacionais; Assessoria de Participação Social e Diversidade; Ouvidoria; Corregedoria; Consultoria Jurídica; Secretaria-Executiva.
--------------	--

**Fonte:** Brasil (2023).

O Ministério do Turismo ainda é composto por dois órgãos específicos singulares. O primeiro deles é a Secretaria Nacional de Planejamento, Sustentabilidade e Competitividade no Turismo (SNPTur), a cargo de Marcelo Lima Costa, a qual atua em várias frentes dentro do Ministério, dentre elas:

- I - [...] planejamento, a coordenação, a elaboração, o monitoramento, a avaliação e a execução do Plano Nacional de Turismo;
- II - Definir diretrizes para fomentar práticas de planejamento, monitoramento e avaliação do turismo;
- III - conduzir o monitoramento, a avaliação e a gestão descentralizada do Sistema Nacional de Turismo;
- IV - Conduzir a definição de diretrizes, de critérios e de parâmetros para o mapeamento e para a governança de regiões, de destinos, de rotas e de áreas turísticas estratégicas, de acordo com os princípios da sustentabilidade;
- V - Articular a implementação de estratégias, de propostas e de instrumentos para a extinção ou para a mitigação de entraves no ambiente de negócios do turismo, com vistas a aprimorar a competitividade do turismo;
- VI - Orientar a definição de diretrizes, de políticas, de objetivos e de metas para fomentar os planos, os programas, os projetos e as ações relacionados;
- VII - conduzir a gestão do sistema eletrônico da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, do Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH e do sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo (Brasil, 2023).

Além disso, a Secretaria trata de assuntos correlatos à inovação e dados de observatórios turísticos, tema central deste estudo. Ela é a responsável pela realização de pesquisas, acompanhamento de observatórios, inteligência mercadológica e desenvolvimento das supracitadas cidades inteligentes. Em acesso

a relatório de Transparência e Prestação de Contas do primeiro trimestre de 2023 (BRASIL, 2023a), destacaram-se as seguintes atividades realizadas pelo órgão:

- Implementação SISMAPA 2.0 e atualização do Mapa do Turismo Brasileiro;
- Lançamento do edital de chamada pública do projeto Estratégia Nacional DTI Brasil;<sup>4</sup>
- Coleta de dados de chegada de turistas internacionais junto a Polícia Federal;
- Desenvolvimento de programas como Programa Nacional de Turismo Gastronômico; Turismo Acessível; Cartilhas de Bem Receber e CADASTUR;
- Oferta de cursos de capacitação.

A saber, todas essas atividades desempenhadas ocorrem de forma departamentalizada, com a seguinte divisão interna: Departamento de Planejamento, Inteligência, Inovação e Competitividade no Turismo (DPLANT); Departamento de Qualidade, Sustentabilidade e Ações Climáticas no Turismo (DEQUA); e Departamento de Marketing, Eventos e Expansão Digital (DMEX). As atribuições de cada departamento são regulamentadas pelo Decreto 11.416/2023.

O mesmo decreto regulamenta as competências do outro órgão que compõe o Ministério do Turismo: a Secretaria Nacional de Infraestrutura, Crédito e Investimentos no Turismo (SNINFRA), a cargo de Carlos Henrique Menezes Sobral . A ela compete:

I - Definir diretrizes, políticas, objetivos e metas para fomentar os planos, os programas, os projetos e as ações do Ministério destinados:

a) à implementação de infraestrutura turística no País, com base no princípio da sustentabilidade e com acessibilidade para pessoas com deficiência e mobilidade reduzida;

b) à melhoria da mobilidade e da conectividade turística [...]

c) à atração de investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais, para destinos, regiões, rotas e áreas turísticas estratégicas; e

d) à realização de parcerias e de concessões para o desenvolvimento da atividade turística, em especial nas áreas de domínio público, de acordo com os princípios da sustentabilidade;

II - Articular e conduzir a implementação de ações de facilitação do acesso ao crédito a turistas, a órgãos públicos, a empreendimentos privados da cadeia produtiva do turismo e a investidores potenciais para a melhoria da estrutura e da qualidade dos serviços turísticos em destinos, em regiões, em rotas e em áreas turísticas estratégicas; e

III - gerir o Novo Fungetur (Brasil, 2023).

<sup>4</sup> Projeto conjunto com o Instituto Ciudades del Futuro, Fundación Ciudad de la Plata, Câmara do Turismo 4.0 e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, objetiva diagnosticar e apontar técnicas para o desenvolvimento inteligente de municípios turísticos (Brasil, 2022).

As atividades de destaque observadas no relatório de Transparência e Prestação de Contas, disponibilizado pelo órgão e referente ao primeiro trimestre de 2023, foram:

- Acompanhamento e conclusão de 125 obras de infraestrutura turística;
- Submissão e avaliação de propostas dentro do Portal de Investimentos de Turismo;
- 220 operações financiadas pelo FUNGETUR;
- Acompanhamento de processos de concessões de 2 parques nacionais;
- Criação de base de dados geoespaciais costeiros e marítimos;
- Desenvolvimento do Fórum e do Plano de Mobilidade e Conectividade Turísticas.

A SNINFRA se divide em departamentos, que são: o Departamento de Infraestrutura Turística e o Departamento de Investimentos, Crédito, Parcerias e Concessões no Turismo.

Em continuação à estrutura organizacional do MTUR, tem-se os órgãos colegiados, “entes decisórios compostos por membros oriundos de diversos setores, o que possibilita que o processo decisório seja mais qualificado em razão da diferente experiência trazido por cada um desses membros (São Paulo, 2022)”. No Ministério do Turismo, são 4: Conselho Nacional de Turismo (CNT); Comitê Interministerial de Facilitação Turística (CIFAT); Comitê Interministerial de Gestão Turística do Patrimônio Mundial; e Comitê Consultivo do Cadastro Nacional de Prestadores de Serviços Turísticos (CCCad).

Considerado órgão colegiado de assessoramento superior, o Conselho Nacional de Turismo possui suas competências regulamentadas pelo Decreto 6.705/2008, as quais são:

- I - Propor diretrizes, oferecer subsídios e contribuir para a formulação e implementação da Política Nacional de Turismo;
- II - Assessorar o Ministro de Estado do Turismo na avaliação da Política Nacional de Turismo;
- III - zelar pela efetiva aplicação da legislação que regula a atividade turística em geral;
- IV - Emitir pareceres e recomendações sobre questões do turismo nacional, quando solicitado;
- V - Propor ações objetivando a democratização das atividades turísticas para a geração de emprego e renda e a redução das desigualdades regionais;
- VI - Propor ações que visem o desenvolvimento do turismo interno e o incremento do fluxo de turistas do exterior para o Brasil;

- VII - zelar para que o desenvolvimento da atividade turística no País se faça sob a égide da sustentabilidade ambiental, social e cultural;
- VIII - propor normas que contribuam para a adequação da legislação turística à defesa do consumidor e ao ordenamento jurídico da atividade turística;
- IX - Buscar, no exercício de suas competências, a melhoria da qualidade e produtividade do setor; e
- X - Manifestar-se sobre questões relacionadas ao turismo, objeto de consultas do Ministro de Estado do Turismo e de entidades públicas e privadas (Brasil, 2008).

O CNT é composto por representantes de entes públicos e privados, bem como representantes da sociedade civil, e tem o Ministro de Turismo como presidente. Já o CIFAT tem em sua composição órgãos públicos do governo federal, e foi “criado com a finalidade de buscar a convergência e a compatibilização na execução da Política Nacional de Turismo com as demais políticas setoriais federais” (Brasil, 2010).

Instituído em 2019, o Comitê Interministerial de Gestão Turística do Patrimônio Mundial possui atribuições diversas aos órgãos supracitados. A ele compete “propor, monitorar e avaliar as ações relacionadas com a atividade turística voltada ao Patrimônio Mundial (Brasil, 2019a)”. O comitê é composto por representantes do Ministério do Turismo, Ministério do Meio Ambiente, Ministério do Desenvolvimento Regional, Embratur, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBIO) e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Por fim, o órgão colegiado mais recentemente instituído é o CCCad, de 2022. O CCCad é um “órgão consultivo e propositivo, de caráter permanente, e tem a finalidade de incentivar e de promover a integração dos diversos segmentos do setor turístico na discussão de temas relacionados à prestação de serviços turísticos” (Brasil, 2022). Suas competências são:

- I - Acompanhar, avaliar e propor ao Ministro de Estado do Turismo medidas para o aperfeiçoamento do Cadastro Nacional dos Prestadores de Serviços Turísticos - Cadastur;
- II - Formular propostas para a resolução de problemas relacionados ao cadastramento dos prestadores de serviços turísticos e subsidiar a tomada de decisões pelas autoridades competentes;
- III - manifestar-se acerca das matérias relacionadas ao Cadastur submetidas à sua apreciação; e
- IV - Sugerir estratégias e providências para a expansão do número de cadastrados e para a divulgação de benefícios e de vantagens do Cadastur para prestadores e consumidores de serviços turísticos brasileiros (Brasil, 2022).

Aqui, outro órgão colegiado pode ser citado, diretamente relacionado ao desenvolvimento de destinos turísticos inteligentes: A Câmara do Turismo 4.0.

Criado em 2020 sob a coordenação do Ministério do Turismo (MTur) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), com participação de instituições públicas e privadas empresariais, governamentais e acadêmicas. A criação deste fórum, motivada por prioridade do Plano de IoT, previsto no Decreto nº 9.854, de 25 de junho de 2019, tem como foco a inovação para o turismo na implementação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de ações que propiciarão a digitalização e a transformação de destinos turísticos em destinos turísticos inteligentes (Brasil, 2022, p. 5).

Juntos, todos os órgãos supracitados compõem a estrutura necessária à obtenção dos objetivos estabelecidos na Política Nacional de Turismo (2008) e à execução do Plano Nacional de Turismo (2018).

#### 2.1.1.2 *Embratur*

Com atuação anterior à criação do Ministério do Turismo, a Embratur tem seu lugar de destaque quando se estuda o desenvolvimento das políticas públicas de turismo no Brasil. Desde sua fundação em 1966, a Embratur passou por mudanças estruturais significativas. Quando fundada como Empresa Brasileira de Turismo, tinha o objetivo de desenvolver a atividade no país e elaborar suas primeiras políticas públicas.

Em 1991, passou a ser considerada autarquia, com a denominação de Instituto Brasileiro de Turismo, com a missão de executar as ações da Política Nacional do Turismo (Brasil, 2021). Com a criação do Ministério do Turismo, em 2003, a Embratur deixou de traçar as políticas públicas do setor e passou a ser responsável, ainda como autarquia, pela promoção, marketing e apoio à comercialização do produto turístico nacional, tornando-se referência na promoção internacional do país.

Essa responsabilidade foi consolidada com a Lei nº 14.002/2020, que a institui como Agência Brasileira de Promoção Internacional de Turismo, contudo, a mesma deixa de ser uma autarquia:

[...] Art. 3º Fica o Poder Executivo federal autorizado a instituir a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur), serviço social autônomo, na forma de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, com o objetivo de planejar, formular e implementar ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal (Brasil, 2020).

Com a mudança de sua estrutura legal e administrativa, a Embratur passou a ser uma personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, ainda subordinada ao Ministério do Turismo, porém, com orçamento próprio. Destaca-se a mudança sob o licenciamento da “Marca Brasil”, que passa a ser responsabilidade da Embratur, que ficará com os recursos obtidos através deste licenciamento; além da possibilidade de assinatura de contratos de prestação de serviços com pessoas físicas ou empresas (Agência Câmara de Notícias, 2023).

As principais competências da Embratur, de acordo com a Lei nº 14.002/2020, são:

- I – Formular, implementar e executar as ações de promoção, marketing e apoio à comercialização de destinos, produtos e serviços turísticos do País no exterior;
- II – Realizar, promover, organizar, patrocinar e participar de eventos relacionados com a promoção e o apoio à comercialização da oferta turística brasileira para o mercado externo no País e no exterior;
- III – propor às autoridades competentes normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo, quanto aos seus objetivos e às suas competências em relação ao turismo internacional, além de executar as decisões que lhe sejam recomendadas pelo Conselho Deliberativo;
- IV – Articular-se com os agentes econômicos e com o público potencialmente interessado nos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros a serem promovidos no exterior (Brasil, 2020).

Dentre suas fontes de receita, a Agência possui 5% do adicional incidente sobre as contribuições sociais pagas para o Sistema S, porcentagem que consta em Medida Provisória ainda em tramitação legal, após disputa entre a Embratur e o Sesc e Senac, integrantes do Sistema S. Segundo o presidente da Embratur, Marcelo Freixo, as instituições chegaram a um acordo em maio de 2023, onde o Sesc e o Senac vão destinar, anualmente, um valor fixo de 100 milhões de reais para a promoção do turismo (Mendes, 2023; Brasil, 2023).

Em busca das principais ações desenvolvidas pela Embratur, foi possível encontrar relatos apenas em formato de notícias e em *posts* no Instagram institucional. Alguns elementos da seção Transparência do site institucional se encontram desatualizados, como a Agenda, Planejamento Estratégico e Gestão e Portarias.

Em suma, foram identificadas como ações em andamento (Brasil, 2023):

- Chamamento público para participação em feiras internacionais;
- Parceria Embratur e Google para digitalização do setor;

- Programa de Aceleração de *Startups* Embratur Lab;
- Parceria com a Apex-Brasil;
- Retomada de parceria com a Associação Mundial de Turismo LGBTQIAPN+;
- Participação em eventos diversos.

Para realizar suas operações, a Embratur se estrutura em um extenso organograma, que se divide entre: Presidência; Diretoria de Marketing Internacional, Negócios e Sustentabilidade; e Diretoria de Gestão e Inovação.

Através desta exposição sobre a estrutura da gestão pública do turismo em nível federal, já é possível atestar a importância da regulamentação, transparência e dinamismo para desempenho das atividades para o setor. Reflete-se, porém, sobre a necessidade de se priorizar a continuidade das políticas públicas desenvolvidas entre governos. A quantidade de mudanças institucionais observadas, em um curto espaço de tempo, pode trazer uma instabilidade por vezes prejudicial ao desenvolvimento da atividade no país, sobretudo, por impactar diretamente na gestão de turismo dos estados brasileiros.

No artigo 5º da Lei Geral do Turismo (2008), institui-se que um dos objetivos da Política Nacional de Turismo é “promover, descentralizar e regionalizar o turismo, estimulando Estados, Distrito Federal e Municípios a planejar, em seus territórios, as atividades turísticas de forma sustentável e segura”. A descentralização é tema do Plano Nacional de Turismo 2018-2022, onde consta em seus objetivos “estimular e apoiar o planejamento no turismo em âmbito estadual, distrital, regional e municipal” (Brasil, 2019b). Assim, adentrar-se-á na estrutura organizacional da gestão pública do turismo em Santa Catarina.

### **2.1.2 Gestão pública do turismo em Santa Catarina**

O Estado de Santa Catarina possui 295 municípios, divididos em 14 regiões turísticas e 21 associações de municípios. Com 7,6 milhões de habitantes, é o segundo estado brasileiro com maior crescimento populacional, de acordo com o último censo demográfico. Santa Catarina é um estado reconhecido pela sua diversidade econômica e bons índices de desenvolvimento, com o terceiro maior IDH do país, sendo 0,792 (TJSC, 2016; Santa Catarina, 2023b; IBGE, 2022).

Atualmente, o turismo responde por 12,5% do PIB catarinense. No primeiro quadrimestre de 2023, a arrecadação estadual de ICMS turístico foi de R\$146.216.162, “superior ao mesmo período de 2022 (R\$ 123.637.325) e maior ainda do que 2019 (R\$ 77.587.392) – período pré-pandemia. [...] Os dados são do Almanach, sistema de inteligência turística desenvolvido pela Secretaria de Estado do Turismo (Santa Catarina, 2023c)”.

A diversidade geográfica e cultural do Estado é destaque e atrai turistas do mundo todo: são cerca de 500 quilômetros de praias; serras, rios e montanhas diversos, aliados a uma cobertura vegetal rica e preservada, com predominância de Mata Atlântica. Além disso, possui influências indígenas, açorianas, italianas e germânicas, representadas em suas festividades, construções e costumes (Santa Catarina, 2023).

O aumento dos fluxos turísticos nas últimas décadas promoveu o surgimento e a consolidação de um aparato de serviços e deu a Santa Catarina uma posição de destaque no âmbito do turismo brasileiro, atraindo investidores de outros estados para as regiões litorâneas. A proliferação dos empreendimentos imobiliários voltados a turistas e veranistas, além de acelerar a expansão urbana, tem provocado alterações na configuração dos espaços (Pereira, 2011 *apud* Honorio; Rocha, 2020, p. 355).

Tamanha diversidade e complexidade é um desafio para a gestão pública do turismo, que se apoia no modelo de gestão proposto pelo Ministério do Turismo, em que, através da regionalização, “propõe transformar a ação centrada na unidade municipal em uma política pública mobilizadora (Grimm *et al*, 2013, p. 106)”.

Ao longo do tempo, a atuação do governo estadual no desenvolvimento da atividade turística foi marcada não só pela regionalização, como pela criação de diversos órgãos e execução de projetos, como visualiza-se na linha do tempo abaixo (ALESC, 2019; Santa Catarina, 2023a):

- 1968 - Definição da Política Estadual de Turismo e criação do Departamento Autônomo de Turismo (Deatur), com a Lei nº 4.240/68;
- 1968-1975 - Manutenção de estrutura de apoio ao turismo junto ao Banco do Estado de Santa Catarina (Besc), denominada Besc Turismo S/A;
- 1975 - Extinção do Besc Turismo em 1975 e criação da Empresa de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina (Turesc), empresa de economia mista;

- 1977 - Extinção da Turesc e criação da Companhia de Turismo e Empreendimentos de Santa Catarina (Citur);
- 1987 - Alteração do nome Citur para Santa Catarina Turismo S/A (Santur);
- 2004 - Criação do Conselho Estadual de Turismo;
- 2005 - Institui o Sistema Estadual de Incentivo à Cultura, ao Turismo e ao Esporte (SEITEC) e o Fundo Estadual de Incentivo ao Turismo (FUNTURISMO), com a Lei nº 13.336/05;
- 2006 - Estabelecimento da nova Política Estadual de Turismo e Lançamento do Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto do Estado de Santa Catarina (PDIL);
- 2007 - Criação da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte (SOL);
- 2018 - Institui o Sistema Estadual de Cultura (SIEC) por meio da Lei nº 17.499/18;
- 2019 - Extinção da SOL e evolução da Santur para autarquia, denominada Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina;
- 2020 - Criação do Sistema de Inteligência Turística Almanach, lançamento do Programa Inovatur e do Portal Viaje+SC;
- 2022 - Criação da Política de Incentivo ao Cicloturismo com a Lei nº 18.384/22 e Realização do Estudo de Demanda Turística do Estado;
- 2023 - Extinção da Santur e criação da Secretaria de Estado do Turismo (SETUR) com a Lei nº 18.646/23.

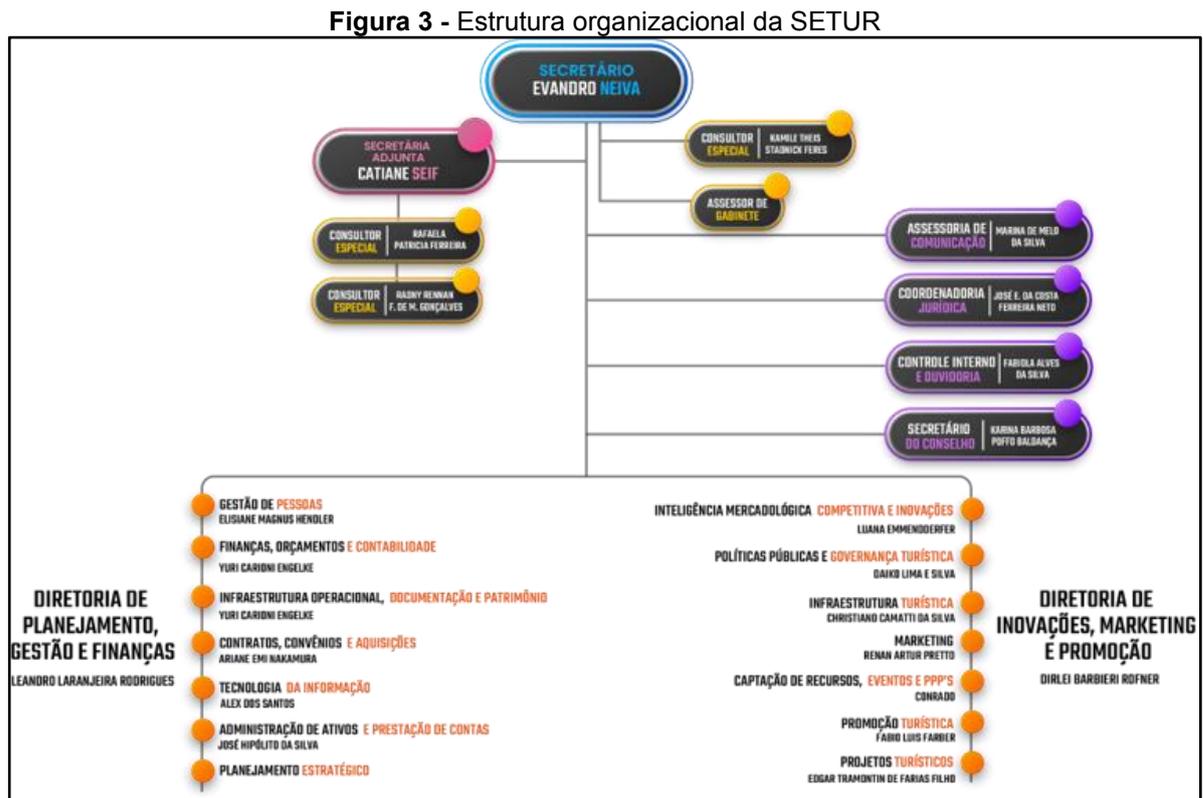
#### *2.1.2.1 Secretaria de Estado do Turismo*

O órgão da administração pública estadual responsável pelo turismo é a Secretaria de Estado do Turismo (SETUR), sob comando do Secretário Evandro Neiva. Dentre as competências da SETUR, segundo a Lei nº 18.646/2023, estão:

- I – Planejar, formular, normatizar, supervisionar, acompanhar e estimular as políticas integradas de turismo e lazer;
- II – Promover, executar e apoiar a ampliação e diversificação da infraestrutura estadual nas áreas do turismo e do lazer;
- III – promover, executar, apoiar e incentivar a realização de manifestações e eventos turísticos e de lazer; [...]
- V – Elaborar e realizar pesquisas, estudos e análises específicos visando à proposição de diretrizes para o desenvolvimento e a inovação integrados das áreas do turismo e do lazer; [...]
- XI – estimular a criação e o desenvolvimento de mecanismos de regionalização e segmentação do turismo do Estado;

XII – coordenar e executar as diretrizes, os planos e os programas estaduais de turismo e compatibilizá-los com a política nacional de desenvolvimento do turismo; [...] (Santa Catarina, 2023).

A estrutura organizacional atual da SETUR se divide entre a Secretaria e seus departamentos de apoio direto, e duas Diretorias, conforme o organograma abaixo (Figura 3):



Fonte: SETUR (2023).

A Diretoria de Inovações, Marketing e Promoção é a responsável, de forma colaborativa com os outros departamentos, por delinear as políticas públicas e desenvolver a governança turística do Estado. Já, a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças responde pelo planejamento estratégico e operacional do órgão.

Vinculado à Secretaria de Estado do Turismo, está o Conselho Estadual de Turismo. Criado pela Lei nº 12.912/2004, o órgão colegiado se mantém atuante e tem como objetivo “definir a política de desenvolvimento turístico do estado seguindo a orientação das políticas federais [...]. Quando os projetos requerem recurso estadual dos fundos (SEITEC), passa pela sua aprovação (Grimm *et al*, 2013, p. 107)”.

Ao Conselho Estadual de Turismo compete:

- I - sugerir prioridades para o Plano Estadual de Turismo;

- II - apresentar proposições e opinar sobre ações, programas e projetos de desenvolvimento turístico;
- III - emitir parecer, quando solicitado, sobre programas e projetos referentes à organização do turismo no Estado que requeiram a decisão do Chefe do Poder Executivo;
- IV - incentivar a interação e a integração com entidades públicas e privadas, organizações não-governamentais e organizações da sociedade civil de interesse público, nacionais e internacionais, com o objetivo de incrementar o intercâmbio de novas tecnologias de desenvolvimento turístico;
- V - auxiliar a Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte nas ações de propor e promover atos e medidas necessárias à ampliação e melhoria da infraestrutura e da prestação de serviços oferecidos aos turistas;
- VI - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Fundo Estadual de Incentivo ao Turismo - FUNTURISMO;
- VII - zelar para que o desenvolvimento da atividade turística no Estado se faça sob a égide da sustentabilidade ambiental, social e cultural;
- VIII - elaborar o seu regimento interno, submetendo-o à aprovação do Chefe do Poder Executivo por intermédio do Secretário de Estado de Turismo, Cultura e Esporte; e
- IX - Exercer outras atividades definidas em lei (Brasil, 2008).

O Conselho participa na seleção dos candidatos ao Troféu Beto Carrero de Excelência no Turismo e na elaboração de pesquisas e documentos norteadores, como o Manifesto do Turismo, entregue em abril de 2023 à SETUR:

Documento que propõe as bases de trabalho para a SETUR, bem como as ações consideradas mais prioritárias para o segmento turístico no estado para os próximos anos. O documento tem seis pontos: equipamento e gestão; infraestrutura; capacitação; gestão; comunicação e marketing; e legislação (Santa Catarina, 2023d).

Na busca no site institucional da SETUR pelas principais atividades desenvolvidas em 2023, foram identificadas:

- Acompanhamento e monitoramento do PRT e do PDIL;
- Acompanhamento e sensibilização de municípios junto ao Cadastur;
- Atualização do Portal Viaje+ SC;
- Desenvolvimento e atualização do Almanach;
- Acompanhamento do Conselho Estadual de Turismo;
- Continuidade do Programa Inovatur;
- Planejamento estratégico de novas rotas aéreas, em conjunto com o Floripa Airport;
- Participação em grupo de trabalho que visa a expansão do mercado de cruzeiros marítimos no litoral catarinense;

- Apoio a realização de diversos eventos, como BNT Mercosul, Festival de Dança de Joinville e The Ocean Race.

Apesar da descrição dos Programas não ser o foco deste estudo, dois programas relativamente recentes se relacionam diretamente com seu objetivo geral, tendo não só contribuído para o aumento da inovação no turismo catarinense, como para as decisões baseadas em dados. O INOVATUR é um deles.

O INOVATUR é um programa de inovação aberta que objetiva apoiar propostas voltadas ao desenvolvimento de produtos, serviços ou processos inovadores para o turismo de Santa Catarina. É o primeiro programa de inovação aberta específico para a área do turismo no Brasil, premiado em 3º lugar na categoria Academia, Destinos e Empresas pelo Desafio TURISTECH Brasil [...]. A primeira edição do INOVATUR ocorreu no ano de 2020, e desde então o programa já soma 3 edições e um aporte total de fomento de mais de 2 milhões de reais, recursos provindos da parceria entre a Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina – SANTUR e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC. Durante esse período, já passaram pelo programa 40 empresas/startups, sendo no total 24 municípios e 11 regiões turísticas do estado contempladas com iniciativas apoiadas pelo programa (Santa Catarina, 2022).

Já, o Almanach é o Sistema de Inteligência Turística criado pela SETUR. Lançado em 2020, atualmente é a ferramenta de inteligência de dados da Central de Inteligência de Turismo. Tem por objetivo “estruturar e facilitar a organização, apresentação e compreensão dos dados das atividades características do turismo, disponibilizando aos gestores um panorama do setor para auxiliar na tomada de decisões (Santa Catarina, 2023)”. Posteriormente, se discorrerá mais sobre o Sistema e suas contribuições.

Por fim, Santa Catarina tem como referência para o planejamento da atividade turística o Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto do Estado de Santa Catarina (PDIL), datado de 2006. O PDIL é instituído de acordo com os objetivos do Plano Plurianual, visando “estabelecer as políticas, as diretrizes e os programas para o turismo e o desporto do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2018).

Os projetos constantes no PDIL são divididos em 4 programas: Programa de Integração do Lazer; Programa de Desenvolvimento da Cultura; Programa de Desenvolvimento dos Esportes; e Programa de Desenvolvimento do Turismo. Seus subprogramas e demais diretrizes podem ser visualizados no Decreto nº 2.080, de 3 de fevereiro de 2009.

Apresentando diagnóstico e ações para o estado nas três áreas, o plano não apresenta, contudo, detalhamentos ou diretrizes regionais ou municipais, visando atingir um planejamento descentralizado de turismo no estado (Severino; Tomasulo, 2012). Essas diretrizes são integradas, então, ao Programa Nacional de Regionalização Turística.

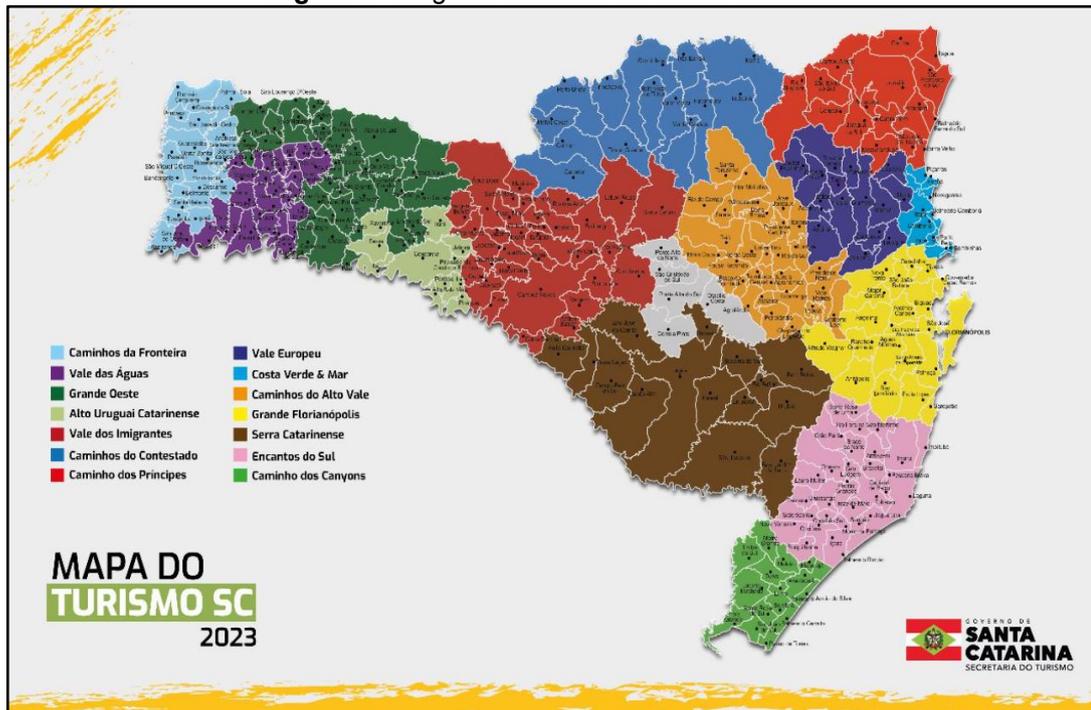
#### *2.1.2.2 Regionalização e gestão pública municipal em Santa Catarina*

De acordo com o Ministério do Turismo (2008), para implantação do PRT nos estados brasileiros, algumas medidas são necessárias, como: a administração municipal deverá ser responsável pela formulação e implementação dos Planos Municipais de Turismo; garantir a participação da comunidade na elaboração das políticas públicas; e integrar os municípios nas regiões turísticas.

Desde a implementação do PRT, Santa Catarina já participa do desenvolvimento de diversas de suas ações, destacando-se segundo Grimm (*et al*, 2013, p. 107): implantação das Instâncias de Governança nas regiões turísticas; implementação do plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional; constituição de fóruns regionais em cada região turística onde se atualizou o PDIL, em 2008; dentre outras atividades.

As regiões turísticas catarinenses são divididas de acordo com a identificação relativa à cultura, às belezas naturais e outras segmentações. Em 2023, são 14 regiões, como visualiza-se na Figura 4 a seguir.

**Figura 4 - Regiões turísticas de Santa Catarina**



Fonte: Santa Catarina (2023).

Em cada região, atua-se uma Instância de Governança Regional (IGR). A IGR é “uma organização com participação do poder público e dos atores privados dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar o Programa em âmbito regional (Brasil, 2007, p. 16)”. São as IGRs, por meio de seus coordenadores, que repassam as informações recebidas pelos coordenadores estaduais do PRT aos municípios e desenvolvem as atividades do PRT, por meio de reuniões (Stoll, 2021).

Dentro do PRT, o governo catarinense articula para inserção dos municípios catarinenses no Mapa do Turismo Brasileiro, “instrumento que define o recorte territorial a ser trabalhado prioritariamente pelo Ministério do Turismo, no âmbito do desenvolvimento de políticas públicas” (Brasil, 2023). Para um município compor o Mapa, o mesmo deve cumprir os seguintes requisitos: possuir órgão ou entidade municipal responsável pela pasta de turismo; possuir dotação orçamentária destinada ao turismo; possuir ao menos 01 prestador de serviços turísticos inscrito no Cadastur; possuir conselho ou fórum municipal de turismo; e aderir formalmente ao PRT (Sette, 2022).

Em 2022, Santa Catarina começou o ano com 146 municípios no Mapa e terminou com 173 municípios, indicando um crescimento aproximado de 18% (Santa Catarina, 2023). Já em 2024, segundo relatório emitido em 21 de março no Portal

SISMAPA 2.0, foram identificados 181 municípios catarinenses integrantes do Mapa, em sua maioria, classificados na categoria D.

Os municípios que integram o Mapa do Turismo Brasileiro estão agrupados em cinco diferentes categorias, definidas como A, B, C, D e E, conforme resultado obtido pela metodologia de análise de agrupamentos que utiliza variáveis relacionadas à economia do turismo:

I - Quantidade de Estabelecimentos de Hospedagem (fonte: Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS);

II - Quantidade de Empregos em Estabelecimentos de Hospedagem (fonte: Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS);

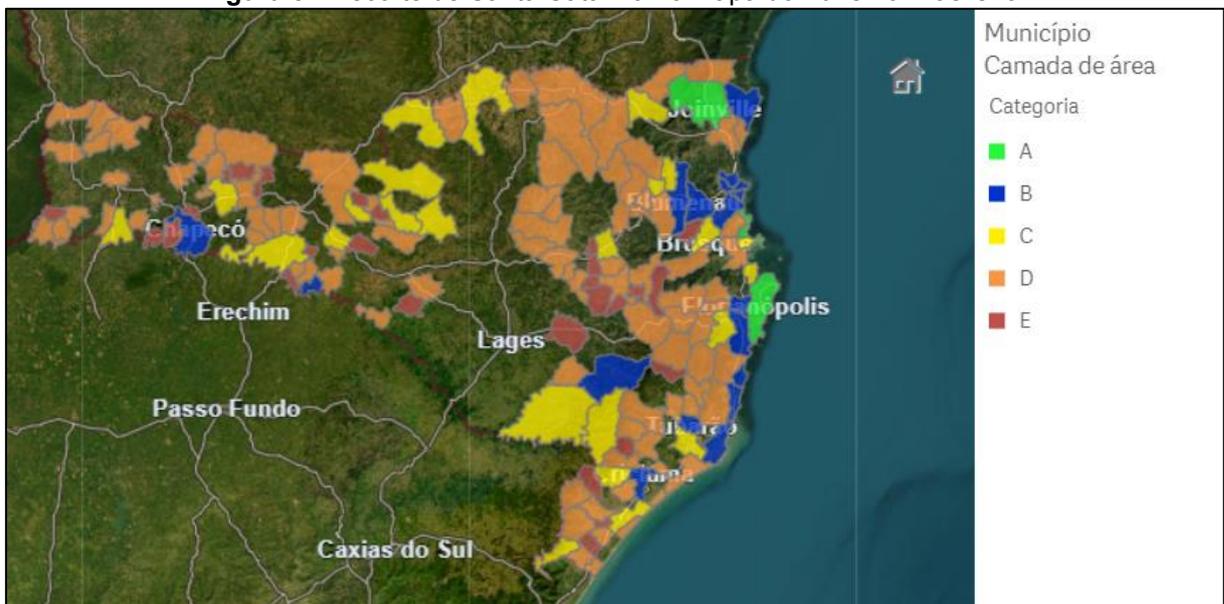
III - Quantidade Estimada de Visitantes Domésticos (fonte: Estudo de Demanda Doméstica - MTur/FIPE);

IV - Quantidade Estimada de Visitantes Internacionais (fonte: Estudo de Demanda Internacional - MTur/FIPE); e

V - Arrecadação de Impostos Federais a partir dos Meios de Hospedagem (fonte: Secretaria de Receita Federal/ME) (Brasil, 2021).

Na Figura 5 a seguir, tem-se o recorte de Santa Catarina no Mapa do Turismo Brasileiro. Dos 181 municípios integrantes, 52,5% são da Categoria D; 15,5% da Categoria E; 14,4% da Categoria C; 13,3% da Categoria B e 4,42% da Categoria A.

**Figura 5** - Recorte de Santa Catarina no Mapa do Turismo Brasileiro



Fonte: SISMAPA 2.0 (2024).

Para Grimm (*et al*, 2013, p.101-108), é necessária essa estrutura básica de administração municipal, exigida para integrar o Mapa, para atingir os objetivos do PRT. “Independentemente da estrutura adotada como órgão municipal do turismo, esta deverá priorizar o desenvolvimento da atividade por meio da formação de rede de colaboração e deverá ser ligada ao colegiado local”.

Para os autores, ainda são competências do ente público municipal:

- Regular o turismo por meio da criação de sistema de normas e leis para uso do patrimônio e do espaço turístico;
- Instalação de infraestrutura e serviços;
- Prover infraestrutura e equipamentos básicos de apoio ao visitante;
- Investir e captar recursos para capacitação e qualificação dos serviços públicos e privados vinculados ao turismo;
- Planejar a promoção e fazer parceria para comercialização dos produtos turísticos locais.

Para apoio à municipalidade, o estado conta com a FECAM – Federação de Consórcios, Associações de Municípios e Municípios de Santa Catarina. Fundada em 1980, tem como objetivo fortalecer a gestão pública municipal e o associativismo catarinense (FECAM, 2023).

No turismo, a contribuição da FECAM às ações da gestão pública pode ser expressa no Colegiado de Turismo e no GuiaSC.

A RedeCIM (Rede Catarinense de Informações Municipais), oferece integração e inclusão digital aos municípios do Estado de Santa Catarina permitindo o aprimoramento da gestão pública municipal graças à incorporação de ferramentas eletrônicas que facilitam os processos administrativos e incluem o município no mundo digital. Um dos sistemas disponibilizados pela Rede é o Guia Turístico dos Municípios Catarinenses-GuiaSC [...]. As informações divulgadas no GuiaSC são coletadas automaticamente nos portais dos municípios integrantes da RedeCIM e acompanham o modelo do Programa de Regionalização do Turismo proposto pelo Ministério do Turismo, adotado pelo governo de Santa Catarina e pelas prefeituras municipais (FECAM, 2023).

O turismo pode ser organizado em um município de diferentes formas. Contudo, pelo menos dois órgãos são considerados quando se fala em planejamento da atividade: o Órgão Oficial de Turismo (OOT) e o Conselho Municipal de Turismo.

O OOT municipal é uma unidade física e social responsável por implantar as políticas de Turismo e orientar as ações dos diferentes segmentos do setor em nível municipal. Seu funcionamento administrativo e jurídico é de decisão exclusiva do poder público municipal, podendo-se adotar a figura jurídica que melhor se adapte às especificidades municipais: fundação, autarquia, secretaria, departamento etc. É criado formalmente por lei municipal no início dos mandatos do executivo municipal. Possui funções fundamentais para a organização e planejamento do Turismo municipal, pois trabalha como um

importante elemento catalisador e fomentador de ações parceiras para efetivação da atividade turística (Paraná Turismo, 2021, p. 32)

Afim de identificar quais os tipos de OOTs dos municípios catarinenses pertencentes ao mapa, buscou-se contato com a SETUR e FECAM, sem respostas obtidas. Portanto, emitiu-se, dentro do Mapa do Turismo, relatórios individuais de cada município integrante. Foi possível identificar: Secretarias, Diretorias, Divisões de Turismo, entre outros tipos de OOTs (Quadro 4). Quando haviam informações diferentes no campo “Nome do Órgão”, como dados pessoais, por exemplo, não era possível essa identificação, portanto definiu-se como “não especificado”.

**Quadro 4 - Relação de órgãos municipais de turismo**

<b>TIPO DE ÓRGÃO</b>	<b>QUANTIDADE DE MUNICÍPIOS</b>
Secretaria	113
Não especificado	46
Diretoria	8
Departamento	8
Fundação	2
Coordenadoria	2
Divisão de turismo	1
Gerência	1

**Fonte:** SISMAPA 2.0 (2024).

A maior parte dos municípios possui uma estrutura de Secretaria para gerir a atividade turística. Divididas ou não com outros setores, como Cultura, Esportes e até Comércio, geralmente representam um aporte estrutural maior, com mais recursos materiais e humanos.

Com a compreensão sobre a estrutura e ações desenvolvidas na gestão pública do turismo, percebe-se que Santa Catarina se organiza dentro dos princípios e objetivos da Política Nacional de Turismo, tendo a regionalização e a inovação como destaques em sua atuação. Para Goeldner, Ritchie e McIntosh (2000), a política de turismo deve se estender aos mais diversos aspectos, inclusive às práticas de marketing. Contudo, quando realizado pela gestão pública, o marketing turístico possui particularidades e uma dimensão diferente do marketing tradicional.

Um ente público não limita ou destina seus esforços de marketing a um atrativo ou equipamento turístico, e sim à imagem de um destino em sua totalidade. Vaz (1999, p. 95) descreveu que “a imagem mercadológica de uma destinação turística é um conjunto de ideias correntes sobre a localidade”: a forma como a população residente e visitante compreende os símbolos existentes na localidade, é o principal elemento que constitui a marca de um destino. À gestão da marca do destino dá-se o nome de *destination branding*, ou marketing de destinos.

## 2.2 MARKETING TURÍSTICO NA GESTÃO PÚBLICA: DESTINATION BRANDING

Devido à forte contribuição econômica e efeito multiplicador do turismo, a competitividade entre destinos turísticos é uma realidade e um desafio para os gestores. Para os destinos turísticos serem notados e escolhidos pelos visitantes e, conseqüentemente, gerar receita, uma série de estratégias de marketing devem ser realizadas. Estas estratégias não devem se limitar à iniciativa privada em seus equipamentos turísticos, mas sim serem executadas a nível macro pelos DMO's (Castro; Fernández-Cavia, 2015).

Os DMO's cumprem “papéis importantes por agirem atuando como organizadores e facilitadores do marketing turístico e desenvolvimento no destino” (Wang, 2011, p. 8). No âmbito da gestão pública nacional e estadual, cabe aos gestores a implementação e distribuição de campanhas promocionais. A gestão da marca deve ser concebida considerando todos os canais de comunicação possíveis, respeitando os aspectos identitários de cada localidade.

Para chegar nos aspectos relativos à marca, porém, há que se trilhar um caminho inicial. De acordo com a American Marketing Association (2017), “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”.

No turismo, as ofertas, ou os denominados produtos turísticos, estão comumente expressos em serviços, o que traz alguns elementos extra à gestão, como a intangibilidade e sazonalidade. O marketing turístico pode ser considerado como “um conjunto de atividades que facilitam a realização de troca entre os diversos agentes que atuam diretamente no mercado de produtos turísticos (Kotler, 2000, p. 18)”.

O marketing turístico envolve as ações no mercado turístico que visam atender com produtos turísticos as necessidades dos consumidores, procurando satisfazer os seus desejos e construir uma perfeita relação de trocas. Assim, as organizações precisam corresponder às necessidades dos turistas (Barreto Filho, 1999), principalmente com o alto grau competitivo que se vivencia atualmente, haja vista que a atividade turística vem aumentando em vários núcleos; conseqüentemente ocorre um aumento da concorrência, daí a necessidade da diferenciação da oferta como fator de atração de um público (Santos; Santos, 2011, p. 22).

Portanto, as organizações e gestores que buscam a definição de estratégias adequadas de marketing turístico para obtenção de seus objetivos, devem primeiramente buscar o domínio dos demais elementos que constituem o marketing turístico (Abrantes, 2016; Dias, 2005; Kotler, 2000; Montejano, 2001), como ilustra a Figura 6:

**Figura 6 - Elementos do marketing turístico**



Fonte: Autora (2023).

Em um estudo retrospectivo e preditivo, com base nas ênfases de artigos publicados no periódico Cornell Hospitality Quarterly, os autores Dev, Buschman e Bowen (2010) relataram uma evolução temporal do marketing turístico (Quadro 5), que demonstra não só a volatilidade da área em meios às mudanças, como a amplitude de sua atuação e o surgimento do DDM.

**Quadro 5** - Evolução temporal do marketing turístico

Período	Foco	Ênfases dos artigos publicados
1960	Promoção	Como responder ao aumento da concorrência
1970	Desenvolvimento de produto e pesquisa de mercado	Como responder a mudança do comportamento do consumidor, com pesquisas focadas no cliente para desenvolver novos produtos de hospitalidade
1980	Gerenciamento de receitas e desenvolvimento de marcas	Gestão de marcas e receita para produtos já existentes, e necessidade de descoberta de novos segmentos
1990	Satisfação e lealdade do consumidor	Como medir e gerir a satisfação do cliente
2000	Marketing digital	Como utilizar a internet nas atividades de marketing
2010	Data-driven marketing	Maturidade digital, redes sociais, comunicação por dispositivos móveis e <i>big data</i>

**Fonte:** Adaptado de Dev, Buschman e Bowen (2010).

Para atingir cada um desses objetivos ou foco no mercado-alvo, as organizações precisam dominar as estratégias utilizadas no denominado *marketing mix*. Com diversas nomenclaturas e variações de autores, como 4 P's, 4 C's, 7 P's e até mesmo 4 E's, o *marketing mix* representa os grupos amplos de variáveis ou ferramentas dentro do marketing. Os mais clássicos são os 4 P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Há ainda outros elementos, que segmentam as ações mercadológicas e compõem o *marketing mix*, como: Pessoas; Pesquisas; Distribuição; Performance; Experiências; Fidelização (Santos; Santos, 2011).

Para os autores supracitados, todos estes elementos são identificáveis no mercado turístico, que se apresenta na relação entre oferta e demanda, sendo que: a oferta é estruturada através de atrativos, equipamentos e serviços turísticos, e infraestrutura de apoio ao turismo; e a demanda é formada pelos diversos segmentos de consumidores, com interesse real ou potencial de consumo na oferta existente.

Como mencionado anteriormente, é no destino turístico que a oferta e demanda se encontram. O marketing de um destino é considerado mais desafiador que o marketing de um mero produto isolado, como um meio de hospedagem, por exemplo. Isto se deve ao fato de possuir em seu território uma gama de produtos, que vão suprir necessidades distintas de locomoção, alojamento, entretenimento e alimentação. Cada lugar possui suas características, não só relacionadas a sua oferta, mas a sua

identidade e ao nível de consciência sobre a atividade turística. São essas características que moldam a marca de um destino turístico (Pinto; Fernandes, 2020).

Marca é conceituada como um “nome e/ou símbolo distintivo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo dos vendedores, e para diferenciar esses bens daqueles de concorrentes” (Aaker, 1991, p.7). Para que uma marca seja estabelecida na mente do consumidor, ela deve passar um ou mais atributos, como: valor; reconhecimento; imagem; qualidade percebida e fidelidade. Nesse sentido, todas as atividades de marketing visarão apoiar essa marca para que o destino seja facilmente identificável e diferenciado (Veríssimo *et al*, 2017).

A gestão da marca, conceituada como *branding*, tem como principal finalidade aumentar a competitividade de um destino. Busca, “por meio de promoções de marketing turístico, externar a identidade e a partir desta trazer efeitos multiplicadores no que se refere à demanda turística (Calvento; Colombo, 2009 *apud* Pereira; Limberger; Flores, 2018, p. 63)”.

Por meio do processo de *destination branding* muitos destinos buscam se diferenciar de outros, utilizando uma logomarca que carregue mensagens cognitivas capazes de estruturar uma identidade, com a finalidade de passar a mensagem certa para tornar o destino economicamente competitivo perante os outros, reforçando uma imagem positiva do destino (Pereira; Limberger; Flores, 2018, p. 65).

De acordo com Calvento e Colombo (2009), uma série de procedimentos são essenciais ao se criar a marca de um destino com um enfoque correto, planejado e integrado. Por padrão, deve-se iniciar pela coleta de dados sobre o destino e os aspectos que configuram sua identidade:

- Elaborar diagnóstico do destino, identificando: suas potencialidades e desafios; seu ambiente interno e externo; e os aspectos de sua oferta e demanda;
- Identificar os grupos de interesse, público e privados, que participarão da elaboração e gestão da marca;
- Formular a visão da cidade;
- Desenhar a identidade da cidade;
- Determinar todos os atributos de imagem identificáveis na cidade, bem como os valores percebidos;
- Desenhar os planos de comunicação e marketing considerando os atributos de marca estabelecidos;

- Definir o público a que se destinam as políticas de promoção.

Os autores ainda mencionam aspectos imprescindíveis para o sucesso desse processo: a participação constante dos residentes, que estabelecem os elementos culturais e identitários do destino; a sinergia entre todos os envolvidos; e a formação da marca como uma política pública. Afinal, é a gestão pública a responsável final pela construção e gestão da marca do destino.

O protagonismo do DMO é igualmente citado por Pinto e Fernandes (2020, p. 4) que apresentaram os estudos de Hankinson (2004; 2007) sobre os princípios que guiam as ações de *destination branding*. São eles: liderança forte e visionária, representada por DMO; desenvolvimento de uma cultura organizacional da DMO orientada para a marca; alinhamento de processos e coordenação dos departamentos da DMO; e comunicação efetiva e coerente entre os *stakeholders*.

Os benefícios do *destination branding* se estendem ao destino, que se diferencia de outros, aumenta sua demanda e cria vantagens para as organizações de seu território; como para os visitantes, que tomam decisões mais alinhadas à suas expectativas, aumentando satisfação e valor da compra (Pike; Scott, 2009).

Contudo, com as rápidas mudanças do comportamento do consumidor, inserção das TIC's e constante volume de informação no turismo, os DMO's podem enfrentar desafios já no início, na etapa de elaboração do diagnóstico do destino e de seu público-alvo, ambos necessários para iniciar ações de *branding* bem-sucedidas (Doval-Fernández; Sánchez-Amboage, 2021).

Observado esse contexto, se percebe a importância de dominar estratégias voltadas à utilização produtiva dos dados disponibilizados nos destinos, neste caso, por meio do *data-driven marketing* (DDM). O DDM utiliza dados para tomada de decisão mercadológica, a partir de uma organizada estratégia de coleta, processamento e análise de dados, a qual é contextualizada a seguir.

### 2.3 UNIVERSO DATA-DRIVEN

Ao falar em dados, à primeira vista, é comum acreditar que os mesmos são restritos à era das Tecnologias da Informação e Comunicação, vinculados necessariamente a uma linguagem de programação e a técnicas de estatística, ou até mesmo confundi-los com informação ou conhecimento. Frases como “dados são o

novo petróleo”, podem difundir a perspectiva de que dados são uma novidade; contudo, dados não só existem e são utilizados há muito tempo<sup>5</sup>, como são praticamente indissociáveis da experiência humana.

A sociedade sempre lidou com dados, em algum nível. Na tentativa de compreender fenômenos da realidade, das mais variadas complexidades, busca-se a utilização de elementos quantificáveis, passíveis de análise, geralmente vinculados a um recorte (Costa *et al*, 2020). Utiliza-se dados para medir o crescimento e a saúde de um indivíduo, compreender e prever padrões meteorológicos, gerenciar uma despesa doméstica, identificar intenções de voto de eleitores, dentre vários outros exemplos.

Na gestão pública do turismo, objeto deste estudo, há muito a ser medido: a duração de uma visita; o número de visitantes em um determinado atrativo; ocupação e receita hoteleiras; a média de gastos em uma refeição nos restaurantes da cidade; o tipo de locomoção e acomodação escolhida pelos visitantes; a satisfação com o atendimento recebido no destino; a qualidade do acesso, e mais uma série de elementos.

Para Setzer (1999), dados são uma entidade matemática, um símbolo que pode ser quantificado e, justamente por isso, são facilmente processados por computadores, daí a impressão de serem estritos à essa tecnologia.

Definimos dado como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. De fato, as letras são símbolos quantificados, já que o alfabeto por si só constitui uma base numérica. Também são dados imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução, a partir da representação quantificada, com o original. [...] Como são símbolos quantificáveis, dados podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele. Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais (Setzer, 1999).

Dados diferem de informação e conhecimento, sendo na verdade descritos como a menor unidade ou elemento de uma informação. Sozinhos, em sua forma bruta, dados não são capazes de gerar suporte suficiente aos seus usuários finais. Processados, contudo, são capazes de gerar informação. Já a informação é uma abstração informal, ou seja, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou

---

<sup>5</sup> Vide ossos de Ishango, ábaco, máquina de anticitera, dentre outros (Costa *et al*, 2020).

matemática, mas representa, a partir de sua interpretação e análise, a possibilidade de gerar conhecimento. Conhecimento este que, por consequência, geram soluções a problemas existentes ou respostas a perguntas realizadas (Setzer, 1999; Assis, 2022).

A Ciência de Dados (ou *Data Science*) é o campo destinado a reunir todos os processos, técnicas e ferramentas de processamento de dados. É uma área altamente interdisciplinar, integrada com Ciência da Computação; Matemática e Estatística e Conhecimento do Domínio, principalmente. É considerada mais complexa que a pura análise de dados, pois engloba toda a transformação de dados em informação e conhecimento de forma sistematizada (Amaral, 2016).

De forma preliminar, já é possível identificar a complexidade de se lidar com dados e gerar informações e *insights* que sejam valiosos para as organizações. Um dos maiores desafios é justamente lidar com a larga quantia de dados disponíveis atualmente, que ocasionou no surgimento do termo *big data*.

Segundo estimativa da International Data Corporation (IDC) de 2018, o estoque de dados cresce aproximadamente 60% ao ano, representando um volume de dados que dobra a cada 20 meses. Até 2025, estima-se que a esfera de dados global seja de 175 *Zetabytes*<sup>6</sup>, e que 49% desse montante será armazenado em ambientes de nuvem públicos e serão considerados abertos.

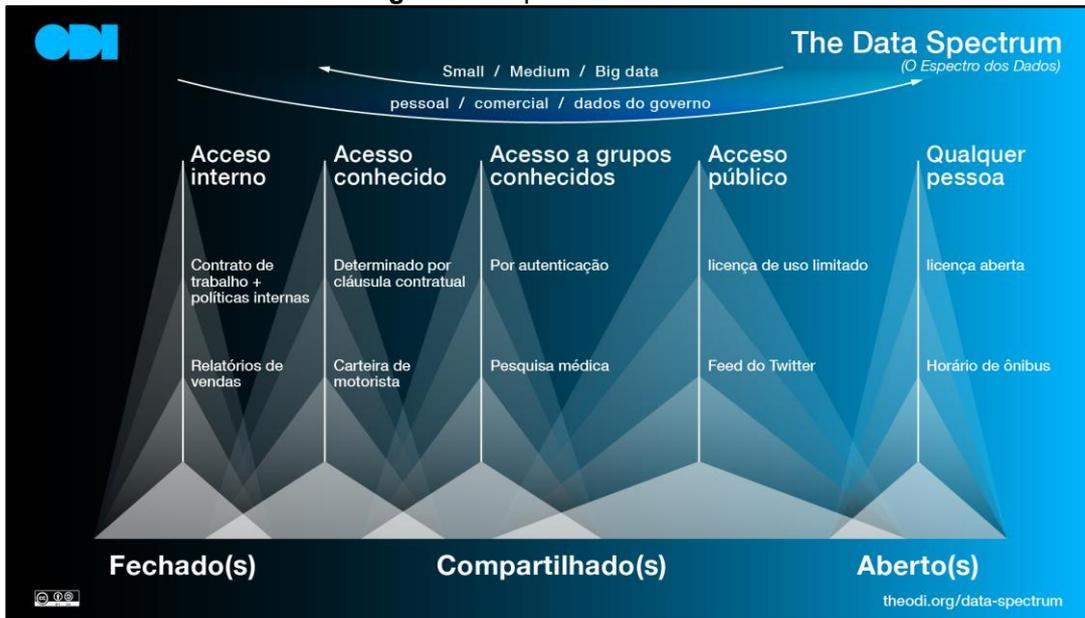
De acordo com a Open Knowledge, dados abertos são aqueles que qualquer um pode livre e gratuitamente acessar, usar, modificar e compartilhar para qualquer propósito, inclusive para uso comercial. Eles estão sujeitos, no máximo, à exigência de menção da autoria e abertura de trabalhos derivados. Os formatos mais comuns para dados abertos são o CSV, no caso de arquivos com planilhas já disponíveis para download, e o JSON ou o XML no caso de obtenção de dados por meio de APIs (Costa *et al*, 2020).

O Open Data Institute (ODI, 2020) revela que, “sejam grandes, médios ou pequenos, sejam estatais, comerciais ou pessoais, o importante sobre os dados é como eles são licenciados.” A organização elaborou uma imagem (Figura 7) para representar um espectro dos dados, de fechados a abertos:

---

<sup>6</sup> A título de informação, um *zetabyte* equivale a um trilhão de *gigabytes*.

Figura 7 - Espectro dos Dados



Fonte: ODI (2020).

O crescimento exponencial da produção de dados acompanha outros desafios, como: o alto custo das soluções tecnológicas; a dificuldade de uso das mesmas; a necessidade de treinamento especializado de profissionais; o monopólio de dados; e riscos à segurança e privacidade, que demandam cada vez mais o estabelecimento de limites rígidos. É o estabelecimento de um universo orientado por dados, “sempre ativo, sempre rastreando, sempre monitorando, sempre ouvindo e sempre observando – porque estará sempre aprendendo (IDC, 2018, p. 2)”.

Nesse universo, não há mais a possibilidade de utilizar as mesmas técnicas outrora utilizadas para análise e administração dos dados. Portanto, é possível atestar que o universo *data-driven* pode demandar das organizações, sobretudo as públicas, que nem sempre possuem tempo e recursos suficientes para aproveitarem todos os benefícios disponíveis. Para aquelas que conseguem criar uma cultura orientada a dados, porém, é perceptível a vantagem competitiva e a obtenção de melhores resultados (Jeffery, 2010).

A seguir, uma breve explanação sobre *big data* e o ciclo de vida *data-driven*.

### 2.3.1 Big Data

*Big Data* é um conceito da TI que trata sobre grandes conjuntos de dados, que precisam ser processados e armazenados, englobando “diversas tecnologias de

gerenciamento dessa massiva geração de dados, como: *Data Warehouse*, *Data Mart*, *Data Mining*, BI (*Business Intelligence*) e *CloudComputing* (Caldas; Silva, 2016, p. 73)".

A princípio, pode-se definir o conceito de Big Data como sendo um conjunto de dados extremamente amplos e que, por este motivo, necessitam de ferramentas especialmente preparadas para lidar com grandes volumes, de forma que toda e qualquer informação processada por esses meios possa ser encontrada, analisada e aproveitada em tempo hábil (INTEL, 2013, p. 3).

Para manter as plataformas e sistemas de *big data* em harmonia para gerar os resultados esperados, o *big data* é caracterizado por cinco princípios, conhecidos como 5 V's: Volume: larga quantidade de dados gerados e acumulados; Velocidade: alta taxa de transmissão dos dados; Variedade: diversos meios de propagação e tipos de dados; Veracidade: integridade e precisão dos dados armazenados; e Valor: resultado obtido no uso das ferramentas de *Big Data* (Galdino, 2016).

Akhtar (2018 *apud* Rautenberg; Caumo, 2019, p. 57) ainda cita o princípio da Variabilidade, na "compreensão sobre fenômenos subliminares e temporariamente presentes nos dados. Por exemplo, sazonalmente, alguns eventos específicos podem refletir em padrões de comportamento que não se sustentam ao longo do tempo". Este princípio se aplica certamente na atividade turística, que tem na sazonalidade uma de suas características mais marcantes.

Apenas a título de apresentação, não cabendo o aprofundamento da temática neste estudo, existem diversos tipos de dados no *big data*, que vão exigir para seu armazenamento e processamento, diferentes bases de dados, linguagens e técnicas de análise (Awari, 2023; Microsoft; 2023):

- Dados estruturados: altamente organizados em linhas e colunas, incluem palavras e números, como datas, nomes, categorias, entre outros exemplos.
- Dados não-estruturados: não possuem um formato pré-definido e não são facilmente organizados em uma estrutura tabular, como por exemplo: textos, imagens, vídeos, áudios e dados de redes sociais.
- Dados semiestruturados: possuem uma estrutura flexível, que combina elementos de dados estruturados e não estruturados.

Mas de onde surgem estes dados? Como visto no princípio da Variedade, de diversas fontes, que demandarão bases de dados e técnicas diferentes, como por exemplo:

Dados de Web e redes sociais (dados de fluxo de cliques, blogs, posts, feeds de notícias); dados de transações (compras de cartão de crédito, registros de ligações e de reclamações nas empresas); dados de biometria (identificação automática, DNA, impressões digitais, reconhecimento facial); dados gerados por pessoas (privados e que devem ser protegidos por legislação, como documentos eletrônicos, exames e registros médicos, ligações telefônicas); e dados *machine to machine* (gerados diretamente por máquinas, como sensores, dispositivos de GPS e medidores) (INTEL, 2015 *apud* Galdino, 2016, p. 2).

Do momento em que o dado é coletado até o momento em que ele se torna um *insight* relevante para a tomada de decisão, existe todo um caminho iterativo percorrido pelo cientista de dados, com o auxílio das tecnologias, como visualiza-se na Figura 8 a seguir.

**Figura 8-** Ciclo de vida na Ciência de Dados



**Fonte:** Rautenburg; Carmo (2019, p. 60).

Primeiramente, há a coleta de dados primários; após, o armazenamento e organização destes dados em bases e a definição do fluxo de trabalho. No ciclo de análise, define-se os parâmetros de algoritmos a serem utilizados, se implementa o modelo que será realizado e por fim se aplica-o. O ciclo se encerra na tomada de

decisão, que contará com a participação do gestor e deve ser pautada na visualização clara e precisa dos resultados gerados.

Nesse sentido, no ambiente digital e conectado no qual o Marketing 4.0 opera, o *Big Data* toma o lugar dos antigos *softwares* de relacionamento com cliente ou CRM- *Customer Relationship Management*, e eleva a coleta e a análise dos dados em algo supra-humano. Nesse caso, só os algoritmos são capazes de analisar os dados e os converter em informações e conhecimento passíveis de serem monetizados. [...] Utilizado como a mais importante ferramenta de inteligência de marketing atual, o Big Data faz parte do Sistema de Informação de Marketing (SIM) e é a principal fonte de informação utilizada na tomada de decisões de mercado, que, nesse caso, variam do lançamento de novos produtos até a escolha de novas táticas promocionais, passando pelo planejamento de novas estratégias para atingir (e atender) o *target*. No entanto, atualmente os “big” dados são também usados na previsão de demanda, isto é, na previsão do futuro, no que o(a) consumidor(a) pode querer ou desejar em uma situação específica de vida e de consumo (Nogueira, 2019, p. 17).

A coleta de dados é um processo voltado à captação de conteúdo encontrado em ferramentas de análise, formulários e outros softwares que detenham essas informações. Todo esse processo permite às organizações conhecerem a fundo resultados de setores, do mercado, da percepção do consumidor e do seu desempenho de modo geral (Ferreira, 2020). Mas para que análises periódicas e robustas sejam possíveis, se faz necessária a organização dos dados disponíveis.

Para Reis (2018), um banco de dados é como uma coleção organizada de dados. “É composto por diversos objetos, como: tabelas, esquemas, visões, consultas, relatórios, procedimentos, *triggers*, entre outros, que são gerenciados por meio do uso de uma aplicação denominada Sistema de Gerenciamento de Bancos de Dados”.

Bases de dados são divididas entre relacionais e não-relacionais: as relacionais são voltadas para dados estruturados e utilizam a linguagem SQL (*Structured Query Language*) para gerenciar; enquanto as não-relacionais são voltadas para dados semi e não-estruturados e utilizam no gerenciamento linguagem NoSQL (*Not Only SQL*). Abaixo, cita-se 4 linguagens de programação amplamente utilizadas em dados (Costa *et al*, 2020; Cass, 2023):

- SQL: Uso de palavras comuns em inglês para operações, possui Softwares altamente conhecidos, como DB Browser for SQLite e Dbeaver;

- JavaScript: Ao lado do HTML e CSS, é a linguagem que dá base para páginas web. Permite interatividade entre os elementos de uma página. Pode ser interessante para visualização, não tanto para mineração;
- Python: Considerada a mais popular do mundo, linguagem robusta para dados, web, redes, dentre outras aplicações;
- R: Preferida entre estatísticos e acadêmicos, gera gráficos e visualizações mais robustas e possui um rico universo de softwares.

Apesar dos notáveis benefícios do uso de dados para tomada de decisões, as organizações ainda se veem com uma série de dificuldades em sua aplicação, como o desafio do aumento constante de dados não estruturados e a falta de alinhamento entre as funções gerenciais e de TI, por exemplo. Na gestão pública, a própria estrutura organizacional pode ser um empecilho para criação de uma cultura *data-driven*, por isso, muitas vezes recorre-se a contratação de empresas que suprem essa demanda (Atos, 2017).

“A crescente disponibilidade de dados pode contribuir em processos de tomada de decisões em distintas áreas de conhecimento, incluindo o marketing. Mas é preciso saber extrair conhecimento deles, pois dados avulsos não têm valor (Sardinha, 2021, p. 13)”. O subcapítulo a seguir disserta então sobre o marketing orientado a dados, ou *data-driven marketing*, com suas respectivas aplicações na gestão pública do turismo.

### 2.3.2 Data-driven Marketing

O *Data-Driven Marketing* (DDM) é uma nova maneira de se fazer marketing. O DDM permite fazer previsões de comportamento do consumidor, apoiar a tomada de decisão e atuar na criação e análise de campanhas publicitárias. Ele se apoia em metodologias da Ciência de Dados, inserindo elementos como *big data*, dados gerados por usuário e inteligência artificial. Dessa forma, difere-se da coleta de dados de uma pesquisa de mercado tradicional, por exemplo, porque vai além nas técnicas de coleta, análise e demonstração de resultados (Bapna *et al*, 2004; Sardinha, 2021).

No DDM, não se recorre a interpretações subjetivas para tomar uma decisão: toda ação é realizada a partir do conhecimento gerado pelos dados. Esses dados são obtidos a partir de diversas fontes, não recorrendo necessariamente a questionários ou entrevistas (ainda que os mesmos continuem sendo utilizados em diversas

estratégias). Há dados de comportamento, dados transacionais e de localização sendo gerados a todo momento, apenas para citar alguns exemplos; com o DDM, esses dados não são mais perdidos, gerando *insights* valiosos para as organizações (Silva, 2023).

É uma análise baseada em dados, habilitada por sistemas de informação, tecnologias, metodologias e práticas, que permitem a extração de dados relevantes e sua transformação em *insights* de negócio, através de recolha de dados (que muitas vezes estão disponíveis publicamente) e pesquisas online, permitindo entender melhor as necessidades do consumidor e as ofertas atuais dos concorrentes (Borges; Bernardino; Pedrosa, 2021, p. 6).

Nesse sentido, Jeffery (2010) aponta um fluxo a ser seguido em uma estratégia de Data-Driven Marketing (Figura 9):



Fonte: Jeffery (2010, p. 23).

O fluxo inicia na definição dos objetivos estratégicos da organização, passa pela criação de uma base de dados e pelas técnicas de análise, para então realizar a segmentação e monitoramento dos consumidores. Para o autor, a estratégia DDM se efetiva na elaboração de campanhas guiadas pelos dados obtidos. Na aplicação dessas campanhas, ressaltam-se as questões relativas à privacidade dos dados e na construção de confiança com o consumidor. Finaliza-se com o monitoramento das campanhas através de métricas de performance.

O autor cita 15 métricas, sendo elas:

- *Brand awareness*: o quanto uma marca é reconhecida pelos consumidores;
- *Test-drive*: pré-teste do cliente para um serviço antes da compra;
- *Churn*: métrica de fidelidade, mede as desistências dos consumidores;
- *Customer satisfaction score* (CSAT): satisfação do cliente, medida pela clássica pergunta “O quanto você recomendaria nossa empresa/destino/produto?”;
- *Take rate*: porcentagem de clientes que aceitam uma oferta de marketing;
- *Profit*: mede o lucro obtido após obtenção de receita e retirada dos custos;
- *Net Present Value* (NPV): métrica financeira do valor líquido presente;
- *Internal rate of return* (IRR): métrica financeira que avalia se o dinheiro está sendo acumulado internamente na campanha;
- *Payback*: mede o tempo para que o benefício em dinheiro seja igual ao custo;
- *Customer Lifetime Value* (CLTV): futuro valor de um consumidor;
- *Cost Per Click* (CPC): custo por clique em um link ou campanha patrocinada;
- *Transaction Conversion Rate* (TCR): taxa de conversão de transações;
- *Return on ad Dollars Spent* (ROA): retorno sobre o valor gasto;
- *Bounce Rate*: porcentagem de clientes que saem do site depois de 5 segundos;
- *Word of Mouth* (WOM): alcance em mídias sociais a partir de recomendações de clientes já existentes.

Apesar de ter seu foco em organizações privadas e não necessariamente turísticas, bons *insights* podem ser extraídos nesse fluxo. O primeiro deles se refere à possibilidade de manter o processo o mais simples possível. Se a organização não possui condições de analisar muitas fontes, pode delimitar apenas algumas para coletar dados. Se não possui equipe para fazer análises robustas de *big data*, pode focar os esforços em *dashboards* no Excel ou em plataformas de *business intelligence* (BI) (Jeffery, 2010).

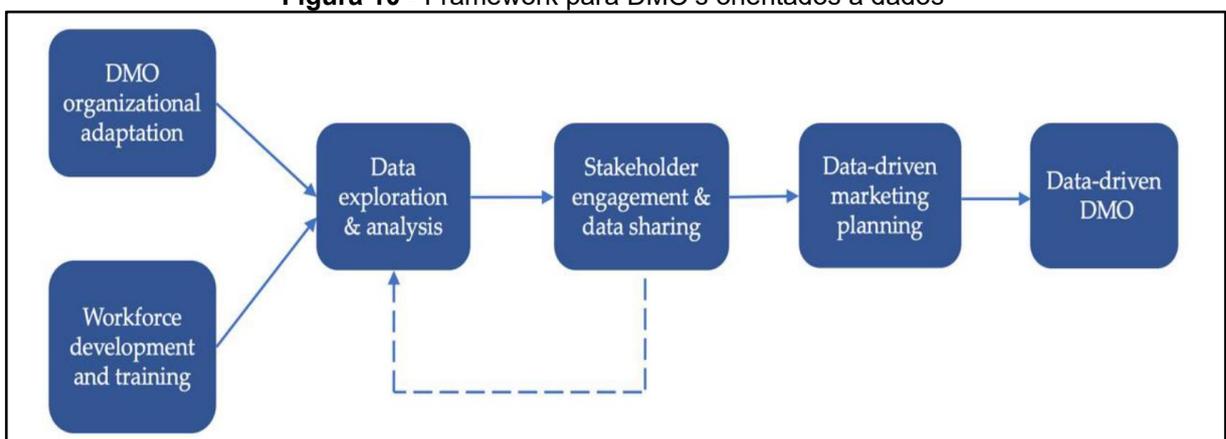
A saber, *dashboards* são ferramentas visuais usadas por organizações “para monitorar seus principais indicadores de desempenho (KPIs), úteis para acompanhar o progresso em direção às metas e/ou grandes quantidades de dados (Medeiros, 2023)”. Já *business intelligence* é o termo utilizado para o “conjunto de estratégias e técnicas empregadas pelas empresas, com o propósito de analisar dados e melhorar a tomada de decisão baseada em informações concretas (Rodrigues, 2022)”.

Outro *insight* retirado de Jeffery (2010) diz respeito a quantidade enxuta de métricas a serem analisadas. Contudo, os gestores públicos precisam de um direcionamento que precede as métricas utilizadas, passando pela sua estrutura organizacional e tecnológica. Há ainda a necessidade de considerar a complexidade do mercado turístico e do *destination branding* nas estratégias. Fatores temporais e específicos do produto turístico, como sazonalidade, intangibilidade e forte sensibilidade ao ambiente externo, precisam ser considerados.

De acordo com Mulhern (2009), existem quatro aspectos a se considerar no planejamento de uma estratégia de DDM: avaliação e segmentação do cliente; análise de respostas de consumidores; inteligência de mercado com base em dados de mídia; e modelos financeiros baseados em métricas de audiência de mídia. Se bem planejada e aplicada, as estratégias de DDM levam a benefícios desde a busca pelo público certo e melhor experiência ao cliente, até ao aumento do retorno sobre investimentos (Mansueto, 2021). Em um destino, isso reflete em melhoria nos serviços oferecidos, na satisfação e fidelização dos visitantes, e no aumento da competitividade.

Huang *et al* (2022) mencionam que, apesar das organizações já reconhecerem a necessidade de utilizar dados para tomada de decisão e o poder da tecnologia na transformação dos processos, ainda não são oferecidas instruções sobre como utilizar essas tecnologias (por exemplo, análises baseadas em IA e *big data*), para melhorar o *modus operandi* dos DMOs no gerenciamento de destinos. Para tanto, os autores desenvolveram um *framework* com as etapas necessárias na implantação de uma cultura orientada a dados, explicado a seguir (Figura 10):

**Figura 10** - Framework para DMO's orientados a dados



Fonte: Huang *et al* (2022, p. 804).

O processo se inicia na adaptação da estrutura organizacional, se baseando em três premissas: fornecer informações personalizadas aos visitantes; conduzir análises para compreender o comportamento dos visitantes; e melhorar o engajamento dos visitantes. Aqui, os autores já citam algumas tecnologias, como sistemas de recomendação e *chatbots*.

Concomitantemente, as DMOs devem fornecer treinamento para toda sua equipe de marketing, considerando as habilidades técnicas e comportamentais, chamadas no mercado de *hard skills* e *soft skills*, respectivamente.

A equipe do DMO precisa ser bem versada em ferramentas digitais e ser capaz de compreender os prós e os contras de várias aplicações de IA no destino. Dada a riqueza de insights que podem ser extraídos dos dados gerados pelos usuários, Os DMOs precisam de pessoal experiente e qualificado para administrar os enormes bancos de dados dos destinos, aplicar procedimentos de mineração e eliminação de dados e integrar a análise de dados em processos de tomada de decisão (Huang *et al*, 2022, p. 805, tradução própria).

Após a adaptação e treinamento, entram duas etapas interdependentes: engajamento dos *stakeholders* para a partilha de dados, e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Os DMOs devem contar com os empreendimentos da cidade para a partilha de dados, coletando e transmitindo dados em um ecossistema de fácil acesso e que forneça informações relevantes para ambos.

Na parte da coleta, não há como não citar os dados gerados pelos usuários. Aqui, entram curtidas em redes sociais, que serão úteis em estudos preditivos; comentários em sites como TripAdvisor, que podem atestar a qualidade percebida; dados de geolocalização para avaliar fluxos turísticos, dentre vários outros exemplos que podem ser explorados por um destino. Não há uma regra de quais dados devem ser coletados, pois cada DMO fará o planejamento da estratégia de DDM adequado aos seus objetivos, e determinará que tipos de dados coletará.

Executada estas etapas, os autores afirmam que se estabelece um DMO orientado a dados, com os seguintes elementos: força de trabalho bem preparada com fortes competências técnicas e comportamentais; descentralização na estrutura organizacional; fluxo horizontal de dados e insights; e métodos tradicionais de marketing trabalhando em conjunto com ferramentas e modelos emergentes.

A seguir, demonstra-se alguns exemplos, encontrados na literatura, de *data-driven marketing* aplicado na gestão pública do turismo. Foram identificados os

principais fins aos quais se destinavam as estratégias de DDM, e algumas técnicas de coleta e análise.

### 2.3.3 Aplicações de Data-driven marketing na gestão pública do turismo

A revisão sistemática de literatura, realizada entre março e outubro de 2023, visava identificar exemplos de aplicação do DDM na gestão pública do turismo. O método originou um portfólio final com 24 artigos científicos. Seu processo metodológico estará descrito no próximo capítulo.

Apesar da busca ter considerado artigos nos idiomas português e espanhol, ao final, todas as publicações relacionadas com a temática central deste estudo são do idioma inglês, divididas entre vários periódicos científicos reconhecidos. Houveram apenas duas repetições de periódicos, sendo *Annals of Tourism Research* e *Sustainability (Switzerland)*, com uma repetição cada.

Os demais periódicos selecionados, bem como a descrição dos autores e títulos das publicações, podem ser visualizados no Quadro 6:

**Quadro 6 - Portfólio final da revisão sistemática**

	<b>Periódico</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>
1	Journal of Travel and Tourism Marketing	Dolnicar, Sara	2002	A review of data-driven market segmentation in tourism
2	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Meleancă, Raluca	2013	Will Decision Management Systems Revolutionize Marketing?
3	Economic Research-Ekonomska Istrazivanja	Tica, Josip; Kožić, Ivan	2015	Forecasting Croatian inbound tourism demand
4	Energy Procedia	Zotano, Miguel Angel Gomez; Bersini, Hugues	2017	A Data-driven Approach to Assess the Potential of Smart Cities: The Case of Open Data for Brussels Capital Region
5	International Journal of Culture, Tourism, and	Sérgio Moro, Paulo Rita, Cristina	2018	Leveraging national tourist offices through data analytics

	Hospitality Research	Oliveira, Fernando Batista, Ricardo Ribeiro		
6	Journal of Location Based Services	McKenzie, Grant; Adams, Benjamin	2018	A data-driven approach to exploring similarities of tourist attractions through online reviews
7	Heliyon	GRIMALDI, Didier <i>et al</i>	2019	Data maturity analysis and business performance. A Colombian case study
8	Annals of Tourism Research	Kourentzes, Nikolaos; Athanasopoulos, George	2019	Cross-temporal coherent forecasts for Australian tourism
9	Current Issues in Tourism	Egbert van der Zee, Dario Bertocchi & Dominique Vanneste	2020	Distribution of tourists within urban heritage destinations: a hot spot/cold spot analysis of TripAdvisor data as support for destination management
10	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Hajibaba H; Grün B; Dolnicar S	2020	Improving the stability of market segmentation analysis
11	Sustainability (Switzerland)	Kalvet, Tarmo <i>et al</i>	2020	Innovative tools for tourism and cultural tourism impact assessment
12	ISPRS International Journal of Geo-Information	Bustamante, Alexander; Sebastia, Laura; Onaindia, Eva	2020	Bitour: A business intelligence platform for tourism analysis
13	Government Information Quarterly	Matheus, Ricardo; Janssen, Marijn; Maheshwari, Devender	2020	Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities
14	Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science	Zi Ye, Andy Newing and Graham Clarke	2021	Understanding Chinese tourist mobility and consumption-related behaviours in London using Sina Weibo check-ins
15	Journal of	Liu Y; Hsiao	2021	Segmenting Tourism Markets Based on

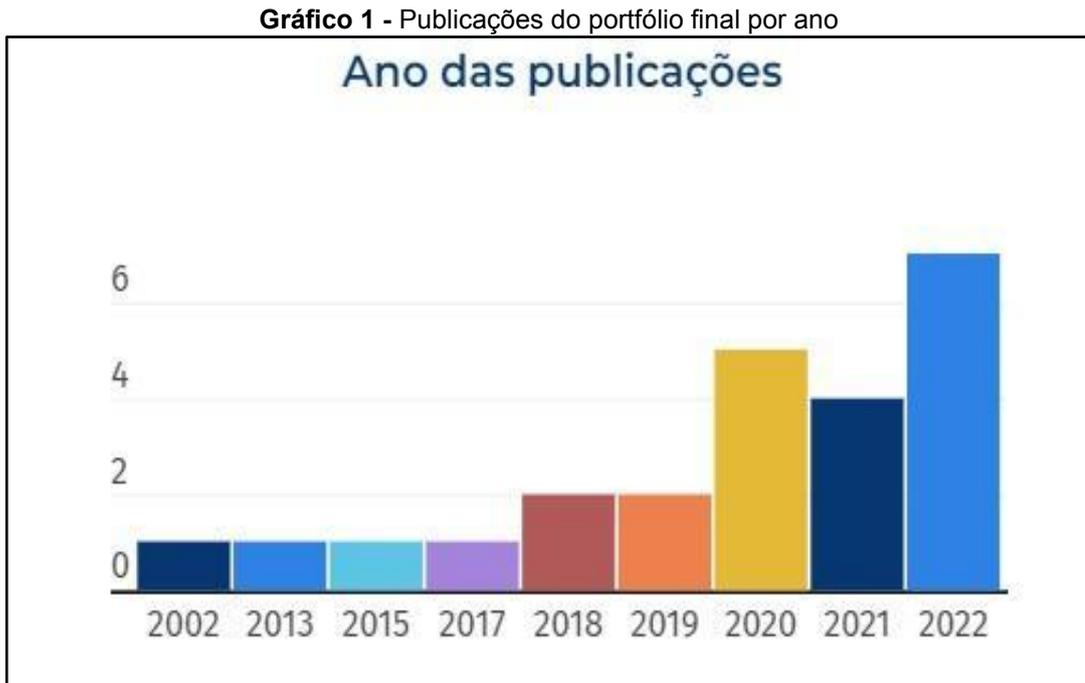
	Hospitality and Tourism Research	A; Ma E		Demand Growth Patterns: A Longitudinal Profile Analysis Approach
16	Sustainability (Switzerland)	Oh, Hoonseong; Lee, Sangmin	2021	Evaluation and interpretation of tourist satisfaction for local korean festivals using explainable ai
17	Technological Forecasting and Social Change	Cuomo, Maria Teresa <i>et al</i>	2021	Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism
18	Information Technology and Tourism	Attanasio, Alessandro <i>et al</i>	2022	Visitors flow management at Uffizi Gallery in Florence, Italy
19	Applied Sciences (Switzerland)	Tutsoy, Onder; Tanrikulu, Ceyda	2022	A Machine Learning-Based 10 Years Ahead Prediction of Departing Foreign Visitors by Reasons: A Case on Türkiye
20	Arabian Journal for Science and Engineering	Alghamdi, Abdullah	2022	A Hybrid Method for Customer Segmentation in Saudi Arabia Restaurants Using Clustering, Neural Networks and Optimization Learning Techniques
21	Frontiers in Big Data	Dietz, Linus W. <i>et al</i>	2022	A Comparative Study of Data-Driven Models for Travel Destination Characterization
22	Journal of Urban Management	Sarram, Golnaz; Ivey, Stephanie S.	2022	Evaluating the potential of online review data for augmenting traditional transportation planning performance management
23	Machine Learning with Applications	van Leeuwen, Rik; Koole, Ger	2022	Data-driven market segmentation in hospitality using unsupervised machine learning
24	Annals of Tourism Research Empirical Insights	Skotis, Apostolos; Livas, Christos	2022	A data-driven analysis of experience in urban historic districts

Fonte: Autora (2023).

A incidência de publicações em inglês sobre a temática, aliada a inexistência de autores brasileiros, pode colaborar com a hipótese levantada na introdução, de que o baixo número de pesquisas sobre a temática aplicada ao turismo no Brasil, pode ser uma das causas de interferência no resultado do uso produtivo de dados turísticos na gestão pública. A própria pesquisa de Huang *et al* (2022) supracitada é um exemplo, pois além de apresentar um dos primeiros *frameworks* da temática, apontava que

órgãos como a Organização Mundial do Turismo ainda não forneciam esse tipo de diretriz aos gestores.

Ao mesmo tempo, quando se observa os anos em que os artigos selecionados foram publicados (Gráfico 1), se evidencia a tendência de *data-driven marketing* no turismo, com crescimento da temática observado a partir de 2020.



Fonte: Autora (2023).

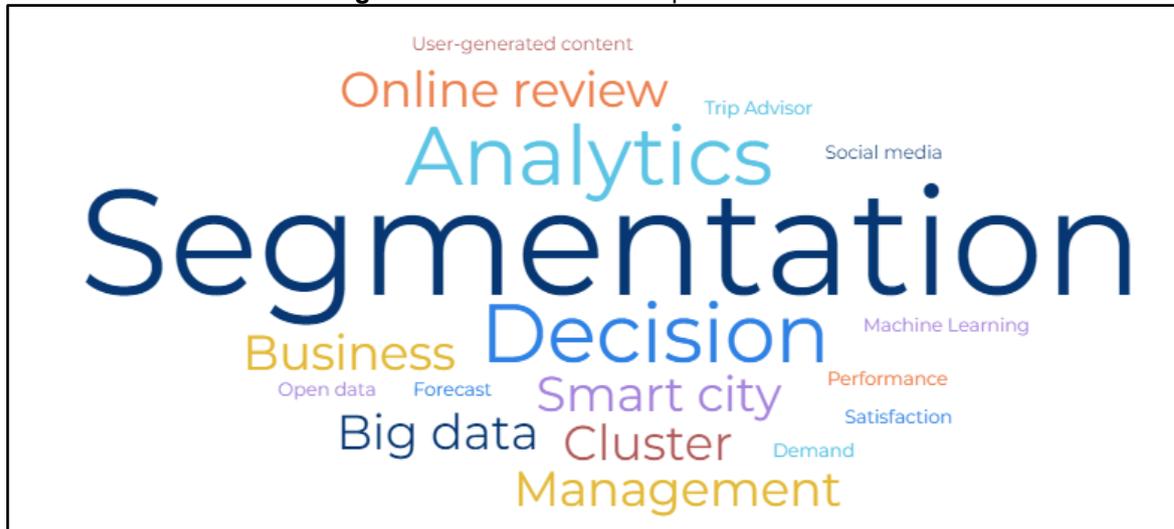
Portanto, é compreensível, de certa forma, que o *data-driven marketing* esteja ainda incipiente na gestão pública, visto que também o está na ciência, onde as primeiras orientações ainda estão em fase de testes e podem não se aplicar a todas as realidades. Crê-se que o número de governos orientados a dados continuará a crescer, como apontado em pesquisa realizada pela fundação What Work Cities:

O uso de dados e evidências para informar decisões pode criar governos municipais mais bem administrados, com os residentes se beneficiando das operações melhoradas das suas cidades. Sem processos para incorporar regularmente dados na tomada de decisões diárias e de longo prazo da cidade, as cidades muitas vezes dependem de precedentes para conduzir ações centrais. Nos últimos seis anos, a maioria das cidades pesquisadas relataram melhorias em seus uso de dados e evidências para tomar decisões importantes, levando a decisões mais eficientes e resultados positivos do governo (What Work Cities, 2021, p. 8).

A nuvem de palavras abaixo (Figura 11), demonstra a reincidência de palavras-chave nas publicações selecionadas. A palavra de maior destaque (já traduzida),

segmentação, é seguida das palavras análise e decisão. Após, surgem as palavras: comentários/avaliações online; cidade inteligente; *cluster*; negócio; *big data* e gestão.

**Figura 11** - Reincidência de palavras-chave

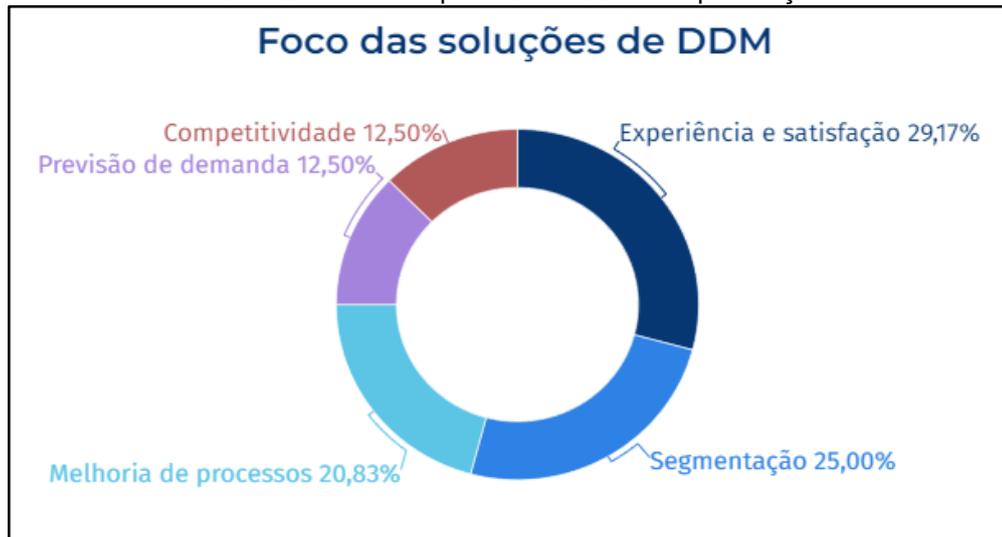


Fonte: Autora (2023).

As palavras-chave acima apontam um caminho até o foco dos artigos, ou seja, às situações visadas com soluções de DDM ou aos próprios procedimentos de DDM, a partir de um agrupamento. Relativas a demanda, agrupam-se as palavras, já traduzidas: segmentação; *cluster*; demanda; satisfação. Relativas a tomada de decisão e aspectos da cidade, agrupam-se: decisão, performance; negócio; gestão; cidade inteligente.

Relativos à geração de dados, pode-se agrupar as palavras: dados abertos; conteúdo gerado por usuário; *big data*; mídias sociais; comentários e avaliações online; TripAdvisor e mídias sociais. Por último, mesclam-se aspectos relativos à ciência de dados e à inteligência artificial: aprendizado de máquina; previsão e análise.

Agrupadas, essas palavras possibilitam o início de uma divisão dos estudos selecionados, de acordo com seu foco ou objetivo geral. Foi esta divisão que permitiu identificar as melhores práticas de DDM para determinado fim dentro da gestão pública do turismo. O foco das práticas ou soluções voltavam-se para os seguintes campos (Gráfico 2):

**Gráfico 2** - Foco das práticas de DDM nas publicações

Fonte: Autora (2023).

Como percebe-se, a maioria das publicações focaram em aspectos relativos à demanda turística, elencada como o campo com maiores possibilidades de contribuição através do *data-driven marketing*.

Os consumidores do produto turístico, ou seja, os visitantes, estão produzindo dados constantemente. O processo de identificar, tratar e analisar esses dados, produzirá informações e conhecimento acerca do comportamento dos visitantes de um destino. Esse comportamento poderá ser analisado com diversos objetivos, desde: prever comportamentos futuros; medir sua satisfação com determinado serviço; melhorar a experiência do turista; e até agrupá-los a partir de características semelhantes, segmentando-os e gerenciando os segmentos de forma estratégica.

Nesse sentido, sete autores dissertaram sobre soluções relacionadas à experiência e satisfação do consumidor. Oh e Lee (2021) fizeram uso da IA e técnicas da teoria dos jogos pra medir satisfação dos consumidores de um evento, identificando pontos fortes e fracos do mesmo. Com isso, é possível melhorar aspectos do evento e evidenciar os pontos fortes identificados.

Já Dietz *et al* (2022) caracterizaram itens pra sistemas de recomendação de destinos, baseado em conteúdo. Compararam 3 tipos de fontes de dados (de localização, textuais e factuais) utilizadas em sistemas de recomendação de destinos, e identificaram que modelos textuais performaram melhor. Como as principais fontes de dados para caracterizar destinos, os autores citaram: “Foursquare; OpenStreetMap; Wikipedia; Wikitravel; Google Travel; Webologen; Nomad List (Dietz *et al*, 2022, p. 5)”.

Há soluções *data-driven* dedicadas à coletar dados de usuários sobre determinada atração, para melhorar experiência de visita. Como a solução apresentada por Attanasio *et al* (2022), um gerenciador de fluxo e acesso a uma atração de turismo cultural, que não só melhorou a experiência do consumidor, reduzindo o tempo de fila, como aumentou a sustentabilidade econômica do local, que passou a receber mais visitas nas atrações do entorno.

As longas filas em torno da área do Museu são um desafio recorrente do turismo excessivo, uma vez que eles afetam negativamente os residentes locais e a decoração urbana. Portanto, reduzir ou mesmo eliminar essas linhas seria um objetivo relevante de uma política eficaz de gestão de visitantes. A gestão do fluxo de visitantes, em museus famosos e de grande porte, envolve diversas partes interessadas. A partir da análise da duração da visita, projetou-se um sistema que virtualiza a fila (Attanasio *et al*, 2022, p. 411).

O turismo cultural também foi pauta de Cuomo *et al* (2017), que coletaram dados gerados por usuário sobre determinada atração, para melhorar a experiência dos mesmos. Aqui, o termo *big social data* foi utilizado para uma estratégia que visava identificar: a percepção dos visitantes sobre a atração; quais aspectos da atração mais chamavam atenção; tópicos emergentes sendo comentados sobre a atração, dentre outros exemplos. Em relação à fonte dos dados de usuários, a mais citada foram os comentários e avaliações de portais como o TripAdvisor<sup>7</sup>.

Um destino atento aos dados disponibilizados em plataformas de avaliação sai na frente no atendimento ao consumidor e na melhora da qualidade. Como exemplos, a análise textual de avaliações de hóspedes foi utilizada para identificar a satisfação dos turistas sob a oferta hoteleira de Portugal. “Para a implementação dos experimentos, foram adotadas as duas linguagens de script de código aberto mais sólidas e amplamente utilizadas para análise de dados, a saber, Python e R (Moro *et al*, 2018, p. 94)”.

A similaridade entre as avaliações foi uma técnica utilizada para conhecer mais os consumidores e como é a experiência de visita deles em diversos atrativos (Mckenzie; Adams, 2018; Skotis; Livas, 2022).

O acesso generalizado ao conhecimento sobre viagens online mudou radicalmente as condições de comercialização e distribuição de produtos

---

<sup>7</sup> TripAdvisor é a maior plataforma de viagens do mundo, com 455 milhões de visitantes únicos mensais (TripAdvisor, 2019).

turísticos para os DMOs. A gestão e a análise do Conteúdo Gerado pelo Usuário podem ajudar na compreensão de comportamento turístico e formação da imagem do destino (Skotis; Livas, 2022, p. 1).

Os DMOs podem replicar as abordagens propostas para entender o que impulsiona a satisfação dos turistas, ajudando a moldar a estratégia de um destino.

A quantidade de dados produzidos e consumidos por meio de plataformas de avaliação de viagens são impressionantes, e essas contribuições oferecem uma oportunidade incomparável para entender melhor como os viajantes experimentam destinos turísticos. [...] Esta informação pode fornecer uma base para desenvolver uma campanha publicitária, atingir grupos demográficos específicos ou determinar onde investir recursos adicionais (além disso, a análise de diferenças sutis no conteúdo contribuídos por viajantes reais permite a comparação de cidades e atrações, em um nível que não é possível através de pesquisas tradicionais) (Mckenzie; Adams, 2018, p. 95).

Além disso, o DMO pode adotar estratégias de DDM para prever comportamento e tamanho da demanda em um destino. É o caso de três publicações do portfólio final, que buscaram desde uma estimativa do número de visitantes na Turquia para os próximos 10 anos, com o uso de *Machine Learning* (Tutsoy; Tanrikulu, 2022), até a criação de modelos de previsão de demanda baseados em pernoite ou dados geográficos, na Austrália e Croácia (Kourentzes; Athanasopoulos, 2019; Tica; Kozic, 2015).

O *data-driven marketing* tem sua contribuição comprovada nas estratégias de segmentação turística, tema de seis artigos do portfólio. A segmentação já é uma estratégia considerada popular no marketing turístico. Representa a divisão das estratégias de marketing de acordo com os grupos de público-alvo: grupos que reúnem as mesmas preferências, padrões de consumo e motivações de viagem. “Soluções de segmentação de mercado de maior qualidade se traduzem em vantagem competitiva e aumento do desempenho do negócio ou do destino (Hajibaba; Grun; Dolnicar, 2020, p. 1393).”

Para coleta de dados sobre os consumidores para as estratégias de segmentação, novamente cita-se o TripAdvisor, utilizado para coletar informações do público que frequenta restaurantes na Arábia Saudita e segmentá-los (Alghamdi, 2022), e ainda o Foursquare e SinaWeibo, sites utilizados para identificar comportamento e padrões de mobilidade de turistas chineses (Ye; Newing; Clarke, 2021), para acompanhar o crescimento e fluxo da demanda turística.

A competitividade de um destino não só tem um efeito direto nas receitas do turismo em termos do número de visitantes e despesas, mas também influencia indiretamente indústrias relacionadas ao turismo, como hotéis e restaurantes. Os dados gerados pelo usuário são considerados a principal fonte de dados para pesquisas e práticas de turismo e hospitalidade. [...] As avaliações online foram consideradas o canal principal para compartilhar feedback sobre diferentes serviços. Eles apoiam clientes potenciais no processo de tomada de decisão e inspiram diretamente os gerentes de hotéis a melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços (Alghamdi, 2022, p. 2032).

O crescimento da demanda de determinado segmento foi analisado no artigo de Liu, Hsiao e Ma (2021). Os autores aplicaram uma metodologia para examinar os padrões de crescimento na demanda por determinados destinos da Austrália. Soluções como essa podem ser de grande valor para a gestão do destino, pois possibilitam a minimização dos riscos comerciais e a prescrição de políticas públicas eficazes.

Para van Leeuwen e Koole (2022), quando aplicadas de forma eficaz, as estratégias de DDM na segmentação turística favorecem a realização de um marketing personalizado, orientado para o relacionamento com o cliente. O artigo deles buscou exemplificar isso na hotelaria. “Na segmentação de marketing, existe uma ampla gama de algoritmos disponíveis para segmentar hóspedes, conhecido como análise de cluster (Van Leeuwen; Koole, 2022, p. 2)”.

A análise de *cluster* foi a estratégia mais citada para segmentar consumidores no turismo.

A análise de cluster pode ser entendida como um conjunto de técnicas e ferramentas altamente interdisciplinares de análise multivariada de dados. A ideia básica da análise de cluster é dividir um número de casos (geralmente entrevistados) em subgrupos, de acordo com um pré-critério especificado (por exemplo, variação mínima dentro de cada cluster resultante); assim, se presume refletir a semelhança dos indivíduos dentro do subgrupos e as diferenças entre eles. O ponto de partida para a análise é um conjunto de dados multidimensional; seguido pela etapa real de análise de dados, que resulta em uma divisão dos entrevistados (cada entrevistado é atribuído a um dos subgrupos), que constitui a base para a interpretação. Isso é feito estudando diferenças nas respostas do grupo (Dolnicar, 2002, p. 4).

A análise de *cluster* se tornou popular em pesquisas quando o intuito é identificar segmentos de mercado. Esse tipo de análise pode ser conduzido usando métricas, dados ordinais ou nominais. Das várias decisões que essa estratégia apresenta, uma das mais cruciais é a decisão de quantos *clusters* criar, pois pode

influenciar diretamente nos resultados. “Uma vez identificado o segmento mais adequado e escolhido como alvo, a ação de marketing é adaptada para atrair o membro deste segmento e o produto é customizado para melhor satisfazer necessidades deste grupo (Dolnicar, 2002, p. 2)”.

Com o uso de *data-driven marketing*, é possível tomar decisões mais assertivas e melhorar processos da gestão pública do turismo. Portanto, soluções voltadas para a melhoria de processos foram encontradas em cinco artigos do portfólio. Diversos processos podem ser melhorados: reuniões podem ser mais objetivas e produtivas; o serviço público pode ser mais responsável e transparente; a comunicação com a população pode ser aumentada; tarefas ordinárias podem ser automatizadas, dentre outros exemplos.

Como visto anteriormente, a política pública de turismo se relaciona com outras políticas públicas de uma cidade, como segurança, cultura, saúde e transporte. O transporte foi tema do trabalho de Sarram e Ivey (2022), que fizeram uma análise de sentimento orientada a dados em um destino turístico, para identificar as preferências e prioridades na utilização do transporte público do destino. Já Kalvet *et al* (2020) apresentaram métodos e fontes de dados adequados para desenvolver políticas de turismo cultural baseadas em dados.

A previsão de cenários, tema do trabalho de Meleanca (2013), é um dos elementos possibilitados pelo *data-driven marketing* que traz uma série de vantagens na tomada de decisão. Com ela, é possível verificar as possibilidades antes da decisão, correlacionando-as com decisões anteriores e formando um caminho de assertividade e valorização do princípio da continuidade da gestão pública.

Em decisões importantes, muitas vezes se exige um longo período de tempo para que as partes interessadas possam reunir informações, obter consentimento sobre prioridades, oportunidades, desafios, resultados possíveis e, mais importante, sobre o plano de ação. Porém, há tantas mudanças e tantas informações acessíveis em tempo real, que as empresas que se adaptam mais rápido geralmente têm uma vantagem muito forte. É por isso que há uma necessidade de criar todas as condições apropriadas, a fim de permitir que os tomadores de decisão decidam o mais rápido possível (Meleanca, 2013, p. 524).

Como solução, a autora menciona os sistemas de gestão de decisões, que apesar de não se aplicarem universalmente, se constituem como bons instrumentos para a equipe de marketing.

O acompanhamento das decisões tomadas ao longo do tempo, juntamente com a lógica por trás delas, fornece um valioso repositório de conhecimento e pode ser usado tanto como referência quanto para treinamento de novos funcionários. Concluindo, a abordagem de gestão de decisões consiste em tornar as decisões empresariais mais científicas, mais transparentes e mais rápidas, ao mesmo tempo que prepara o negócio para ser suficientemente flexível para tirar o máximo partido deste progresso. Usados da maneira correta, os sistemas de gerenciamento de decisões empresariais constituem uma vantagem comercial muito poderosa (Meleanca, 2013, p. 524).

A comunicação com a população é outro processo a ser melhorado com o DDM, principalmente no que se refere a forma como esses dados são apresentados à população. Nesse sentido, Zotano e Bersini (2018) desenvolveram uma ferramenta analítica para avaliar o potencial dos dados numa determinada cidade inteligente, analisando três aspectos principais: a disponibilidade dos dados, os critérios que os dados devem cumprir para serem considerados elegíveis e o modelo utilizado para estruturar e organizar os dados.

Os governos possuem dados muito ricos. Grande parte desta informação é publicada e disponibilizada para reutilização por outros, desde a criação de portais de dados abertos. Os dados governamentais são assim recolhidos a partir de diferentes bases de dados e fontes onde são armazenados e publicados como conjuntos de dados (Zotano; Bersini, 2018, p. 751).

Os *dashboards* foram citados como um dos esforços das organizações públicas para o chamado “governo aberto”. O intuito é criar transparência e estimular o envolvimento com os cidadãos e a iniciativa privada, resultando em mais democracia, eficiência e transparência, além de maior confiança no governo. “*Dashboards* são um instrumento para reduzir a assimetria de informações. Assimetria de informação é a situação em que uma parte tem mais informações do que outra parte (Matheus; Janssen; Maheshwari, 2020, p. 3)”.

Por último, o *data-driven marketing* foi citado por três publicações como solução para aumento da competitividade de um destino. O trabalho de Bustamante, Sebastia e Onaindia (2020) focou na criação de uma plataforma de BI que cruza dados do Twitter, TripAdvisor, Airbnb e Open Street Map, descobrindo os lugares preferidos dos turistas, a duração média da visita e visão geral deles sobre o destino. Já van der Zee, Bertocchi e Vanneste (2020) usaram avaliações do TripAdvisor de restaurantes em cidades artísticas para determinar 'mapas' de calor, que apresentavam o fluxo de pessoas nas cidades.

A Figura 12 abaixo ilustra um resumo dos benefícios das soluções de DDM, com base nas aplicações demonstradas acima, benefícios estes que muitas vezes são altamente desejados pelos municípios que gerenciam atividade turística em seu território.

**Figura 12-** Benefícios da aplicação de DDM na gestão pública do turismo



Fonte: Autora (2023).

Nas publicações selecionadas, ressaltou-se a alta competitividade das cidades inteligentes, que constantemente produzem dados relevantes para o processo decisório e, com sua devida aplicação, conseguem melhorar processos, aumentar a satisfação e gerar mais lucro para as organizações existentes em seu território (Grimaldi *et al*, 2019). Com isso, se diferencia das demais que ainda não utilizam as mesmas estratégias.

A título de informação, no Quadro 7, elencam-se os principais métodos e técnicas da Ciência de Dados utilizados nas soluções de DDM apresentadas no portfólio final. Percebe-se que a maior parte delas se relaciona com inteligência artificial e ciência da computação, evidenciando a interdisciplinaridade da área.

**Quadro 7 - Métodos e técnicas citadas nas soluções de DDM**

Foco das soluções	Elementos citadas
Segmentação	Rede neural; Técnicas de aprendizagem de otimização; Clustering hierárquico; Algoritmo de ML não-supervisionado; Dados de redes sociais baseadas em localização (LBSN); Análise de perfil longitudinal via escalonamento multidimensional (LPAMS); K-means como algoritmo base; Método de seleção de variáveis com a análise de estabilidade global.
Previsão de demanda	Modelo multidimensional de aprendizado de máquina, com estrutura polinomial de ordem fracionária; Agregação transversal; Correlações espaciais; Agregação temporal; Causalidade de Granger; Otimização dos pesos; Previsões com indicadores compostos.
Melhorar processos	Análise de sentimento; Análise de comentários de mídias sociais; Pacote de visualização; Dados de posicionamento móvel; <i>Big-data</i> de dados gerados por usuário; <i>Dashboards</i> de <i>open data</i> que seguem princípios de <i>design</i> ; Sistemas de gestão de decisões.
Experiência e satisfação	Sistema gerenciador de filas; Sistemas de recomendação de destinos; Processamento de linguagem natural (IA); IA Explicável (IAE); LightGBM ( <i>gradient boosting machine</i> ); SHAP ( <i>Shapley Additive Explanations</i> ); <i>Big social data</i> ; Conteúdo gerado por usuário; Web Scraping; Máquina de vetores de suporte; Análise de sentimento; Análise textual; Topic Model.
Competitividade	GIS (Geographic Information System); Hot Spot Analysis da Getis-Ord (análise de pontos de acesso); Conteúdo gerado pelo usuário; Plataforma de BI que usa dados colaborativos; Análise qualitativa comparativa com fuzzy (fsQCA);

**Fonte:** Autora (2023).

Pelo conteúdo exposto, são evidentes os benefícios proporcionados pelo uso de dados nos processos decisórios da gestão pública, sobretudo no marketing turístico. Este trabalho apresenta um viés focado justamente nesses benefícios e potencial transformador do DDM, contudo, não se exclui a observância aos riscos mediante o uso inadequado de dados, como: questões envolvendo privacidade e

ética; custos elevados de soluções tecnológicas; carência de conhecimento técnico; e risco de políticas públicas enviesadas ou até discriminatórias, quando se utiliza dados massivos (Cerdeira; Mendonça; Lagowska, 2020).

A implementação de modelos de decisão baseados em dados não é algo trivial. Não se trata apenas de contratação de tecnologia, de recursos financeiros ou de vontade política. Por representar mudanças profundas na gestão e na forma como os próprios interesses da sociedade se refletem dentro da estrutura democrática, é preciso que esses desafios sejam enfrentados de forma cautelosa e estratégica. Claro, questões pontuais, como custos, equipamento e pessoal são condições essenciais para que projetos de dados nos governos locais tenham sucesso (Cerdeira; Mendonça; Lagowska, 2020, p. 9).

Ainda assim, a cultura *data-driven* começa no reconhecimento de necessidade de mudança dessa estrutura e, se necessário, na criação das condições para implementação, incluindo até mesmo contratação de empresas especializadas, se a estrutura organizacional do município não ser capaz de implementar sozinha uma estratégia de DDM adequada.

Há um mercado em crescimento de *startups* e empresas focadas em inteligência de dados para destinos turísticos. Esse ecossistema tecnológico é incentivado pelo governo federal e estadual, com as iniciativas supracitadas EmbraturLab e Inovatur, que fomentam a criação de novas empresas com soluções tecnológicas para o mercado turístico. Dentro da Estratégia Nacional DTI Brasil, há um catálogo de soluções tecnológicas para destinos turísticos inteligentes, citando inclusive os programas catarinenses Almanach e Inovatur (Brasil, 2022).

Portanto, cabe direcionar os gestores municipais de turismo, principalmente os de destinos ainda em desenvolvimento da atividade, como os de categorias D e, quanto à identificação de sua estrutura e definição de sua estratégia DDM. Diante do exposto, este capítulo se encerra trazendo novamente a problemática de pesquisa: como os destinos turísticos catarinenses em desenvolvimento podem começar a aplicar o *data-driven marketing* em sua gestão? O capítulo a seguir adentra nos procedimentos metodológicos executados para buscar responder a essa pergunta.

### 3 METODOLOGIA

Essa dissertação se constrói a partir de método científico. Segundo Chizzotti (1991 *apud* SILVA; Oliveira, 2017, p. 1), “o método científico é um processo de pesquisa que segue uma determinada sequência de etapas [...]”, visando atingir os resultados mais assertivos e confiáveis possíveis. Para obter estes resultados, é necessário que o pesquisador passe pelo processo formal da pesquisa, empregando técnicas e procedimentos científicos para resolver problemas (Gil, 1999).

Os dados aqui apresentados são tratados a partir de uma abordagem qualitativa. Esta abordagem é constantemente utilizada na pesquisa em turismo, considerada fundamentalmente interpretativa, permitindo que o pesquisador conduza a interpretação dos dados (Creswell, 2007).

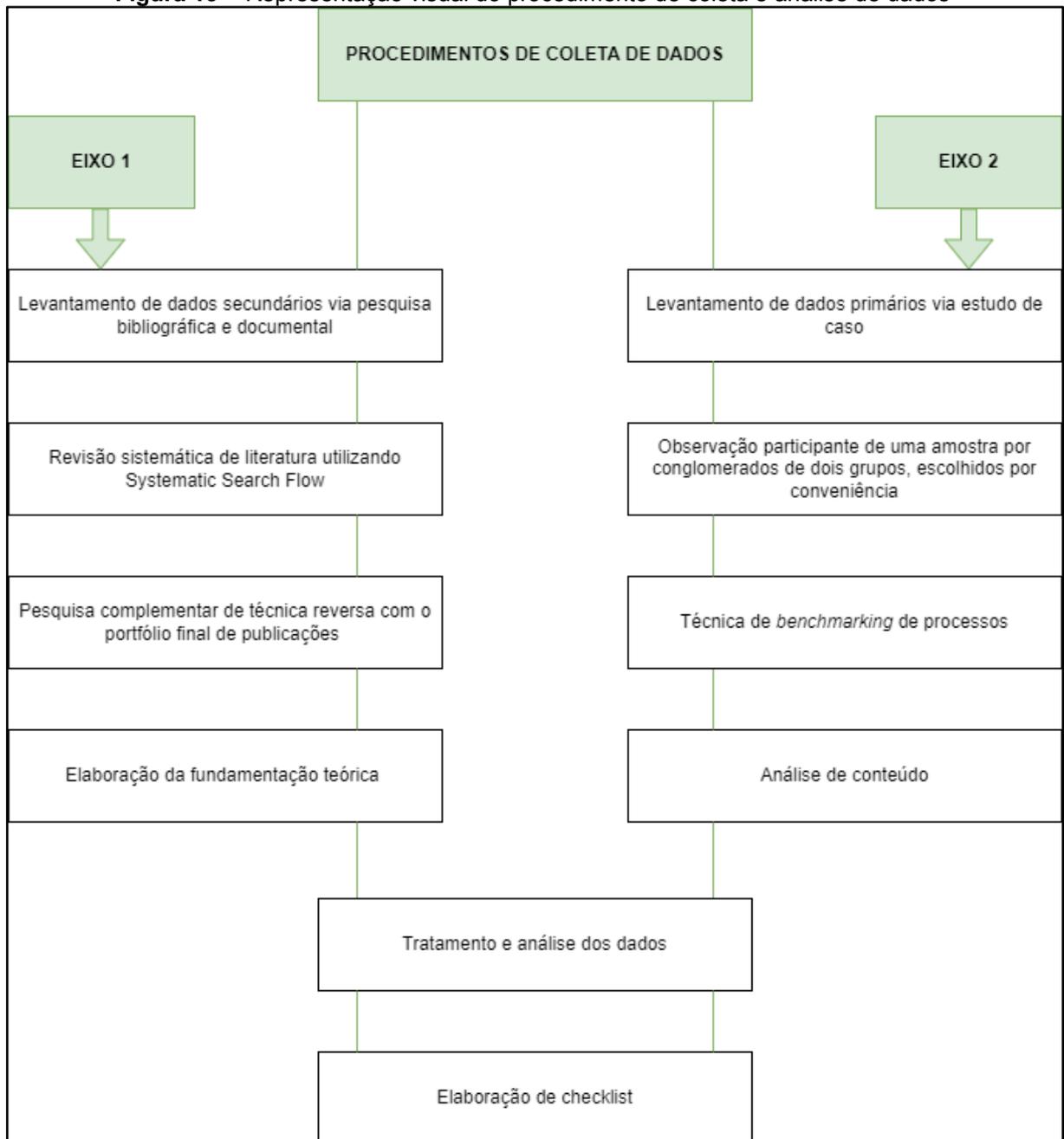
Nos estudos do mercado turístico, são usadas algumas técnicas pertinentes à obtenção dos dados de forma mais abrangente. No estudo qualitativo, a análise dos dados segue um processo de indução do pesquisador. Os dados coletados são na maioria das vezes descritivos, pois o material possui uma vasta fonte de relatos em que as situações, acontecimentos, fotografias, desenhos e depoimentos revelam um processo de análise subjetivo (Angelo, 2013, p. 168).

O objetivo deste estudo, de propor um *checklist* para aplicação de *Data-Driven Marketing* na gestão pública municipal de turismo em Santa Catarina, é de cunho exploratório e descritivo. Para Severino (2007, p. 123), a pesquisa exploratória objetiva “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

A escolha deste tipo de pesquisa se relaciona com o tema considerado novo nos estudos aliando turismo e tecnologia, pois “os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes (Sampieri; Collado; Lúcio, 2013, p. 59)”. E é por meio deste levantamento que a pesquisa se constitui igualmente com objetivo descritivo, em que se busca observar, registrar e analisar o objeto, sem, contudo, interferir de alguma forma ou entrar no mérito dos seu conteúdo (Nunes; Nascimento; Luz, 2016).

Na Figura 13, tem-se a representação visual dos dois eixos que permearam os procedimentos de coleta de dados desta dissertação:

**Figura 13** - Representação visual do procedimento de coleta e análise de dados



Fonte: Autora (2022).

A Figura 13 foi elaborada com a ferramenta Drawio, um editor de fluxogramas online e gratuito, representa a síntese das etapas necessárias para a busca pelos resultados de pesquisa, explicadas a seguir.

### 3.1 TÉCNICAS DE PESQUISA DO EIXO 1

Para construção do eixo 1, que trata da busca por fontes secundárias e construção da fundamentação teórica, valeu-se da técnica de pesquisa bibliográfica.

Esta técnica foi aplicada segundo indicações de Marconi e Lakatos (2010), com identificação, localização, compilação e fichamento das publicações. Dividiu-se a pesquisa em duas etapas: revisão sistemática de literatura sobre a temática central do estudo; e pesquisa sobre turismo, marketing e gestão pública.

Na primeira etapa, recorreu-se à revisão sistemática de literatura de caráter misto. Esse tipo de revisão “identifica, seleciona, avalia e sintetiza simultaneamente estudos qualitativos, estudos quantitativos e estudos mistos. Esta abordagem deriva do fato de que muitas vezes os dados quantitativos carecem de complementos para sua compreensão [...] (Galvão; Ricarte, 2020, p. 60)”.

Uma revisão de literatura precisa passar por pelo menos três ações ou estágios: planejar, conduzir e relatar. Ao planejar, o pesquisador formula sua questão de pesquisa e desenvolve o protocolo de pesquisa. Ao conduzir, identifica e seleciona os estudos e, ao relatar, sintetiza e dissemina seus resultados obtidos através da revisão (Xiao; Watson, 2017).

Essas ações foram realizadas nessa dissertação por meio do método *Systematic Search Flow*, proposto por Ferenhof e Fernandes (2016). O método conta com 4 fases e 8 atividades (Figura 14) que visam garantir a repetibilidade do estudo e evitar vieses por parte do pesquisador.

**Figura 14** - Fases e atividades do Systematic Search Flow



**Fonte:** Ferenhof; Fernandes (2016, p. 556).

O protocolo de pesquisa determinado pode ser visualizado no Quadro 8:

**Quadro 8** - Definição do protocolo de pesquisa

<b>PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA</b>	
Estratégia de busca	Utilização dos descritores e operadores booleanos: "( <i>data-driven government</i> ) OR ( <i>data-driven marketing</i> ) OR ( <i>data-driven</i> ) AND ( <i>tourism</i> )" e aplicação dos seguintes critérios de inclusão: <b>Critério 1:</b> Artigos científicos; <b>Critério 2:</b> Artigos nos idiomas português, inglês ou espanhol; <b>Critério 3:</b> Artigos que abordem no resumo o contexto de data-driven aplicado ao turismo.
Consulta em base de dados	Para identificação das publicações que possuísem em seu título, resumo ou palavras-chave os descritores, utilizou-se as bases Scopus, Redalyc e Science Direct.
Gestão de documentos	Gerenciamento das publicações identificadas com <i>software</i> Mendeley.
Seleção dos documentos	Dupla checagem dos critérios e duplicações; leitura de títulos e resumos.
Portfólio de documentos	Leitura na íntegra.

Fonte: Autora (2023).

As etapas de análise e síntese da revisão foram executadas por meio de uma matriz do conhecimento, elaborada no editor de planilhas eletrônico *Google Sheets*. O processo detalhado de busca, iniciado em março de 2023 e concluído em outubro de 2023, é registrado no Quadro 9:

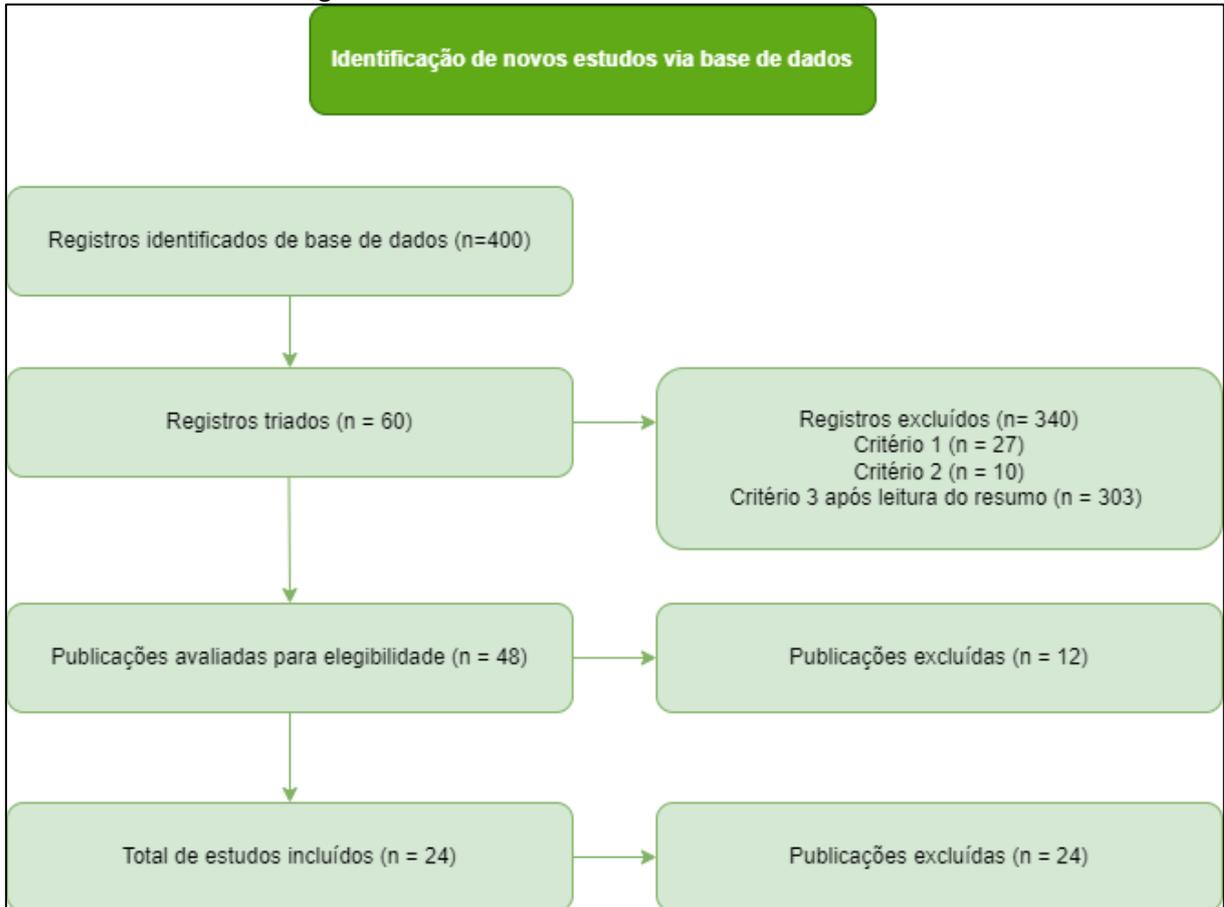
**Quadro 9** - Detalhamento do processo de busca

<b>ATIVIDADE</b>	<b>NÚMERO DE DOCUMENTOS APÓS EXCLUSÃO</b>
Busca nas bases	400
Aplicação de filtro para critério 1	373 (41 Redalyc, 56 Scopus, 276 Science Direct)
Aplicação de filtro para critério 2	363 (40 Redalyc, 56 Scopus, 267 Science Direct)
Leitura de títulos, resumos e palavras-chave para critério 3	60 (11 Redalyc, 35 Scopus, 14 Science Direct)
Duplicações Mendeley	48
Leitura na íntegra, dupla checagem e resultado final	24

Fonte: Autora (2023).

Para visualização do processo de buscas foi utilizado o fluxograma PRISMA, que separa os registros por meio de suas exclusões (Figura 15):

**Figura 15-** Processo de busca da revisão sistemática



Fonte: Autora (2023).

Das 400 publicações encontradas, 340 foram excluídas após aplicação dos 3 critérios objetivos, da seguinte forma: no critério 1, 27 publicações foram excluídas por não serem artigos científicos, e sim anais de eventos ou resumos expandidos. Após, 10 publicações foram retiradas por serem de idiomas diferentes do estabelecido no critério 2 (inglês, português e espanhol). Restaram 363 artigos científicos. Com a leitura de seus resumos, foi possível aplicar o critério 3 e excluir mais 303 artigos que não se encaixavam, por não abordarem, já no resumo, conceitos ou contextualização sobre *data-driven* aplicado ao turismo.

Com o total de 60 artigos identificados, utilizou-se o gerenciador de referências *Mendeley* na busca por possíveis duplicações, encontrando mais 12, que foram excluídas. Por fim, leu-se na íntegra 48 artigos científicos, excluindo mais 24 que acabaram não se encaixando, desta vez de forma subjetiva: seja por não apresentar

exemplos de aplicação de DDM; por apresentar ideias não testadas, com seus benefícios ainda não comprovados; ou por não abordarem aplicações na gestão pública. Totaliza-se assim, 24 artigos científicos no portfólio final.

Na busca por bibliografia complementar à encontrada no portfólio, para incremento da fundamentação teórica, se utilizou a técnica de pesquisa reversa (Xiao; Watson, 2017), buscando publicações correlacionadas referenciadas nos artigos do portfólio. Nesta técnica, utilizou-se 12 publicações, expressas na fundamentação teórica.

Em adição, houve pesquisa complementar em livros físicos disponíveis nas bibliotecas de três instituições: IFC - Campus Avançado Sombrio, UNESC e UFSC; e pesquisas complementares nas seguintes bases de dados:

- *E-library* da Organização Mundial do Turismo, através dos descritores “*public administration OR public management OR public sector*”, realizada em junho de 2023. 723 resultados, onde com a leitura de título e resumos foi possível a filtragem e posterior leitura da íntegra das publicações necessárias a construção da fundamentação;
- Periódicos CAPES em junho de 2023, com os descritores “turismo AND gestão pública OR administração pública OR setor público”, com 720 resultados;
- Periódicos CAPES em setembro de 2023, com os descritores “turismo AND marketing de destinos OR destination branding”, com 663 resultados.
- Google Acadêmico em outubro de 2023, com os descritores “dados AND gestão pública municipal”, com 13 resultados lidos na íntegra.

Por fim, a pesquisa documental foi utilizada neste trabalho, na coleta de fontes existentes em arquivos públicos, como documentos oficiais, relatórios de fontes estatísticas e publicações parlamentares. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 157), pesquisas com essa técnica “podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Os principais documentos que se enquadram neste tipo foram: legislações estaduais e federais; relatórios dos Portais SISMAPA 2.0 e Almanach; e relatórios de produtividade e transparência do Ministério do Turismo e Embratur.

### 3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA DO EIXO 2

Na construção do eixo 2 desta dissertação, que trata da busca por fontes primárias, para obter informações sobre práticas de DDM adotadas pelos gestores públicos do turismo, a pesquisa se configurou como um estudo de caso. Amplamente utilizado na área de administração e *marketing*, o estudo de caso é um método de pesquisa que coleta dados, em sua maioria qualitativos, a partir de fenômenos reais. De forma empírica, tenta explicar ou explorar estes fenômenos dentro de seu próprio contexto (Yin, 2001).

Estudar fenômenos contemporâneos em contrapartida a históricos exige muitas vezes do pesquisador um olhar e participação no próprio contexto onde o fenômeno vem acontecendo. Fatos da vida real, vividos em seu contexto, não são passíveis de inserção em ambientes controlados e tampouco nos asseguram um vetor predominante de previsibilidade. Nesse sentido o estudo de caso visa compreender fenômenos sociais e psicológicos complexos, em que múltiplas variáveis intervêm (CARNEIRO, 2018, p. 314).

Dentre as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados, cita-se: *benchmarking*, observação participante e análise de conteúdo. O *benchmarking* é um método utilizado “para comparar o desempenho de processos, práticas ou produtos [...] interna ou externamente, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, adaptá-las e implementar melhorias significativas (BRASIL, 2014, p. 9)”.

Foram analisados casos de sucesso na utilização de dados na gestão pública do turismo, especificamente, na área de políticas públicas de marketing, mas estendido a outras políticas, quando necessário. Práticas como as identificadas na revisão sistemática de literatura se unem a outras práticas encontradas e analisadas nesta etapa. Neste estudo, o *benchmarking* de processos foi considerado mais adequado, por tratar da “comparação de resultados e práticas para melhorar ou implantar novos processos, considerando as melhores práticas (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2014, p. 6)”.

Foram seguidas as três primeiras fases de *benchmarking* de processos sugeridas pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2014, p. 10), que são:

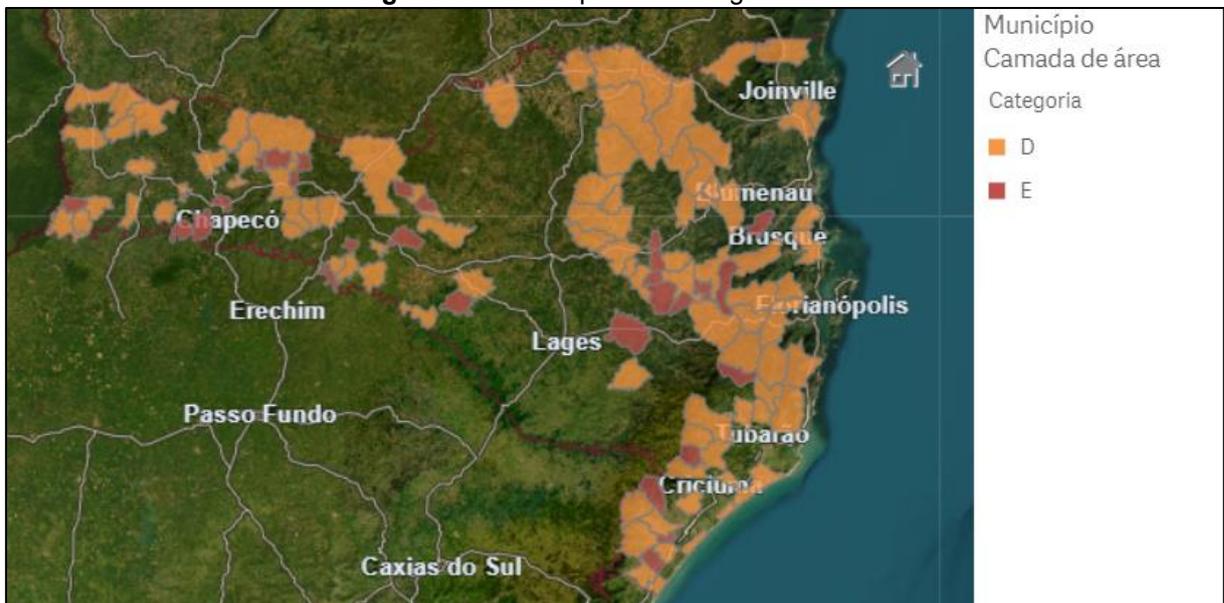
- Planejar: definir o objetivo da equipe, entender o objeto do estudo e selecionar as organizações de referência;

- Coletar: definir métodos de coleta, coletar dados, registrar conclusões;
- Analisar: identificar melhores desempenhos, determinar melhor práticas e comunicar resultados.

Entende-se como objeto de estudo, ao qual se destina o objetivo de propor um *checklist* para implantação de DDM, os municípios catarinenses integrantes do Mapa do Turismo Brasileiro, nas categorias D e E. A escolha por municípios destas categorias se deu por possuírem índices econômicos do turismo ainda pouco expressivos, quando comparados a outras categorias. Portanto, entende-se que estes municípios ainda estão desenvolvendo sua atividade turística e podem enfrentar maiores desafios para implantação de DDM, do que os destinos turísticos mais desenvolvidos.

Dos 181 municípios catarinenses no Mapa do Turismo, 91 são de categoria D e 28 são da categoria E, totalizando 119 municípios para os quais o checklist se aplica (Apêndice A). Para uma explanação visual, segue os municípios (Figura 16):

**Figura 16 - Municípios de Categoria D e E**



Fonte: SISMAPA 2.0 (2024).

Contudo, identificou-se uma discrepância na emissão dos relatórios em 21 de março de 2024, deixando dúvidas a respeito da confiabilidade desses números emitidos no SISMAPA. Para a categoria D, que apontava inicialmente 95 municípios, ao emitir o relatório em PDF, se identificava 92 municípios, com 4 duplicações, totalizando 88 municípios. Ao emitir o relatório em Excel, 78 municípios foram

identificados. Portanto, cruzou-se os dados manualmente, chegando ao número de 91 municípios na categoria D. Na Categoria E, a diferença foi de apenas 1 município entre os relatórios em Excel e PDF (Brasil, 2024).

Localizado na região Sul do Brasil, Santa Catarina é composta por 295 municípios e prefeituras, 14 regiões turísticas e Instâncias de Governança Regionais e cerca de 7.338.473 habitantes (Brasil, 2021). O estado é reconhecido pela “grande potencialidade e visibilidade turística, sendo peça-chave no processo de regionalização do turismo e do desenvolvimento regional buscado pelo poder público (Ramos, 2011, p. 2)”.

Para confirmar a adequação do *checklist* pretendido aos municípios destas categorias, durante o processo de construção da dissertação, realizou-se observação participante do objeto de estudo, no período de maio a novembro de 2023. A observação participante permite que o pesquisador efetue interpretações sobre o objeto com maior correspondência ao que é vivenciado na realidade (Proença, 2007).

“A observação participante como técnica exige uma sistematização prévia (roteiro de observação), que deve focar os objetivos da investigação, a fim de fundamentar o planejamento de estratégias (Marietto, 2018, p. 7)”. Para tanto, um breve roteiro foi elaborado, como visualiza-se no Quadro 10:

**Quadro 10 - Roteiro da observação participante**

<b>Atividade</b>	<b>Resposta</b>
Determinação da população	Municípios integrantes dos grupos pertencentes às categorias D e E do Mapa do Turismo
Determinação do propósito da observação	Identificar a recorrência da temática de DDM
Definição dos locais para observação	2 grupos de WhatsApp; Reuniões e Eventos organizados e/ou promovidos pelos grupos
Periodicidade da coleta de dados	A cada 15 dias nos grupos de WhatsApp; Reuniões e Eventos sob demanda

**Fonte:** Autora (2023).

Adentrou-se na realidade da gestão pública em nível municipal e estadual, por meio do acompanhamento dos grupos de WhatsApp destinados a estes grupos e também pela participação em duas reuniões durante o período de observação, nos meses de agosto e outubro de 2023, a fim de criar relacionamento com os integrantes do *trade* e observar as práticas de DDM, turismo e tecnologia.

A amostragem definida para observação foi a amostragem por conglomerados ou grupos, onde “a unidade de amostragem não é mais o indivíduo, mas um conjunto, facilmente encontrado e identificado, cujos elementos já estão ou podem ser rapidamente cadastrados (Marconi; Lakatos, 2015, p. 32)”.

Os dois grupos escolhidos para observação foram: gestores públicos municipais do estado de Santa Catarina integrantes do Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo, grupo com 135 participantes; e gestores públicos municipais integrantes do grupo da Instância de Governança Regional Caminho dos Canyons, com 82 participantes. A escolha dos grupos se deu inicialmente por conveniência, devido a autora ser integrante dos mesmos desde 2021. Em seguida, na elaboração do roteiro de observação, na determinação da população, iniciou-se pesquisando entre os integrantes dos 2 grupos, quais integravam o Mapa do Turismo, e a quais categorias do Mapa pertenciam. Evidenciou-se que a maioria dos municípios da amostra pertencem às categorias D e E, confirmando a adequação deste trabalho à amostra escolhida:

- Grupo IGR Caminho dos Canyons: 15 municípios, sendo que 13 estão no Mapa. 8 pertencem à categoria D e 3 à categoria E.
- Grupo Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo: 93 municípios, sendo que 64 estão no Mapa. 28 pertencem à categoria D e 12 à categoria E.

Os dados qualitativos foram interpretados com uso da análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo reúne “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter [...] indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.”

Resultante desse processo de pesquisa, tem-se a ferramenta *checklist*, ou lista de verificação. “*Checklist* é uma ferramenta de controle baseada em uma lista com diversas condutas, nomes, tarefas e atividades que devem ser lembradas ou seguidas para que determinado resultado seja alcançado de forma sistemática (Pires, 2019)”. A ferramenta foi escolhida pelas suas vantagens na organização de processos, alta replicabilidade, fácil entendimento e bom controle na redução de falhas.

Para elaboração do *checklist*, serão descritas no capítulo a seguir, as principais fontes de dados, técnicas e práticas que o integrarão, a partir das informações adquiridas na observação participante, na revisão de literatura e no *benchmarking*.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os procedimentos metodológicos, descritos no capítulo anterior, cumprem diversos propósitos, para que seja possível a elaboração de uma ferramenta de auxílio para gestores públicos do turismo. Em busca de respostas para o problema de pesquisa: “como os destinos turísticos catarinenses em desenvolvimento podem começar a aplicar o *data-driven marketing* em sua gestão?”, inicia-se este capítulo com as informações obtidas a partir da amostra observada.

### 4.1 RELATO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Conforme detalhamento no capítulo de Metodologia, os seguintes grupos foram observados, no período de março a outubro de 2023:

- Grupo IGR Caminho dos Canyons: 15 municípios, sendo que 13 estão no Mapa. 8 pertencem à categoria D e 3 à categoria E.
- Grupo Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo: 93 municípios, sendo que 64 estão no Mapa. 28 pertencem à categoria D e 12 à categoria E.

Já, na determinação do propósito da observação, buscou-se identificar a recorrência da temática de DDM no objeto observado. Para tanto, foi necessário responder às seguintes perguntas: A temática foi pauta de alguma das reuniões? A temática esteve presente em conversas nos grupos? A temática foi inserida na programação de eventos organizados ou promovidos pelos grupos? A seguir, um relato dividido por grupo.

#### 4.1.1 Grupo IGR Caminho dos Canyons

Os resultados observados na IGR Caminho dos Canyons foram pouco expressivos. Durante o período de coleta, realizou-se duas reuniões: uma presencial, em agosto, e uma remota em outubro. Tópicos como marketing, DDM, inovação e tecnologia não foram inseridas nas pautas. Contudo, as pautas citavam documentos e dados norteadores para tomada de decisão, como por exemplo, atualizações sobre Mapa do Turismo Brasileiro e o Manifesto do Turismo, documento elaborado pelo

Conselho Estadual de Turismo.

O grupo divulgou e participou de alguns eventos, dentre eles, cita-se:

- Missão Estratégica em Foz do Iguaçu, em parceria com SEBRAE. O principal objetivo do evento era a troca de experiência e *benchmarking* entre os destinos participantes;
- I Fórum de Turismo no Caminho dos Canyons: evento organizado entre a IGR e o município de Praia Grande, teve como principais temas de palestras o empreendedorismo, com apresentações de *cases* de sucesso, e segmentos turísticos, como turismo de aventura e turismo de luxo;
- RD Station Panorama de Marketing e Vendas 2023: evento *online* com baixa participação do grupo.

Da mesma forma, não houve menção à temática central deste estudo na programação destes eventos. Houve menções a temas relacionados, tendo sido divulgado notícia referente aos esforços entre *Google* e Ministério do Turismo para digitalização do setor turístico, com oferta de cursos e identificação de necessidades dos gestores. Dados turísticos foram mencionados na divulgação dos seguintes elementos: atualizações do Mapa do Turismo Brasileiro; nova marca turística de Santa Catarina; resultados da pesquisa da Fecomércio; mapa de chegada de turistas internacionais.

Contudo, essas menções se davam somente no formato de compartilhamento de notícias. Não foram identificadas discussões sobre as notícias ou compartilhamento de experiências e desafios dos gestores. Os próprios dados turísticos divulgados, capazes de prestar suporte à tomada de decisão dos integrantes em suas realidades de atuação, não seguem uma estratégia clara de armazenamento dos dados. Eles ficam apenas disponibilizados nos grupos, não sendo centralizados em alguma base.

#### **4.1.2 Grupo Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo**

Referente ao grupo do Fórum Catarinense dos Gestores Municipais de Turismo, o mesmo apresentou resultados ainda mais escassos. Com seus participantes divididos entre várias regiões turísticas do estado, não houve, durante o

período de coleta, reunião, evento ou encontro presencial, ou mesmo remoto, entre os integrantes. Além disso, a temática de DDM não foi citada no período.

Gestores do grupo realizaram uma pesquisa de junho a agosto de 2023, que contou com o apoio do Colegiado de Turismo da FECAM, referente à identificação dos participantes. Dos 135 participantes, 95 responderam à pesquisa, mencionando o tipo de órgão oficial de turismo existente no município, dentre outras informações. Essa foi a única menção a uma estratégia de coleta de dados dentro do grupo. No entanto, seus resultados não foram debatidos entre os participantes do grupo, nem se realizou ações a partir dos dados coletados.

Houve duas menções no grupo sobre temáticas relacionadas: marketing e inovação. A menção sobre marketing partiu de uma notícia de uma parceria entre consórcios intermunicipais de três regiões turísticas quanto à promoção de roteiros de cicloturismo. Na estratégia da parceria, constou roteiros de turismo cultural e participação em eventos. Não houve menção à uso de dados ou marketing orientado a dados, no entanto.

Já, a menção sobre inovação se refere a um curso de inovação e empreendedorismo, fornecido pelas escolas estaduais de um município integrante do grupo. Chamado de Academia de Inovação, visa compartilhar conhecimento sobre novas tecnologias da informação e comunicação, para estudantes do ensino médio.

Embora os resultados da observação possam ser considerados pouco satisfatórios, eles refletem o nível preliminar que a gestão pública municipal do turismo se encontra frente a temática. Para a autora, esses resultados trazem a importância de sensibilizar os integrantes quanto ao tema, que tem seus benefícios reconhecidos e está se tornando tendência entre as organizações. Para sensibilizar, porém, faz-se necessário conhecer e demonstrar as boas práticas já existentes, intuito do subcapítulo seguinte.

#### 4.2 CASOS DE SUCESSO: GESTÃO PÚBLICA DATA-DRIVEN

Até aqui, já se pode compreender que cidades pelo mundo inteiro começaram a tratar e compartilhar dados para melhorias dos serviços, comunicação com o público e tomadas de decisão mais assertivas. Para demonstrar como as cidades estão fazendo isso, além das publicações descritas na revisão sistemática de literatura, citam-se publicações de organizações de destaque na gestão pública e no turismo,

como: What Work Cities, Ministério do Turismo e Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2020) detalhou, em seu projeto “Big Data para o Desenvolvimento Urbano Sustentável”, quatro casos de sucesso em políticas públicas gerais através do uso de dados, na América Latina, expostas no Quadro 11:

**Quadro 11 - Casos de sucesso identificados pelo BID**

Cidade/País	Caso de sucesso
Montevideu, Uruguai	A cidade possui infraestrutura de câmeras de segurança em vários pontos. Em projeto piloto de 2018, a Prefeitura usou os dados gerados pelas câmeras para multar violações na gestão de resíduos nos contêineres de rua e os locais usados como lixeiras ilegais. Em menos de dois meses, o projeto permitiu a identificação de mais de 230 violações e as intervenções de limpeza se tornaram mais rápidas. Os gestores mencionaram mudança de percepção da população e maior preocupação da Prefeitura com a questão de limpeza urbana e infrações.
Quito, Equador	Para evitar as multas causadas por falta de conhecimento do planejamento urbano e a informalidade, a cidade implementou um geoportal aberto, no qual os cidadãos podem obter informações sobre o planejamento urbano previsto da terra que pretendem comprar. Após dois anos de funcionamento, teve mais de 100 mil acessos mensais. A cidade tem um segundo geoportal, paralelo para o uso interno da Prefeitura, com informação secundárias sobre os terrenos e riscos ambientais na região metropolitana. O uso dos geoportais facilitou o acesso aos dados geoespaciais para a tomada das decisões políticas e técnicas na Prefeitura.
São Paulo, Brasil	A cidade usou grande volume de dados para ajudar no planejamento de nova rede de transporte público, por meio de uma plataforma de simulação. Utilizou-se dados de uma pesquisa sobre origem-destino e costumes da população relacionados à mobilidade oriundos das bases de dados da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET) e da localização de ônibus (GPS). Foi possível fazer uma revisão da rede municipal de ônibus, em que 17% das linhas sofreram modificações de itinerário e 16%, foram unificadas com outras.
São Paulo, Brasil	A CET implementou o uso dos dados do aplicativo Waze nas suas atividades diárias com o objetivo de melhorar a eficácia do serviço prestado. A empresa consegue usar a informação mandada pelos usuários para acompanhar a fluidez do trânsito, monitorar as obras viárias e identificar as, clandestinas, além de informar os motoristas sobre intervenções previstas.

**Fonte:** Cerdeira; Mendonça; Lagowska (2020).

Em continuação, a fundação What Work Cities (WWC)<sup>8</sup>, que atua nos Estados Unidos (EUA), atestou que uma várias cidades estadunidenses trabalham atualmente,

<sup>8</sup> A WWC se intitula como a principal rede para líderes municipais que adotam dados para a tomada de decisões. Iniciando suas operações em 2015, já conta com 254 cidades, evidenciando como o governo municipal está sendo transformado em todo o país (WWC, 2021).

no desenvolvimento de competência dos funcionários, no investimento em infraestrutura de dados e na adoção de práticas *data-driven*. Exemplos de casos de sucesso observados pela fundação são expostos no Quadro 12:

**Quadro 12 - Casos de sucesso nos EUA identificados pela WWC**

<b>Cidade/País</b>	<b>Caso de sucesso <i>data-driven</i></b>
Cincinnati, EUA	Os líderes da cidade usaram dados para determinar as causas de atrasos no atendimento de chamadas de emergência. Depois de identificar lacunas de comunicação, eles desenvolveram um plano de ação. Em poucos meses, Cincinnati conseguiu atender ao padrão nacional de tempos de resposta em chamadas. Seus atendentes conseguiram atender mais de 90% das chamadas de emergência em menos de 10 segundos, acima da taxa anterior de 40%.
Little Rock, EUA	Ao envolver proativamente os residentes e complementar os dados da cidade com a experiência deles, a cidade identificou uma prioridade máxima de segurança para a comunidade: iluminação pública. Estas informações permitiram que a cidade elaborasse uma solução em parceria com associações de bairro para aumentar os relatórios e rastrear melhor as luzes de rua quebradas em bairros específicos.
Arlington, EUA	Rastreamento regular do número de passageiros para um programa piloto de transporte compartilhado, a fim de compreender as tendências de uso e alocar financiamento para expansão. Ao tomar decisões orçamentárias baseadas em dados para continuar expandindo a área de cobertura do transporte, o programa se expandiu em toda a cidade em 2021, proporcionando aos habitantes seu 1º. sistema de transporte público.
Memphis, EUA	Os gestores se reúnem regularmente para acompanhar e monitorar o progresso em relação às metas e revisar as métricas de desempenho, a fim de melhorar os serviços em toda a cidade. Por exemplo, nos últimos anos, o Departamento de Serviços Animais de Memphis, que vinha acompanhando o progresso em direção ao objetivo de melhorar a sua taxa de salvamento de animais, conseguiu aumentar a taxa para mais de 90% em 2020, contra apenas 46% em 2014.
Topeka, EUA	Têm por hábito comunicar regularmente os objetivos de infraestrutura da cidade aos seus residentes, através de uma variedade de dados. Partilham metas de desempenho mensuráveis, como os dólares dos contribuintes estão sendo gastos em reparações de estradas e, utilizando modelos preditivos, o que poderia ser conseguido com investimento contínuo. Em 2018, 61% dos eleitores de Topeka aprovaram uma medida eleitoral que prorroga um imposto sobre vendas por 10 anos para financiar projetos de manutenção de ruas.

**Fonte:** What Work Cities (2021).

Além das reconhecidas vantagens para um destino turístico que tenha outras políticas públicas bem estruturadas em seu território, como segurança, transporte e infraestrutura, todas as iniciativas supracitadas demonstram um potencial de inspiração para iniciativas semelhantes na gestão pública do turismo. Os exemplos de Memphis e Topeka podem ser facilmente adaptados ao setor turístico, por exemplo,

no acompanhamento de métricas de desempenho e na comunicação das decisões para a população.

Em casos de sucesso específicos para o turismo, o Ministério do Turismo, em sua Estratégia Nacional DTI Brasil (2022), cita variados destinos turísticos inteligentes com iniciativas *data-driven*. O Quadro 13 demonstra alguns deles:

**Quadro 13 - Casos de sucesso no turismo identificados pelo Ministério do Turismo**

<b>Cidade/País</b>	<b>Caso de sucesso <i>data-driven</i></b>
Palma, Espanha	Oferta de rede <i>wifi</i> grátis na cidade, com plataforma de monitoramento da rede para obter informações sobre o uso, padrões de ocupação, comportamentos de viagem e aplicativos mais utilizados. Instalação de escritório próprio para gestão da cidade inteligente e também criação de novo portal turístico. Resultados apontam recuperação de 7,4% no número de turistas nacionais e aumento de 2,08% dos gastos totais.
Tequila, México	Sistemas inovadores de gestão de dados; aplicativo turístico para dispositivos móveis; estrutura de gestão público-privada com o Conselho de Desenvolvimento Integral de Tequila, com cultura <i>data-driven</i> . Resultados apontam aumento de 232,4% no PIB Turístico e, de 30,2% das vagas de emprego no turismo.
Benidorm, Espanha	Possui em sua estrutura organizacional Centro de Inovação, Gabinete de Inteligência e Escritório Inteligente. Possui sistema de conhecimento turístico com uso de <i>big data</i> . Possui plano de comunicação público-privado inteligente. Apresentou crescimento de 3% no número de visitantes e de 6% nos empregos relacionados.
Montevideu, Uruguai	Sistema de inteligência turística com uso de <i>big data</i> , posto de turismo inteligente e postos de autoatendimento em pontos estratégicos. Presenciou aumento de 2,4% em sua receita após mudanças.
Medellín, Colômbia	Inovação intensiva nos processos de gestão que melhoraram os serviços oferecidos e levaram a cidade a um aumento de 10% no tráfego aéreo e 25% no movimento de passageiros.

**Fonte:** Brasil (2022).

No Brasil, há diversos destinos buscando reconhecimento como inteligentes, em fase de desenvolvimento de ações. Em 2022, 10 destinos foram certificados pelo Ministério do Turismo como “Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) em Transformação”. A ação faz parte de um projeto-piloto onde se aplica a Metodologia DTI e, após, ocorre a avaliação com concessão de selo para os destinos que cumprirem ao menos 80% dos requisitos.

Os destinos escolhidos em 2022 foram: Brasília (DF); Campo Grande (MS); Recife (PE); Salvador (BA); Rio de Janeiro (RJ); Angra dos Reis (RJ); Florianópolis (SC); Curitiba (PR); Rio Branco (AC) e Palmas (TO). “Os locais foram selecionados a partir de critérios como conectividade, disponibilização de internet pública gratuita e

índices de empreendedorismo e de desenvolvimento humano, entre outros” (Brasil, 2022).

Já em 2023, houve a certificação para mais 10 destinos para o mesmo projeto, sendo: Foz do Iguaçu (PR); Gramado (RS); Vila Velha (ES); Fortaleza (CE); Bonito (MG); Joinville (SC); São Luís (MA); Santos (SP); Ponta Grossa (PR) e Goiânia (GO). Desta vez, contudo, não houve divisão igualitária entre as regiões do país, sendo a região sul a mais beneficiada pelo projeto (Hazov, 2023).

Doze destinos estão recebendo qualificação pelo Programa Futuro Turismo Brasil. Idealizado pelo Sebrae em conjunto com o BID, visa implementar ações para consolidar a estratégia de DTIs no país. Em 2023, os destinos participantes foram: Pirenópolis (GO); Bonito (MS); Penedo (AL); São Luís (MA); Recife (PE); Belém (PA); Novo Airão (AM); Curitiba (PR); Bombinhas (SC); Belo Horizonte (MG); Ilhabela (SP) e Paraty (RJ).

As cidades de São Luiz, MA e Novo Airão, AM (Quadro 14) estão em fase de desenvolvimento de ações para se tornarem DTIs, tendo sido identificadas apenas algumas ações que se configuram como casos de sucesso , apesar de não estritamente relacionadas com DDM:

**Quadro 14 - Casos de sucesso no turismo identificados pelo Ministério do Turismo**

<b>Cidade/UF</b>	<b>Caso de sucesso</b>
São Luiz, MA	Desenvolveu uma Central de Atendimento aos Turistas (CAT) <i>on-line</i> , por meio de uma conta corporativa de Whatsapp, e o programa “Turismo em suas mãos”, que espalhou QR codes por toda a cidade – em museus, igrejas e até carrocinhas de ambulantes – por meio dos quais se chega diretamente ao CAT <i>on-line</i> .
Novo Airão, AM	Criou um aplicativo de turismo, o AirãoHub, que funciona como uma porta de acesso à cidade.

**Fonte:** Agência SEBRAE de Notícias (2023).

Ainda há que se citar as ações existentes dos destinos do Ranking Connected Smart Cities. Desenvolvido pela consultoria Urban Systems, tem o “objetivo de mapear as cidades com maior potencial de desenvolvimento no Brasil, por meio de indicadores que retratam inteligência, conexão e sustentabilidade (Urban Systems, 2023, p. 15)”. São avaliados 74 indicadores em 11 áreas, como mobilidade, saúde, educação, dentre outras. Em 2023, os 10 primeiros colocados no ranking foram:

Florianópolis (SC); Curitiba (PR); São Paulo (SP); Belo Horizonte (MG); Niterói (RJ); Barueri (SP); Vitória (ES); Santos (SP); Salvador (BA) e Rio de Janeiro (RJ).

Alguns casos de sucesso dessas cidades podem ser vistos no Quadro 15:

**Quadro 15 - Outros casos de sucesso de DTIs brasileiras**

Cidade/UF	Caso de sucesso
Florianópolis, SC	Com expressivo número de empresas de tecnologia e economia criativa, dois parques tecnológicos e ampla cobertura 5g, o destino possui diversas iniciativas inteligentes que integram a população, como: Mapa de Obras (mapa interativo que atualiza sobre local, tipo e condição das obras da cidade); Floripa no Ponto (horários e rotas de transporte público); GeoPortal (disponibiliza infraestrutura de dados espaciais); e portais como Floripa+Emprego e Floripa Pró-Cidadão.
Curitiba, PR	Vencedora do prêmio World Smart City Awards 2023, a cidade conta com a maior cobertura 5G do país e diversos aplicativos para o cidadão, como Saúde Já, Curitiba App, 156 e Nota Curitibaana.
Rio de Janeiro, RJ	Possui a Coordenadoria Técnica de Cidade Inteligente, dentro do Centro de Operações Rio (COR), se destacando no monitoramento de dados da cidade em tempo real e em outros projetos inovadores, como o Projeto Vídeo Analítico de transformação de imagem em dados e o Projeto de Inteligência Artificial e Modelagem de eventos climáticos extremos.

**Fonte:** Prefeitura de Florianópolis; Prefeitura de Curitiba; Prefeitura do Rio de Janeiro (2023).

Ainda, cita-se os casos de cidades que se destacam por seus observatórios, como Jundiaí (SP) e Fortaleza (CE). O Observatório Fortaleza Cidade Inteligente, “monitora dados, projetos e políticas [...] além de mapear e divulgar soluções inovadoras da cidade, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”. O mesmo acontece em Jundiaí, com o Observatório de Cidade Inteligente que conta com indicadores vinculados aos ODS (Prefeitura de Fortaleza, 2024; Prefeitura de Jundiaí, 2023).

Os casos mencionados se assemelham em suas soluções, buscando democratizar o acesso à informação e a participação da sociedade no cotidiano das cidades. A digitalização dos serviços, as ações para variados setores e o monitoramento dos dados coletados, contribuem para o desenvolvimento de destinos inteligentes e melhoria da qualidade de vida da população.

O turismo se beneficia diretamente com essas ações, mesmo que não sejam específicas para o setor. Afinal, serviços e estruturas públicas são utilizados por turistas; além disso, uma população com bons índices de satisfação e qualidade de vida tende a receber melhor os impactos da atividade turística em seu território (Beni,

2006). Se unidas as estratégias específicas ou relacionadas ao turismo, podem melhorar a satisfação dos visitantes, aumentar a receita, diversificar a oferta e outra série de benefícios valiosos aos destinos.

#### 4.3 CONSTRUÇÃO DO CHECKLIST: SELEÇÃO DAS PRÁTICAS

Em capítulos anteriores, por meio da revisão sistemática de literatura e da pesquisa complementar de *benchmarking*, foram identificadas uma série de práticas e processos de *data-driven marketing*, aplicadas em variados destinos turísticos inteligentes desenvolvidos ou em desenvolvimento. As práticas atendem a distintos objetivos, como melhoria de processos, competitividade e aspectos relativos à demanda turística, como segmentação, satisfação e experiência.

Ao analisar os casos de sucesso, observou-se que a maior parte deles se refere a cidades com populações maiores e com um certo desenvolvimento turístico e tecnológico, condizente com as estratégias realizadas. O próprio Ranking Connected Smart Cities, por exemplo, analisa apenas destinos com mais de 50 mil habitantes, que já possuem um padrão de conectividade e estruturas organizacionais respectivas às cidades inteligentes.

Portanto, aumenta-se a necessidade de adaptar essas práticas, inserindo destinos que ainda não estão nesse padrão, no caminho da conectividade, da inteligência de mercado e das decisões orientadas a dados. Assim, quando chegar o momento desses destinos ampliarem sua estrutura tecnológica, avançar em suas estratégias e direcionar maiores investimentos para a atividade turística inteligente e para o DDM, eles já terão uma base e cultura *data-driven*, estabelecida ou ao menos, iniciada.

As práticas de DDM identificadas no portfólio final da revisão de literatura, utilizam amplamente inteligência artificial, diferentes linguagens de programação e outras tecnologias, que podem ser difíceis de serem adaptadas em um primeiro momento por destinos turísticos; pois as prefeituras geralmente carecem de pessoal capacitado para desenvolvimento ou utilização de tais tecnologias, dependendo da contratação de empresas que ofertam essas soluções. Além disso, esbarram em questões orçamentárias ao decidirem por investimentos na área.

Dessa forma, dos artigos do portfólio final, selecionou-se três práticas que podem ser adaptadas em municípios catarinenses pertencentes às categorias D e E

do Mapa do Turismo (Quadro 16), em caráter preliminar, de primeiras ações a serem desenvolvidas:

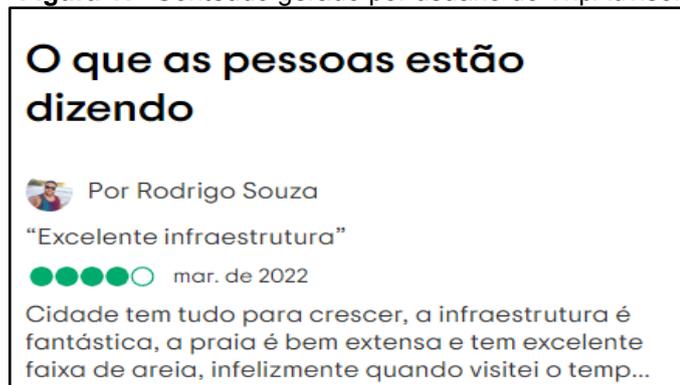
**Quadro 16** - Seleção e adaptação de práticas do portfólio de artigos

Nº	Prática selecionada	Adaptação
1	Coleta de conteúdo gerado por usuário em TripAdvisor, para identificação da experiência dos visitantes em determinado atrativo, satisfação com hotelaria e gastronomia do destino, entre outras aplicações (Cuomo <i>et al</i> , 2017; Moro <i>et al</i> , 2018; Skotis; Livas, 2022).	A prática pode ser utilizada com adaptações apenas na periodicidade da coleta e no local onde elas são armazenadas.
2	Desenvolvimento de plataforma de BI que cruza dados para descobrir preferências e padrões de consumo dos visitantes (Bustamante; Sebastia; Onaindia, 2020).	Investir em plataformas de BI já existentes, como Microsoft Power BI, com amplas possibilidades de capacitação disponíveis.
3	Uso de dashboards para demonstração dos dados coletados (Matheus; Janssen; Maheshawn, 2020).	Podem ser elaboradas de forma simplificada em planilha eletrônica ou de forma mais robusta e interativa em plataforma de BI.

Fonte: Autora (2023).

A coleta e análise de conteúdo gerado pelo usuário pode inspirar campanhas, atingir grupos específicos e determinar investimentos. De maneira gratuita para a gestão pública, pode-se realizar coletas de comentários sobre o destino nos mais variados canais, como TripAdvisor, Facebook e Instagram. Na Figura 17, um exemplo de conteúdo de usuário do TripAdvisor sobre um destino turístico catarinense:

**Figura 17-** Conteúdo gerado por usuário do TripAdvisor



Fonte: TripAdvisor (2023).

A estratégia de coleta e armazenamento para essa prática precisa ser definida. Como se considera municípios em desenvolvimento, presume-se que o fluxo turístico não seja altamente expressivo, o que leva à indicação de uma periodicidade de coleta

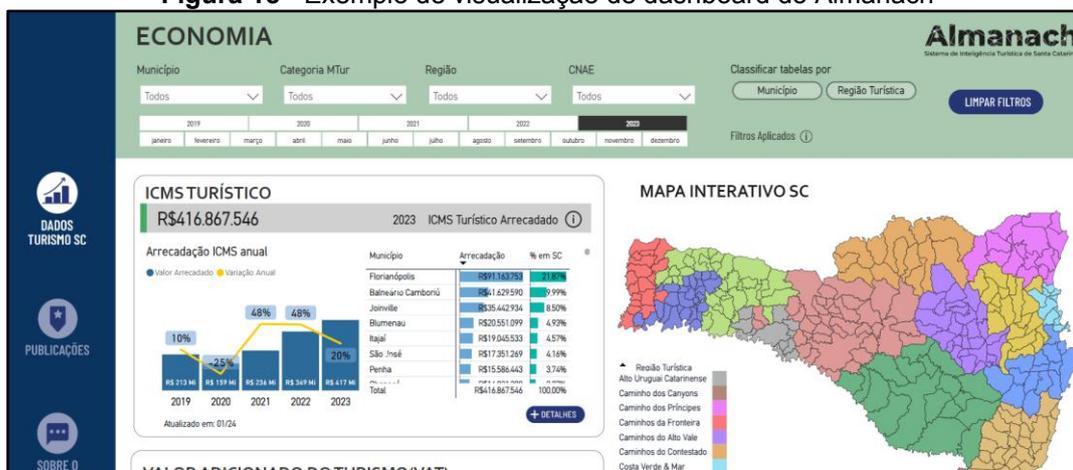
maior, podendo ser trimestral ou até semestral. Em relação ao armazenamento, os dados precisam ser coletados de maneira que favoreçam o compartilhamento, a segurança e o manuseio (ODI, 2020).

Hoje, as plataformas de *business intelligence* realizam o armazenamento desse apanhado de dados e a análise, por meio de processos de “desenvolvimento e comparação de dados, criação de relatórios, painéis e outras formas de visualização que permitem que os resultados analíticos estejam disponíveis para os decisores das empresas ou mesmo sua equipe operacional (Ribeiro, 2016)”.

As ferramentas de Business Intelligence conectam-se a diversas fontes para coletar dados dos mais variados tipos, de diversos setores e de origens distintas. Geralmente, essas plataformas conseguem captar conteúdo de e-mails, arquivos digitais, redes sociais, planilhas, ferramentas de analytics, softwares de automação de Marketing, entre várias outras possibilidades. Essa integração facilitada e rápida é essencial para que as ferramentas consigam ter um grande volume de dados sob seu controle, os quais são analisados de maneira completa e minuciosa. Esse conteúdo que chega confuso e misturado é categorizado e estruturado com a ajuda do software; posteriormente, pode ser analisado sob diferentes perspectivas valiosas ao negócio (Ferreira, 2020).

Existem variadas soluções de BI no mercado atualmente, como: Google Data Studio, Microsoft Power BI, Tableau e DOMO. Destas, a Microsoft Power BI se destaca na gestão pública, sendo utilizada em soluções catarinenses como o Almanach (Figura 18 a seguir).

**Figura 18 - Exemplo de visualização de dashboard do Almanach**



Fonte: Santa Catarina (2023).

O destaque do Power BI se dá pela quantidade disponível de tutoriais e cursos para utilização, e por suas amplas possibilidades em relatórios e *dashboards*. Por

esses motivos, é a plataforma sugerida no *checklist*. Com o uso de modelos de dashboards disponibilizados na plataforma, a gestão poderá dispor não só de uma visualização simples e objetiva dos dados coletados em um só lugar, mas do acompanhamento diário dos indicadores, integração entre os profissionais, otimização de tempo e facilidade no processo de tomada de decisão (Amorim, 2021).

Em continuação, foram selecionadas mais duas práticas, retiradas dos cases de sucesso anteriormente identificados, que podem ser adaptadas em municípios turísticos em desenvolvimento (Quadro 17):

**Quadro 17** - Seleção e adaptação de práticas dos cases de sucesso

Nº	Prática selecionada	Adaptação
4	Pesquisa de satisfação e consumo da rede de transporte público (São Paulo, Brasil)	Aplicação de pesquisa de satisfação com determinado atrativo do destino; da experiência no destino como um todo; aplicação de pesquisa de demanda, entre outras adaptações.
5	Reuniões frequentes entre os gestores para acompanhamento e revisão de métricas (Memphis, EUA)	Organizar um calendário de reuniões do Conselho Municipal de Turismo, associações ou entidades de interesse

**Fonte:** Santa Catarina (2023).

Pesquisas podem ser aplicadas periodicamente em uma estratégia *data-driven*. Para compor o *checklist* de forma a atender o maior número de municípios possível, dois tipos de pesquisa foram escolhidas: de demanda e de satisfação, por entender que atingem dois objetivos comuns a municípios turísticos: identificar e segmentar a demanda existente, e compreender seu comportamento e satisfação frente a determinados atrativos dos destinos. Para identificar e segmentar a demanda do destino, sugere-se a aplicação de pesquisa de demanda.

Conhecer as características da demanda real auxilia a decidir em que investir, [...] quais são seus hábitos de consumo, valores gastos, tempo de estada e outras informações que ajudam não só o planejamento público, mas também empresários e possíveis investidores no setor de turismo. Por isso, ter informações regulares confiáveis é uma estratégia essencial para o desenvolvimento da atividade turística. Inclusive para ter informações coletadas em épocas ou anos diferentes para serem comparadas e, também, poder avaliar resultados de ações implantadas (Braga; Guerra; Rinaldi, 2020, p. 7).

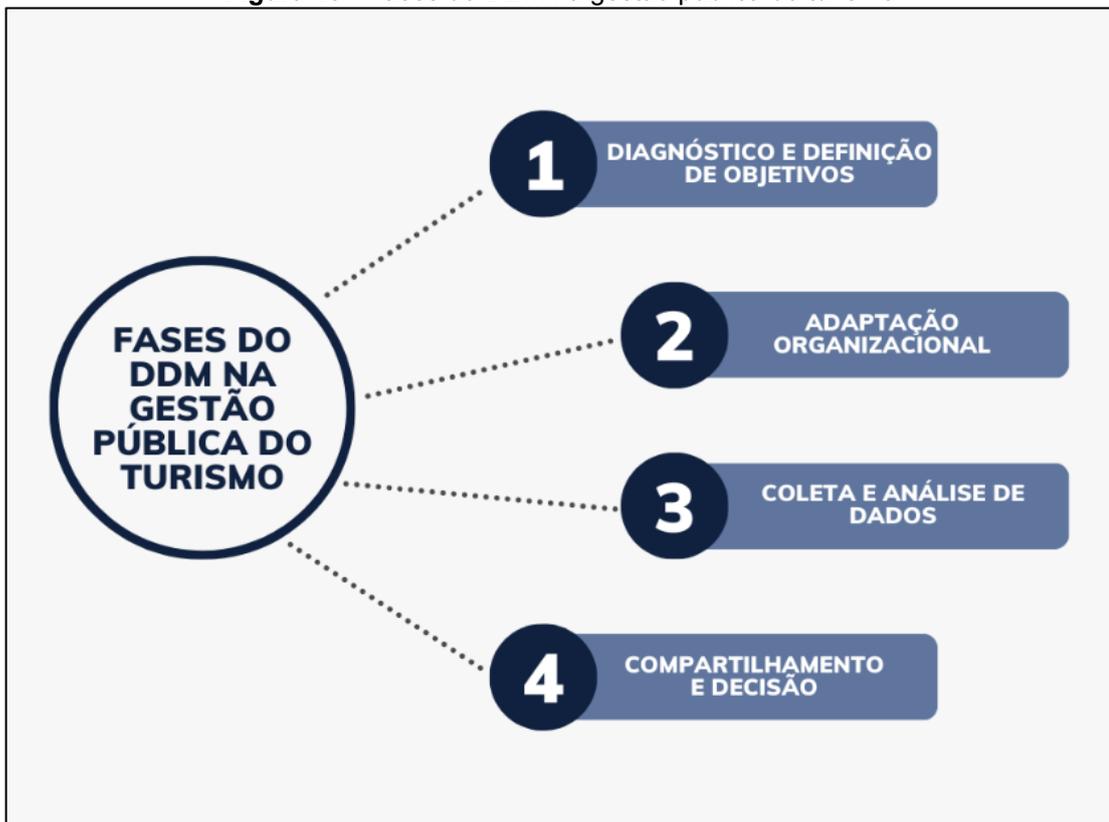
Há diversas publicações, manuais e modelos para aplicação de uma pesquisa de demanda em um destino turístico. Para o checklist, recomenda-se a leitura e

utilização de modelo disponibilizado no Caderno Estudos de Demanda Turística (Braga; Guerra; Rinaldi, 2022). Para pesquisas de satisfação e qualidade no turismo, recomenda-se aplicação da metodologia TOURQUAL (2020), que funciona como um “sistema de protocolos para avaliação da qualidade e desenvolvimento de serviços e experiências. Atualmente, existem 4 serviços [...] nas seguintes áreas: destinos e atrativos turísticos, restaurantes, hotéis, eventos, cervejarias e vinícolas”.

Por fim, a prática nº 5 enfatiza a importância de uma rotina de reuniões para análise dos dados obtidos e acompanhamento das métricas escolhidas pelo destino. Em caráter preliminar, um município em desenvolvimento deve visar o fortalecimento de seu Conselho Municipal de Turismo, para que essa rotina seja cumprida em meio a rotina já existente de reuniões do Conselho, otimizando tempo e esforços e proporcionando um planejamento participativo.

A adaptação das práticas escolhidas deve se ajustar a realidade de cada município após a definição de seus objetivos, que é, inclusive, uma das primeiras etapas mencionadas por Jeffery (2010) em uma estratégia de DDM. Os fluxos de estratégias *data-driven* elaborados com base em Huang *et al* (2022) foram utilizados para determinação das etapas do *checklist* (Figura 19):

**Figura 19** - Fases do DDM na gestão pública do turismo



Fonte: Autora (2024).

#### 4.4 CHECKLIST PARA APLICAÇÃO DE DDM

A seguir (Quadro 18), tem-se o modelo simplificado de *checklist* para aplicação de DDM na gestão pública municipal de turismo (versão completa no apêndice B), com foco em ações preliminares, voltado para municípios integrantes das categorias D e E do Mapa do Turismo Brasileiro. O *checklist* foi idealizado de forma abrangente, com atividades que podem ser modificadas, de acordo com os objetivos da gestão.

**Quadro 18 - Versão simplificada do Checklist de DDM**

<b>CHECKLIST DE DATA-DRIVEN MARKETING (DDM)</b>	
<b>ETAPA 1 - Organização e planejamento da estratégia</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Check</b>
Integrar o Mapa do Turismo Brasileiro	✓
Executar Inventário da Oferta Turística	✓
Executar Diagnóstico e Prognóstico da Oferta Turística	✓
Definir os objetivos de Data-driven Marketing	✓
<b>ETAPA 2 - Adaptação da estrutura organizacional</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Check</b>
Verificar necessidade de investimentos e adaptações e como executá-los	✓
Realizar mudanças na estrutura física do órgão municipal de turismo	✓
Realizar mudanças na estrutura tecnológica do órgão municipal de turismo	✓
Treinar e capacitar equipe existente	✓
Efetuar novas contratações de pessoal e de serviços	✓
<b>ETAPA 3 - Execução do DDM</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Check</b>
Coletar dados sobre o comportamento e satisfação da demanda turística	✓
Coletar dados sobre o fluxo turístico do destino	✓
Coleta eletrônica de dados gerados por usuários	✓
Coleta eletrônica de dados e tendências do mercado turístico	✓
Armazenamento e organização dos dados em plataforma de BI	✓

ETAPA 4 - Integração com <i>stakeholders</i> e tomada de decisão	
Atividade	Check
Elaborar <i>dashboard</i> no Power BI para visualização e compartilhamento dos dados	✓
Inserir o DDM no calendário das reuniões do órgão municipal de turismo e apresentar <i>dashboard</i> para análise dos dados e tomadas de decisão	✓
Inserir o DDM no calendário das reuniões do Conselho Municipal de Turismo e compartilhar <i>dashboard</i> , análises e decisões tomadas	✓
Revisar periodicamente a estratégia DDM	✓

Fonte: Autora (2023).

Inclui-se na primeira etapa ações de organização e planejamento necessárias para o desenvolvimento da estratégia DDM (Figura 20). O requisito mínimo para utilização do checklist por um município é o mesmo integrar o Mapa do Turismo Brasileiro, por já estar dentro do território prioritário de ações do Ministério do Turismo e já seguir requisitos importantes, como possuir órgão oficial de turismo e conselho municipal de turismo ativo.

Figura 20 – Fase 1 do checklist



Fonte: Autora (2024).

Respeitado este requisito, inicia-se então com as atividades que vão permitir o

conhecimento da situação atual do município e da definição dos objetivos da estratégia DDM. O conhecimento sobre a situação atual é o primeiro passo para entender as prioridades que direcionarão as atividades a serem realizadas (Beni, 2006). Ou seja, se o município ainda não possui profundo conhecimento sobre suas potencialidades e deficiências, é provável que o mesmo terá dificuldades para elencar objetivos e estratégias que façam sentido para seu desenvolvimento.

Para tanto, deverá ser realizado inventário turístico<sup>9</sup>, seguido de um diagnóstico da situação atual. Foi lançada pelo MTUR, junto ao Programa de Regionalização do Turismo, o Projeto Inventário da Oferta Turística, que continha formulários de pesquisa e manuais para a realização de inventários nos municípios (Brasil, 2006). As ações desse projeto se encontram suspensas, ainda que os formulários estejam disponíveis e continuem sendo indicados (Brasil, 2022).

Para os municípios que seguirão o *checklist* proposto neste estudo, sugere-se a metodologia proposta em cartilha pela Confederação Nacional de Municípios (CNM, 2018), construído a partir do Projeto Inventário da Oferta Turística e do Programa de Municipalização do Turismo. Ainda, é importante salientar a natureza técnica do Inventário e a necessidade de possuir recursos para sua execução.

Os Municípios de menor porte comumente não dispõem de recursos para execução do inventário. Sugere-se, como alternativa, que busquem parcerias com universidades, cursos técnicos que tenham curso de turismo para aplicação do inventário de forma a trabalhar com a integração da região turística, o que pode contribuir significativamente com a parte de aplicação técnica. Outra sugestão é que os Municípios circunvizinhos ou participantes de uma mesma região turística estruturem uma ação conjunta, um “pacote”, para o inventário, criando até um consórcio intermunicipal para esse fim. O Ministério do Turismo não dispõe mais de recursos para esse fim (CNM, 2018, p. 21).

Esses estudos devem então ser feitos de forma integrada entre órgão oficial de turismo e conselho municipal de turismo, podendo contar com o apoio de instituições de ensino e organizações privadas. Geralmente, são publicados posteriormente em formato de planos municipais de turismo ou integram planos diretores, constituindo como fortes instrumentos de planejamento da atividade turística local.

---

<sup>9</sup> “Instrumento utilizado para fazer o diagnóstico de tudo que determinado destino tem para oferecer ao turista, abrangendo os atrativos turísticos, os equipamentos e serviços turísticos e a infraestrutura. É um importante instrumento de planejamento e gestão da atividade turística (Ferreira; Scalco; Fonseca, 2022, p. 284).”

De posse dessas informações, o município conseguirá elencar pontos de maior prioridade dentro do marketing de destinos. Assim, poderá definir seus objetivos, próximo item do checklist. Um município pode escolher diferentes tipos de objetivos, como por exemplo: a melhora da qualidade dos serviços oferecidos, da satisfação do turista, da permanência do visitante, aumento da receita obtida através do turismo, melhora da experiência do turista, prever ou segmentar a demanda, melhorar processos já existentes, dentre outros.

Após definir os objetivos, fica mais claro escolher quais as práticas que serão mais adequadas, além de determinar como a estrutura organizacional e a equipe precisarão ser adaptadas para a aplicação da estratégia (Jeffery, 2010). Alguns elementos precisarão ser checados nesta segunda etapa (Figura 21), como a necessidade de realizar mudanças na estrutura física e tecnológica do órgão oficial de turismo, para realização das atividades, e quais investimentos deverão ser feitos. É possível, apesar de não recomendado, que alguns elementos desta etapa sejam opcionais, caso o município não identifique necessidade de mudanças.

**Figura 21** – Fase 2 do checklist



Fonte: Autora (2024).

Para Huang (*et al*, 2022), pode-se considerar três premissas para identificar as

necessidades de mudança: fornecer informações personalizadas aos visitantes, que impacta no sistema de informações turísticas e no atendimento ao turista; conduzir análises para compreender o comportamento dos visitantes, que se refere à aplicação de pesquisas e as técnicas de coletas e análise de dados; e melhorar o engajamento dos visitantes, seja por meio de melhorias na qualidade do serviço e experiência ofertadas, seja por meio de trabalho em mídias sociais para um engajamento virtual.

O município a utilizar o *checklist* deve identificar se e como ele opera as três premissas, para conseguir visualizar onde efetuar adaptações. Ou ainda, pensar nos objetivos estabelecidos e nas mudanças que precisarão ser feitas para atingi-los. A saber, não basta apenas identificar as necessidades, e sim planejar como elas serão sanadas e executar esse plano em tempo determinado. Exemplos de adaptações da estrutura física e tecnológica que podem ser comuns a muitos municípios:

- Aumento, diminuição ou mudança de local do órgão;
- Aquisição de computadores, celulares e outros bens materiais;
- Melhorias de rede e conexão do órgão;
- Instalação de programas de computadores, como o Microsoft Power BI.

Além da estrutura, o município poderá realizar mudanças em sua equipe. Os recursos humanos que um órgão municipal de turismo possui podem fazer a diferença no sucesso das ações de DDM, que exigem uma equipe capaz de: operar ferramentas digitais; ter conhecimento técnico de turismo e áreas correlatas; lidar com a velocidade das mudanças nos desafios propostos; dentre outros exemplos (Huang *et al*, 2022). Nessa etapa, algumas perguntas podem ser feitas, como:

- Quais habilidades técnicas a equipe precisa desenvolver?
- Quais habilidades comportamentais a equipe precisa ter?
- É possível capacitar a equipe já existente? De que forma?
- Novos profissionais precisarão ser contratados? Quais e de que forma?

Essas questões precisam levar em consideração os objetivos elencados e as práticas idealizadas e, da mesma forma que outros itens do *checklist*, não podem ser padronizadas para todos os municípios, cabendo apenas a menção à atividade, mas não o direcionamento de acordo com cada objetivo. Por exemplo, alguns municípios

precisarão de profissionais com habilidades para criar e gerenciar um *chatbot* ou alguma base de dados própria; outros precisarão apenas desenvolver sua equipe para condução de pesquisas; e outros precisarão investir em capacitação em planilhas de cálculo.

Como um adendo, cabe ressaltar que grande parte das prefeituras contam com servidores públicos concursados, não sendo possível simplesmente a demissão e nova contratação de profissionais. Portanto, o desenvolvimento dos profissionais existentes deve ser prioridade. Contudo, é necessário orçamento para investir em capacitação, bem como para optar por terceirização.

Em continuação, a terceira etapa (figura 22) caracteriza-se como a execução do DDM, em que se realizam as técnicas de coleta e análise de dados para auxílio ao processo decisório da gestão.

**Figura 22 – Fase 3 do checklist**



Fonte: Autora (2024).

Nesta etapa, cinco das práticas selecionadas no portfólio final e nos casos de sucesso são utilizadas. Para facilitar a compreensão, a Figura 23 traz um resumo dessas práticas:

**Figura 23 – Resumo das práticas selecionadas**



Fonte: Autora (2024).

A respeito da coleta de dados, dividiu-se em 4 áreas: 1) Comportamento e satisfação da demanda; 2) Fluxo turístico do destino; 3) Dados gerados por usuários; e 4) Dados e tendências do mercado turístico.

1. **Comportamento e satisfação da demanda:** Possui aspectos qualitativos e que proporcionam a identificação e segmentação da demanda real e potencial do destino. A técnica de coleta de dados sugerida no *checklist* é a pesquisa de demanda tradicional, conforme a prática de nº 4 (demonstração na Figura 23, detalhamento no Quadro 17).
2. **Fluxo turístico do destino:** De ordem principalmente quantitativa e reúne dados de todo o *trade*, com técnicas e práticas variáveis para cada município, dentro de suas possibilidades. Para citar alguns exemplos:
  - Por meio do recolhimento periódico dos Boletins de Ocupação Hoteleira (BOH) junto aos meios de hospedagens locais, é possível ter dados de ocupação hoteleira extremamente úteis ao município;
  - O fluxo de entrada e saída de veículos podem ser checados com Polícia Militar, rodoviárias, empresas de monitoramento de segurança pública e concessionárias de rodovias/pedágios;
  - Para municípios que possuem Centro de Atendimento ao Turista (CAT), o número de atendimentos pode ser coletado, bem como dados importantes

sobre a demanda, contribuindo para a área 1;

- Junto à administração municipal se coletam dados sobre coleta de lixo, consumo de água e energia elétrica, arrecadação de impostos específicos como ISS e ICMS, que auxiliam na identificação do número de visitantes em períodos determinados e na receita proveniente do turismo;
- Eventos constituem um grande quantitativo de dados que não pode ser desperdiçado, como empregos temporários gerados, consumo e origem dos visitantes.

Nos casos de sucesso identificados, a cidade de Montevideú, no Uruguai, se destaca pelo aproveitamento de câmeras de segurança para monitorar limpeza pública e o fluxo turístico. Então, há mais uma possibilidade de prática para os municípios, não integrando o *checklist*, apenas pelo motivo de que muitos destinos não possuem câmeras que possibilitem essa execução.

3. **Dados gerados por usuários:** Para lembrar, User-Generated Content (UGC), ou conteúdo gerado por usuário, refere-se às informações que um usuário produz no momento que expõe suas opiniões na *web*. É considerada a forma mais importante de dados para pesquisas encontradas em mídias sociais (Almeida *et al*, 2020). Uma das principais vantagens da coleta de UGC por destinos turísticos é o baixo investimento necessário, visto que, na maioria das vezes, o destino já possui os canais necessários para realização da coleta, faltando apenas os esforços para envolver a audiência e coletar os dados de forma organizada (Moraes, 2020).

O uso de UGC integra o *checklist* como técnica de coleta, podendo ser realizada em sistemas de reputação, avaliação e recomendações online, como o exemplo do TripAdvisor da prática nº 1 (demonstração na Figura 23, detalhamento no Quadro 16), ou ainda sendo realizado em mídias sociais como Instagram, Facebook e Twitter.

4. **Dados e tendências do mercado turístico:** A quarta e última categoria diz respeito às tendências e dados do mercado turístico. Como visto anteriormente, a gestão pública do turismo se dá de forma descentralizada, necessitando de

integração e regionalização para seu sucesso. O município deve estabelecer uma rotina de monitoramento desses dados, para se manter atualizado frente ao cenário regional, estadual e nacional do turismo, e para poder se preparar antecipadamente para programas governamentais.

Em nível regional, esse monitoramento pode surgir a partir da participação em sua respectiva IGR; em nível estadual, no acompanhamento das ações da SETUR, do Conselho Estadual de Turismo e de portais de dados turísticos como o Almanach.

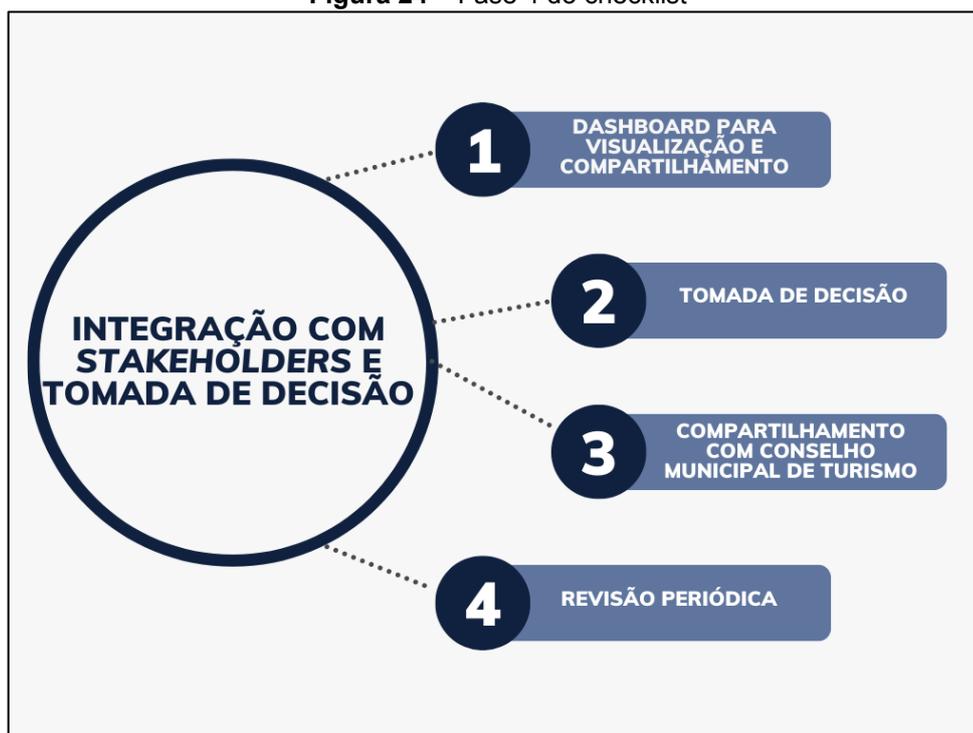
Desenvolvido pela Secretaria de Estado do Turismo (Setur), o Almanach, que está mais moderno, é uma plataforma de painel de dados cujo objetivo é oferecer aos gestores do turismo uma visão abrangente do setor, fornecendo informações para embasar decisões estratégicas. Desde a sua criação, a ferramenta tem sido continuamente alimentada por meio de colaboração, buscando sempre transparência, qualidade e inovação no setor (SETUR, 2023).

Em nível nacional, a busca deve ser realizada principalmente no Portal de Dados Abertos. O Portal Brasileiro de Dados Abertos tem o objetivo de ser o ponto central para a busca, o acesso e uso dos dados abertos governamentais (Brasil, 2022). Atualmente, a Embratur possui 4 conjuntos de dados cadastrados: Feiras Internacionais; Captação e Promoção de Eventos Internacionais; Publicidade e Imagem no Exterior; e Perfil de Mercado. Já o Ministério do Turismo possui 36 conjuntos de dados, dentre eles: Prestadores de Serviços Turísticos; Chegada de Turistas Internacionais; Índice de Competitividade; Mapa do Turismo Brasileiro; e Empreendimentos Acessíveis (Brasil, 2024).

De posse dos dados coletados, a terceira etapa do *checklist* deve ser finalizada com o armazenamento e organização dos dados no Power BI ou outra solução similar, como proposto na prática nº 2 (Figura 23; Quadro 16). A saber, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2024; 2019) fornece um curso a gestores públicos chamado “Aplicação do Power BI para Aprimoramento da Gestão”, além de disponibilizar material de um curso anterior chamado “Business Intelligence para Gestores Públicos: Teoria e Prática”. Essas duas possibilidades de capacitação estarão citadas no *checklist* completo, no Apêndice B.

A quarta etapa do *checklist* é voltada para o processo decisório propriamente dito, com a integração dos *stakeholders*, como visualiza-se na Figura 24:

Figura 24 – Fase 4 do checklist



Fonte: Autora (2023).

Antes do processo iniciar, há que se garantir as condições de visualização dos dados obtido nas etapas anteriores, por meio da apresentação de relatórios, documentos norteadores como o Plano Municipal de Turismo e *dashboards* existentes. As *dashboards* são criadas nas plataformas de análise de dados e *business intelligence*, como mencionado na prática nº 3 (Figura 23; Quadro 16). Quando a gestão possuir recursos para tanto, essas *dashboards* poderão ser inclusive utilizadas na criação de observatórios, como os exemplos de casos de sucesso citados.

Em seguida, o município realizará a análise de dados, por meio de reuniões do órgão municipal de turismo. A abordagem amplamente utilizada para fazer análise de dados que sirva para ações de DDM é a criação de KPIs.

Os Key Performance Indicators, ou indicadores-chave de desempenho, são dados atrelados a um contexto em uma janela de tempo. Alguns exemplos dentro do Data Driven Marketing são: Custo de Aquisição de Cliente (CAC); Taxa de Engajamento; Taxa de Conversão; Fidelização; Satisfação do cliente, entre outros. Ao focar sua análise nesses indicadores, você quantifica o desempenho atual e pode traçar caminhos confiáveis para novas metas de mercado (Mansueto, 2021).

Os indicadores e métricas supracitados (Jeffery, 2010; Mansueto; 2021) são bons exemplos, mas a gestão pública municipal precisará de mais opções que se adequem à sua realidade, podendo inclusive desenvolver seus próprios indicadores. Para tanto, indica-se no *checklist* a leitura de publicações norteadoras de instituições reconhecidas (Bahia, 2021; Brasil, 2009; 2012).

Para seguir com o planejamento participativo da atividade turística, proposto pelo Plano Nacional de Turismo, indica-se o compartilhamento dos dados e decisões tomadas pelo setor público com os integrantes do *trade* turístico, por meio das reuniões do Conselho Municipal de Turismo, como menciona-se na proposta de nº 5 (Quadro 17). Evitando-se, a assimetria de informações, por meio do compartilhamento de dados entre os setores da cadeia produtiva do turismo.

Para finalizar o *checklist*, indica-se um item de extrema necessidade no DDM: a revisão periódica da estratégia. O DDM “se baseia na continuidade e iteração de campanhas. [...] Portanto, volte sempre aos indicadores e entenda o que deu certo e o que deu errado. Reforce as boas ideias e ajuste aquelas que não funcionaram tão bem (Mansueto, 2021)”. A revisão poderá acontecer em novas reuniões do órgão municipal de turismo ou do conselho municipal e dar início a novos passos a serem tomados pela gestão.

A medida que essas primeiras ações forem implantadas, novas ações podem ser realizadas. Seleccionadas como práticas passíveis de utilização nos municípios; porém, não compondo o *checklist* final, estão: Centro de Atendimento ao Turista online via WhatsApp, com distribuição de QR Codes em pontos estratégicos da cidade (São Luiz, Brasil); Plano de Comunicação (Benidorn, Espanha); Postos de Auto-Atendimento (Montevideu, Uruguai); Portal Turístico Inteligente (Palma, Espanha), e outras que a gestão municipal julgar necessárias.

Dessa forma, conclui-se o instrumento proposto para o início de uma cultura orientada a dados na gestão pública municipal do turismo, restando apenas a discussão sobre sua aplicabilidade.

#### 4.5 DRIVERS E DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DE DDM NA GESTÃO PÚBLICA DO TURISMO

Este trabalho apresentou uma série de benefícios e vantagens que o DDM traz a uma organização, sobretudo na gestão pública do turismo. Contudo, quais

benefícios podem ser experimentados, especificamente, pelos municípios das categorias D e E, os quais o *checklist* se destina?

Em primeiro lugar, o destino que utilizar o *checklist* estará devidamente integrado ao Programa de Regionalização do Turismo. Com isso, já seguirá requisitos importantes de planejamento turístico, fornecendo uma estrutura básica de gestão que permitirá o planejamento participativo da atividade: órgão municipal de turismo e conselho municipal de turismo ativos e atuantes; inserção no Mapa do Turismo Brasileiro e CADASTUR<sup>10</sup> em seu território.

Para ser possível a definição de objetivos da estratégia de DDM, o município também precisará contar com importantes levantamentos e análises de sua situação atual, como o inventário da oferta turística, diagnóstico e prognóstico, com benefícios estendidos a áreas além do marketing. Esses levantamentos e análises podem compor Planos Municipais de Turismo, contendo propostas também para área de eventos, apoio ao turismo, atrativos, dentre outros exemplos.

Em continuação, a adaptação da estrutura organizacional traz uma série de benefícios que novamente se estendem a outras áreas dentro do planejamento turístico, levando a benefícios como: Maior eficiência em processos administrativos; Redução de custos destes processos; Aumento da transparência; e Serviços mais qualificados. Sobretudo, a adaptação de estrutura tecnológica do órgão municipal de turismo, bem como uma equipe de órgão municipal de turismo versada em tecnologia e inovação, com uma cultura orientada a dados, prepara o setor para as diversas mudanças que o turismo vivencia na era dos dados, tornando as atividades mais fáceis de serem realizadas e novamente aumentando a eficiência dos processos.

Com as atividades do *checklist* realizadas, acredita-se que serão estabelecidas as condições citadas por Huang (*et al*, 2022) para um DMO orientado a dados: equipe com as competências necessárias; fluxo de dados distribuídos entre os *stakeholders*; dados sendo coletados, armazenados e analisados de forma estratégica (Figura 25 a seguir).

E então, ao invés de decisões baseadas em “achismo” e informações desconstruídas, dar-se-á espaço a assertividade e fundamentação no processo decisório. Se a estratégia definida pelo município obter sucesso em seus objetivos, o destino poderá experimentar: aumento da satisfação do visitante; aumento da receita

---

<sup>10</sup> Cadastro Nacional dos Prestadores de Serviços Turísticos.

proveniente do turismo; diversificação de segmentos turísticos; aumento da comunicação entre os agentes da cadeia turística, entre outros benefícios.

**Figura 25 – Drivers na aplicação de DDM**



Fonte: Autora (2023).

Ao mesmo tempo, é necessário refletir sobre dificuldades que poderão ser encontradas na aplicação desta ferramenta. Ainda que a ferramenta traga atividades novas para a realidade de um município de categoria D e E, as dificuldades que os municípios podem enfrentar são consideradas velhas na gestão pública como um todo, sendo as dificuldades de cunho político e orçamentário.

É preciso primeiramente interesse da gestão em reconhecer os benefícios de DDM para o destino, confiança quanto à sua possibilidade de aplicação e disposição para realizar as mudanças necessárias. Para tanto, pode ser necessário um extensivo trabalho de sensibilização, que pode ser realizado concomitante à etapa 1 do checklist, onde se busca a identificação da situação atual do município e o planejamento da atividade.

A autora observou, em sua experiência profissional e na observação participante dos dois grupos, como a execução de atividades de planejamento

turístico, como a criação de Conselho Municipal e os Inventários e Diagnósticos Turísticos, consideradas básicas para os pesquisadores da área, ainda são um desafio para muitos gestores públicos. Portanto, a primeira etapa do *checklist* já demanda uma equipe técnica, capaz de atender aos requisitos do PRT e realizar com sucesso esse processo de adequação e planejamento da estratégia DDM.

Várias atividades do *checklist* podem esbarrar em questões orçamentárias, mas principalmente as da etapa 2, da adaptação da estrutura organizacional. Mudanças na estrutura física e tecnológica do órgão exigem recursos financeiros, então deve haver previsão orçamentária dentro da pasta de turismo para este fim. Ainda, a capacitação da equipe existente também exige recursos financeiros. Uma sugestão, para um primeiro momento, é tornar essas mudanças de menor custo possível, dar preferência a recursos tecnológicos e oportunidades de capacitação gratuitas.

A coleta de dados também pode evidenciar algumas dificuldades, como fluxos turísticos inexpressivos, que impossibilitam números adequados para análise, aumentando excessivamente a periodicidade das coletas e afetando os resultados. A falta de engajamento com os *stakeholders* também pode ser uma dificuldade, tanto na hora da coleta de dados do *trade* turístico, quanto na hora do compartilhamento dos dados e decisões tomadas (Figura 26).

**Figura 26 – Dificuldades na aplicação de DDM**



Fonte: Autora (2023).

Por fim, a revisão das atividades, necessárias em uma estratégia DDM, pode ser ameaçada pelas trocas de governos, levando a dificuldades como descontinuidade dos projetos, perda do engajamento e interesse, dentre outros prejuízos. Cabe novamente nesses casos a sensibilização de todos os envolvidos, bem como o fortalecimento do Conselho Municipal de Turismo, que poderá assumir algumas atividades da estratégia DDM.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública do turismo vivencia os efeitos da era tecnológica a qual está inserida, em que se tem mais recursos para o alcance de objetivos governamentais, maior comunicação e exigência de transparência e participação com a população. Ao passo de que a inovação e as TICs trazem inúmeros benefícios ao setor público, os desafios também se apresentam, como a demanda por equipes altamente capacitadas, investimentos em estrutura tecnológica e maior velocidade para efetuar mudanças.

Uma dessas mudanças trazidas pelas TICs são a disponibilização de largas quantias de dados, produzidas, no contexto turístico, em diversas fontes: dados comportamentais da demanda turística, da oferta disponibilizada em um destino, do fluxo turístico, dados de consumo, transacionais e documentais, são apenas alguns exemplos que ajudam a dimensionar o quantitativo de dados produzidos em um destino a cada experiência de visitação.

A Ciência de Dados é o campo responsável pelas evoluções nos estudos e nas possibilidades de coleta, armazenamento e tratamento desses dados, extraindo informações valiosas para as organizações. Quando uma organização se orienta por dados em seu processo decisório, ela obtém vantagens competitivas que resultam na melhoria de processos, redução de custos, assertividade e satisfação do público final. Decisões baseadas em dados podem existir em diferentes áreas da gestão pública do turismo. Este trabalho versa especificamente sobre o marketing de destinos orientado a dados, ou *data-driven marketing* (DDM).

Decisões de marketing envolvem, para compreensão do macro e microambiente das organizações, uma grande massa de dados. Entretanto, com a estratégia definida de DDM, é possível usufruir de diversos benefícios, como: previsão e segmentação de demanda; avaliação da experiência e satisfação dos visitantes; transparência e comunicação com o *trade*; rapidez e assertividade nos processos, dentre outros exemplos de objetivos comuns e desejados entre os destinos turísticos.

Para destinos que inserem a tecnologia, sustentabilidade e inovação em sua gestão, chamados de destinos turísticos inteligentes (DTIs) ou cidades inteligentes, o uso de dados no processo decisório é uma constante, aumentando sua competitividade, melhorando processos organizacionais e gerando mais lucro para o *trade* turístico como um todo. Contudo, apesar dos DTIs serem uma tendência no

turismo e muitos destinos brasileiros já possuem esse título, há uma problemática que continua existindo: a baixa maturidade digital de destinos em desenvolvimento.

As práticas e iniciativas atuais voltadas para destinos turísticos inteligentes exigem um certo padrão de conectividade, estrutura e cultura orientada a dados, que ainda se distancia da realidade de diversos municípios. Como discutido ao longo deste trabalho, municípios menores, ou com atividade turística menos expressiva, podem sequer compreender diretrizes voltadas para tecnologia e inovação, por ainda estarem muito incipientes no assunto, ou carecerem de condições para execução. É preciso, portanto, de um direcionamento em nível mais preliminar para esses municípios.

Por isso, esta dissertação focou no DDM aplicado a gestão pública municipal do turismo catarinense, buscando responder como os destinos turísticos catarinenses em desenvolvimento podem começar a aplicar o *data-driven marketing* em sua gestão. Para delimitar os municípios, utilizou-se a categorização do Mapa do Turismo Brasileiro, selecionando os municípios de categoria D e E da versão atual do Mapa, de 2024, totalizando 119 municípios.

Em sua construção, foi necessário elaborar uma fundamentação teórica sobre a gestão pública do turismo federal e estadual, a fim de compreender como as mesmas se estruturam, e sobre aspectos de regionalização e municipalidade. A fundamentação ainda abordou o marketing turístico e suas diferenças quando efetuado pela gestão pública, chamado de marketing de destinos e, de forma introdutória, tratou do universo que engloba o DDM, com temas como produção de dados, ciência de dados, *big data* e o próprio DDM.

Para finalizar a fundamentação, foi realizada **revisão sistemática de literatura sobre a temática em que está embebido o *Data-Driven Marketing* na gestão do turismo**, sendo o primeiro objetivo específico atingido. Com o resultado de 24 publicações analisadas, foi possível identificar diversas práticas de DDM que atingiam objetivos distintos, em áreas como segmentação, competitividade e melhoria de processos. Sobretudo, identificou-se que a maioria das soluções tecnológicas envolviam IA, linguagens de programação e uma estrutura tecnológica muito além da existente nos municípios aos quais o estudo se debruça.

Essa assimetria, ou distanciamento, das soluções e práticas encontradas na literatura, das realmente praticadas em municípios em desenvolvimento, foi identificada na observação participante realizada, onde os resultados foram considerados pouco satisfatórios, mas ao mesmo tempo são capazes de revelar o

nível preliminar que a gestão pública municipal do turismo se encontra frente a temática.

A assimetria também foi identificada nas publicações e documentos norteadores, seja do governo ou de outras instituições reconhecidas. Há poucas diretrizes de DDM para governos, sobretudo no turismo, e essa ausência se amplifica quando se objetiva atingir municípios menores. O achado bibliográfico que mais se aproximou do pretendido nesta dissertação foi o *framework* de Huang *et al* (2022), com etapas para um DMO orientado a dados.

As etapas do *framework* não possuíam, contudo, instruções detalhadas para sua realização. Considerando a necessidade de uma solução mais focada, de nível preliminar ou iniciante para os municípios foco deste estudo, elaborou-se um *checklist*, explorando as etapas do *framework* de forma a separá-las por atividades para realização pelos municípios.

Para sua construção, uma série de publicações e documentos foram utilizados para apoio, além de uma identificação de quais práticas e casos de sucesso, encontrados na literatura, poderiam ser adaptadas e incluídas no *checklist*. Atinge-se assim mais dois objetivos específicos: **Apresentar casos de sucesso de *data-driven marketing* em destinos turísticos** e **Analisar as práticas e processos de *data-driven marketing* que integrarão o *checklist*.**

O estudo então atinge seu objetivo geral de **propor um *checklist* para aplicação de *Data-Driven Marketing* na gestão pública municipal de turismo em Santa Catarina**, ao propor uma ferramenta norteadora para municípios catarinenses, das categorias D e E do Mapa do Turismo Brasileiro, que desejam iniciar uma estratégia de DDM em seu território. A ferramenta contém possibilidades de adaptação das atividades, de acordo com as variações de objetivos de cada município, e diversos materiais de apoio, que mencionam requisitos de planejamento turístico e até instruem sobre a realização de pesquisas.

Acredita-se que a ferramenta possui potencial de extensão para outras categorias de municípios, além da clara extensão para municípios da mesma categoria em outros estados. Seus benefícios e dificuldades para utilização estão expressos neste trabalho, atingindo o último objetivo específico: **Analisar drivers e dificuldades para o uso de *data-driven marketing* em destinos turísticos, apontando oportunidades para pesquisas futuras.**

Contudo, uma limitação identificada na ferramenta idealizada foi a falta de detalhamento em atividades como a criação de *dashboards* ou o armazenamento de dados em plataforma de BI, o que pode dificultar a realização da estratégia DDM, se o município se basear apenas na ferramenta. Esse detalhamento aumentaria consideravelmente o tamanho do *checklist*, descaracterizando-o como uma ferramenta de verificação de atividades realizadas. Como solução, adicionou-se *links* com material de apoio para a capacitação dos gestores frente a essas temáticas.

Além disso, em busca para composição do *checklist*, não foi encontrado um guia aplicável a gestores públicos de turismo sobre como efetuar uma coleta de conteúdo gerado por usuário (UGC), o que limita a pesquisa, mas ao mesmo tempo, evidencia as possibilidades de exploração do tema em um contexto interdisciplinar. Igualmente, na construção da fundamentação teórica se identificou uma lacuna na linha do tempo de ações da gestão pública catarinense, pois nas referências oficiais, não foram encontrados marcos significantes referentes à década de 90.

Como possibilidades futuras de pesquisa, se observam distintas possibilidades de objetivos, como: a identificação das práticas de DDM atualmente executadas na gestão pública; avaliação da adequação da equipe dos órgãos municipais de turismo para execução de uma estratégia DDM; avaliação da estrutura tecnológica dos órgãos municipais de turismo; teste de aplicabilidade da ferramenta idealizada nesta dissertação, dentre outros exemplos.

Pesquisas futuras podem explorar as etapas ou atividades deste *checklist*, desde a elaboração de guias até o desenvolvimento de cursos e material de capacitação. A variedade de possibilidades de continuação desta pesquisa, aliada à realização dos objetivos propostos, supera os desafios e limitações e se constitui como um marco positivo para a autora. Por fim, uma vantagem percebida ao lidar com um tema ainda incipiente na pesquisa e na gestão pública, é que há um futuro promissor a ser vivenciado pelos pesquisadores, com ainda mais descobertas para auxílio a uma gestão pública do turismo orientada a dados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: Free Press, 1991.

ABRANTES, Letícia. **Ambientes de marketing: como os fatores macro e micro podem afetar a sua estratégia de marketing**. 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ambientes-de-marketing/>. Acesso em: 27 set. 2023.

AGÊNCIA CÂMARA NOTÍCIAS. **MP transforma Embratur em serviço social autônomo, com receitas próprias**. 2023. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/618476-mp-transforma-embratur-em-servico-social-autonomo-com-receitas-proprias>. Acesso em: 04 jul. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Destinos turísticos inteligentes mostram como identificar e potencializar a vocação das cidades brasileiras**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/destinos-turisticos-inteligentes-mostram-como-identificar-e-potencializar-a-vocacao-das-cidades-brasileiras/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Turismo Futuro Brasil avança nos 12 municípios selecionados para se tornarem Destinos Turísticos Inteligentes**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/turismo-futuro-brasil-avanca-nos-12-municipios-selecionados-para-se-tornarem-destinos-turisticos-inteligentes/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

ALGHAMDI, Abdullah. A Hybrid Method for Customer Segmentation in Saudi Arabia Restaurants Using Clustering, Neural Networks and Optimization Learning Techniques. **Arabian Journal for Science and Engineering**, v. 48, pp. 2021-2039, 2022

ALMEIDA, Gustavo R. T.; GUIMARÃES, Isabelle; JACOB JR., Antonio F. L.; LOBATO, Fábio M. F. Fontes de dados gerados por usuários: quais plataformas considerar? *In: BRAZILIAN WORKSHOP ON SOCIAL NETWORK ANALYSIS AND MINING (BRASNAM)*, 9., 2020, Cuiabá. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020, p. 25-36.

AMARAL, Fernando. **Introdução à Ciência de Dados: mineração de dados e big data**. São Paulo: Alta Books, 2018.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **What is Marketing?** 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 25 set. 2023.

AMORIM, Diego. **Guia do dashboard no Power BI**. 2021. Disponível em: <https://www.hashtagtreinamentos.com/dashboard-no-power-bi>. Acesso em: 26 jan. 2024.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Atica, 1998.

ANGELO, Elis Regina Barbosa. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2013.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Reforma: como ficam Turismo, Esporte e Cultura com o fim de secretaria**. 2019. Disponível em: [https://agenciaal.alesc.sc.gov.br/index.php/noticia\\_single/reforma-como-ficam-turismo-esporte-e-cultura-com-o-fim-de-secretaria](https://agenciaal.alesc.sc.gov.br/index.php/noticia_single/reforma-como-ficam-turismo-esporte-e-cultura-com-o-fim-de-secretaria). Acesso em: 18 set. 2023.

ASSIS, Milton Bispo. **O Poder dos Dados: Conceito e sua Importância em Data Science**. 2022. Disponível em: <https://www.flai.com.br/miltonassis/o-poder-dos-dados-conceito-e-sua-importancia-em-data-science/>. Acesso em: 05 out. 2023.

ATTANASIO, Alessandro; MARAVALLE, Maurizio; MUCCINI, Henry; ROSSI, Fabrizio; SCATENA, Gianluca; TARQUINI, Francesco. Visitors flow management at Uffizi Gallery in Florence, Italy. **Information Technology and Tourism**, v. 24, pp. 409-434, 2022.

ATOS. **90% das empresas devem usar análise de dados até 2020, diz pesquisa**. 2017. Disponível em: [https://atos.net/pt-br/2017/comunicados-de-imprensa\\_2017\\_04\\_12/pt-br-pr-2017\\_04\\_12\\_01](https://atos.net/pt-br/2017/comunicados-de-imprensa_2017_04_12/pt-br-pr-2017_04_12_01). Acesso em: 04 dez. 2021.

AWARI. **Tipos de Dados em Big Data: Classificação e Exploração**. 2023. Disponível em: <https://awari.com.br/tipos-de-dados-em-big-data-classificacao-e-exploracao/>. Acesso em: 05 out. 2023.

AZEVEDO, Daniel; LEONE, Eduardo; REICHER, Dan; ARRUDA, Fleuri. **A jornada rumo à maturidade digital no Brasil**. 2018. Disponível em: [https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Jornada-Rumo-a-Maturidade-Digital\\_2018\\_tcm9-195921.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Jornada-Rumo-a-Maturidade-Digital_2018_tcm9-195921.pdf). Acesso em: 16 nov. 2021.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: ENAP, 2021.

BAPNA, Ravi; GOES, Paulo; GUPTA, Alok; JIN, Yiwei. User Heterogeneity and Its Impact on Electronic Auction Market Design: An Empirical Exploration. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 21–43, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Patrícia Mattos de. **Indicadores necessários à formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a ótica dos stakeholders institucionais**. Tese - Doutorado em Engenharia de Produção. 2005. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 11. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

BIZ, Alexandre Augusto. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento**. Tese - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2009. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

BIZ, Alexandre Augusto; SOUZA, João Artur; CAUMO, Rafael Bassegio. Big data para a geração de indicadores de turismo: fontes de dados e aplicações. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 13, n. 1, 2020. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/1082>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRAGA, Débora Cordeiro; GUERRA, Gleice Regina; RINALDI, Thais Spiezzi. **Cadernos aplicados de turismo: estudos de demanda turística**. São Paulo: ECA-USP, 2020.

BRASIL. Agência Gov de Notícias. **Ministro do Turismo destaca as ações prioritárias do MTur no ano**. 2023a. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202312/celso-sabino-destaca-incentivo-a-viagens-ampliacao-do-dialogo-e-recursos-para-infraestrutura-turistica-como-acoes-prioritarias-do-mtur-no-ano>. Acesso em: 21 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.705, de 19 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre o Conselho Nacional de Turismo, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6705.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6705.htm). Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.381, de 02 de dezembro de 2010**. Regulamenta a Lei no 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm). Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.763, de 11 de abril de 2019a**. Regulamenta o disposto no inciso XI do caput do art. 5º da Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, com vistas a desenvolver, a ordenar e a promover os segmentos turísticos relacionados com o Patrimônio Mundial Cultural e Natural do Brasil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9763.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9763.htm). Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.791, de 14 de maio de 2019b**. Aprova o Plano Nacional de Turismo 2018-2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9791.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9791.htm). Acesso em: 07 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.172, de 11 de dezembro de 2019c**. Institui o Serviço Social Autônomo Embratur - Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10172.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10172.htm). Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 11.264, de 24 de novembro de 2022.** Institui o Comitê Consultivo do Cadastro Nacional dos Prestadores de Serviços Turísticos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11264.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11264.htm). Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 11.416, de 16 de fevereiro de 2023b.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Turismo e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11416.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11416.htm). Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Portal de Dados Abertos. **Embratur:** conjuntos de dados. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/organizacoes/visualizar/instituto-brasileiro-do-turismo-embratur>. Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Portal de Dados Abertos. **Ministério do Turismo:** conjuntos de dados. Disponível em: <https://dados.gov.br/dados/organizacoes/visualizar/ministerio-do-turismo-mtur>. Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Embratur. **Acordo garantirá apoio do Sesc e Senac na promoção do turismo e financiamento para Embratur.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2023/05/25/acordo-garantira-apoio-do-sesc-e-senac-na-promocao-do-turismo-e-financiamento-para-embratur/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Embratur. **A nossa história.** Disponível em: <https://embratur.com.br/historia/>. Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Embratur. **Embratur e ApexBrasil reforçam parceria para promover o turismo estrangeiro no Brasil.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2023/07/04/embratur-e-apexbrasil-reforcam-parceria-para-promover-o-turismo-estrangeiro-no-brasil/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Embratur. **Embratur faz parceria com o Google para digitalizar pequenas empresas de turismo.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2023/06/27/embratur-faz-parceria-com-o-google-para-digitalizar-pequenas-empresas-de-turismo/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Embratur. **Embratur intensifica ações de promoção do Brasil no exterior em junho.** Disponível em: <https://embratur.com.br/2023/06/19/embratur-intensifica-acoes-de-promocao-do-brasil-no-externo-em-junho/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Embratur. **Organograma.** Disponível em: <https://embratur.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Organograma-EMBRATUR-2023.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm). Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020.** Autoriza o Poder Executivo federal a instituir a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur); extingue o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14002.htm#view](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14002.htm#view). Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Programa de qualificação a distância para o desenvolvimento do turismo:** formação de gestores de políticas públicas do turismo. Florianópolis: SEAD/FAPEU/UFSC, 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Benchmarking colaborativo:** guia metodológico. 2014. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/602/1/guia\\_-\\_metodologia\\_de\\_benchmarking\\_-\\_versao\\_1.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/602/1/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf). Acesso em: 27 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores.** 2009. Disponível em: [https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Guia\\_Indicadores\\_Desempenho\\_Minist%C3%A9rio\\_Planejamento.pdf](https://www.tce.ba.gov.br/images/escola-de-contas/Guia_Indicadores_Desempenho_Minist%C3%A9rio_Planejamento.pdf). Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Catálogo de Soluções Tecnológicas para Destinos Turísticos Inteligentes.** 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/copy\\_of\\_CatlogoSoluesTecnolgicas\\_DTIBrasil.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/copy_of_CatlogoSoluesTecnolgicas_DTIBrasil.pdf). Acesso em: 26 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Inventário da Oferta Turística.** 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/inventario-da-oferta-turistica>. Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **MTur certifica 10 Destinos Turísticos Inteligentes em Transformação no Brasil.** 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/mtur-certifica-10-destinos-turisticos-inteligentes-em-transformacao-no-brasil>. Acesso em: 21 nov. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano de Dados Abertos (PDA).** 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/pdamtur\\_junho2022-junho2024\\_final.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/pdamtur_junho2022-junho2024_final.pdf). Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo 2018-2022:** mais emprego e renda para o Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo/pnt-2018-2022-pdf>. Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Portaria MTUR nº 41, de 24 de novembro de 2021**. Consolida e atualiza as normas sobre o Programa de Regionalização do Turismo, a Categorização dos Municípios do Mapa do Turismo Brasileiro e o Mapa do Turismo Brasileiro. Disponível em: <http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/Consolidada%20-%20Portaria%20Mapa%2026-11-21.pdf>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Processo de Transformação de Destinos em Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)**. 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivoscamaraturismo/iniciativas/dti\\_cartilha.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivoscamaraturismo/iniciativas/dti_cartilha.pdf). Acesso em: 26 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo**. Disponível em: [http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=107](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=107). Acesso em: 02 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Categorização dos municípios das regiões turísticas do mapa do turismo brasileiro**. Disponível em: <<https://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>>. Acesso em: 21 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Diretrizes**. Brasília: Ministério do Turismo, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Institucionalização da Instância de Governança Regional**. 2007. Disponível em: <[http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros\\_brasil/institucionalizacao\\_d\\_a\\_instancia\\_de\\_governanca\\_regional.pdf](http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros_brasil/institucionalizacao_d_a_instancia_de_governanca_regional.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Ação Municipal para a Regionalização do Turismo**, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Projeto Inventário da Oferta Turística**, 2006. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/233126/mod\\_resource/content/1/projInvTur.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/233126/mod_resource/content/1/projInvTur.pdf). Acesso em: 21 fev. 2024.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo – SISMAPA 2.0**. Detalhamento Santa Catarina. Disponível em: <<https://painéis.turismo.gov.br/sense/app/6114ffd5-73b7-4bd6-9361-f3c1e68ed6d2/sheet/1475c954-c0a2-4611-b989-4226da3f3d4b/state/analysis>>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Quem é quem**. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/quem-e-quem-1>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. **Relatório de Gestão: ano base 2018**. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/acoes-de-supervisao-controle-e-correicao/auditorias/turismo/2018/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_MTur\\_\\_\\_Exercicio\\_2018.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/acoes-de-supervisao-controle-e-correicao/auditorias/turismo/2018/Relatorio_de_Gestao_MTur___Exercicio_2018.pdf). Acesso em: 21 mar. 2024.

\_\_\_\_\_. Secretaria Nacional de Infraestrutura, Crédito e Investimentos no Turismo – SNINFRA. **Transparência e Prestação de Contas – 1º trimestre de 2023**. Disponível em: [https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico-gerado-1/2023/230524\\_sninfra\\_relatorio\\_1trimestre.pdf/view](https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico-gerado-1/2023/230524_sninfra_relatorio_1trimestre.pdf/view). Acesso em: 03 jul. 2022.

\_\_\_\_\_. Secretaria Nacional de Planejamento, Sustentabilidade e Competitividade no Turismo (SNPTur). **Transparência e Prestação de Contas – 1º trimestre de 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/valor-publico-gerado-1/2023/240523-relatorio-1-trimestre-snptur.pdf/@@download/file>. Acesso em: 04 jul. 2022.

BRASILEIRO, Maria Dilma Simões. Desenvolvimento e turismo: para além do paradigma econômico. In: BRASILEIRO, M. D. S, MEDINA, J. C.C.; CORIOLANO, L. N. (Orgs.) **Turismo, cultura e desenvolvimento [online]**. Campina Grande: EDUEPB, 2012, pp. 75-98.

BUHALIS, Dimitrios. eTourism: Strategic and tactical impacts of information communication Technologies for tourism. **Revista de Turismo e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, pp. 57-66, Universidade de Aveiro: Aveiro, 2004.

BUSTAMANTE, Alexander; SEBASTIA, Laura; ONAINDIA, Eva. Bitour: A business intelligence platform for tourism analysis. **ISPRS International Journal of Geo-Information**, v. 9, n. 671, 2020.

CALDAS, Max Silva; SILVA, Emanuel Costa Claudino. Fundamentos e aplicação do Big Data: como tratar informações em uma sociedade de yottabytes. **Bibl. Univ.**, v. 3, n. 1, pp. 65-85, jan./jun. 2016.

CALVENTO, Mariana; COLOMBO, Sandra Silvia. La marca - ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 18, n. 3, pp. 262-284, 2009.

CÂMARA NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS. **RD Summit traz tendências de marketing para 2023**. 2022. Disponível em: <https://cndl.org.br/varejosa/rd-summit-traz-tendencias-de-marketing-para-2023/>. Acesso em: 21 nov, 2022.

CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicologia USP**, v. 29, n. 2, pp. 314-321, 2018.

CASS, Stephen. **The Top Programming Languages 2023: Python and SQL are on top, but old languages shouldn't be forgotten**. 2023. Disponível em:

<<https://spectrum.ieee.org/the-top-programming-languages-2023>>. Acesso em: 05 out. 2023.

CAUMO, Rafael Bassegio. **Indicadores socioeconômicos produzidos a partir de Big Data**: um framework para avaliação da qualidade estatística aplicado ao turismo. Tese - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2021. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

CAVANILLAS, José Maria; CURRY, Edward; WAHLSTER, Wolfgang. **New horizons for a Data-Driven Economy**: a roadmap for usage and exploitation of big data in Europe. Switzerland: SpringerOpen, 2016.

CERDEIRA, Pablo; MENDONÇA, Marcus Mentzingen de; LAGOWSKA, Urszula Gabriela. **Políticas Públicas Orientadas por Dados**: Os Caminhos Possíveis para Governos Locais. 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/politicas-publicas-orientadas-por-dados-os-caminhos-possiveis-para-governos-locais>. Acesso em: 26 out. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Turismo em 360º**: Planejando o turismo no seu Município. Brasília: CNM, 2018.

COSTA, Adriano Belisário Feitosa da (Org.). **Fluxo do trabalho com dados**: do zero à prática. São Paulo: Open Knowledge Brasil, 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUOMO, Maria Teresa; TORTORA, Debora; FOROUDI, Pantea; GIORDANO, Alex; FESTA, Giuseppe; METALLO, Gerardo. Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, 2021.

DE LUCCA FILHO, Vinicius. **Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas de Santa Catarina**: programa Portais do Lazer. Dissertação - Mestrado em Ciência da Informação. 2005. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

DEV, Chekitan. S.; BUSCHMAN, John D.; BOWEN, Jhon T. Hospitality marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 4, p. 459-469, out./dez., 2010.

DIAS, Reinaldo. **Introdução do turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIETZ, Linus W; SERTKAN, Mete; MYFTIJA, Saadi; PALAGE, Sameera Thimbiri; NEIDHARDT, Julia; WORNDL, Wolfgang. A Comparative Study of Data-Driven Models for Travel Destination Characterization. **Frontiers in Big Data**, v. 5, 2022.

DOLNICAR, Sara. A review of data-driven market segmentation in tourism. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 12, n. 1, pp. 1-22, 2002.

DOVAL-FERNÁNDEZ, Tamara; SÁNCHEZ-AMBOAGE, Eva. Instagram como herramienta de marketing de destinos: funcionalidades y utilidades. **Razón y Palabra**, v. 25, n. 111, pp. 236-257, 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Escola Virtual Gov. **Aplicação do Power BI para aprimoramento da gestão**. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/840>. Acesso em: 21 fev. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Repositório Institucional da ENAP. **Curso: Business Intelligence para Gestores Públicos: Teoria e Prática**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4197>. Acesso em: 21 fev. 2024.

FECAM. **Guia Turístico dos Municípios de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.fecam.org.br/servicos/guia-turistico-dos-municipios-de-santa-catarina/>. Acesso em: 23 set. 2023.

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 21, n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.

FERNANDES, Anita Maria da Rocha. **Diagtur: ambiente inteligente para análise de inventários turísticos**. Tese - Doutorado em Engenharia de Produção. 2000. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

FERNANDES, Ivan Pereira; COELHO, Marcio Ferreira. **Economia do turismo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERNÁNDEZ-CAVIA, José; CASTRO, Daniela. Communication and branding on national tourism websites. **Cuadernos.info**, v. 37, p. 167-185, 2015.

FERREIRA, Kellison. **Coleta de dados: o que é, ferramentas e como fazer no marketing?** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/coleta-de-dados/>. Acesso em: 04 dez. 2021.

FERREIRA, Kellison. **Conheça as 13 melhores ferramentas de Business Intelligence para implementar em seu negócio**. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/ferramentas-de-business-intelligence/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

FERREIRA, Paula Leão; SCALCO, Raquel Faria; FONSECA, Virgínia Martins. O Inventário da Oferta Turística como Estratégia de Diálogo com a Comunidade: um Estudo de Caso sobre o Parque Nacional das Sempre-Vivas e seu Entorno. **Biodiversidade brasileira**, v. 12, n. 3, pp. 284-304, 2022.

FILGUEIRAS, Fernando; SILVA, Barbara. Desenhando políticas e governança de dados para cidades inteligentes: ensaio teórico com o uso da IAD Framework para analisar políticas orientadas por dados. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 4, pp. 508-528, jul- ago 2022. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/86747>. Acesso em 20 nov. 2022.

FLORIANI, Vivian Mengarda. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. Dissertação - Mestrado em Ciência da Informação. 2007. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Benchmarking**. 2014. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB\\_2014\\_2/Modulo\\_5/Laboratorio\\_Gestao/material\\_didatico/leituras%20complementares/benchmarking\\_fnq.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_5/Laboratorio_Gestao/material_didatico/leituras%20complementares/benchmarking_fnq.pdf). Acesso em: 27 out. 2023.

GALDINO, Natanael. Big Data: Ferramentas e Aplicabilidade. In: XIII SEGeT. **Anais...** Rio de Janeiro: UniDomBosco, 2016.

GALVAO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Filosofia da informação**, v. 6 n. 1, p.57-73, 2019-2020.

GAMA, Gheysa Lemes Gonçalves; MASCARENHAS, Marcelo Augusto; MORAES, Bianca de França Tempone Felga de. Interdisciplinaridade e turismo: um estudo sobre a experiência da disciplina de trabalho de análise interdisciplinar. In: IV Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIMALDI, Didier; DIAZ, Javier; ARBOLEDA, Hugo; FERNANDEZ, Vicenc. Data maturity analysis and business performance: A Colombian case study. **Heliyon**, v. 5, 2019.

GRIMM; Isabel Jurema; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce; GREUEL, Michele Camila; CERVEIRA, José Luis. Políticas públicas do turismo e sustentabilidade: a interrelação na esfera nacional, estadual e local. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 15, n. 1, pp. 95-111, jan-abr 2013.

HAJIBABA, Homa; GRUN, Bettina; DOLNICAR, Sara. Improving the stability of market segmentation analysis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 4, pp. 1393-1411, 2020.

HAZOV, Bruno. **MTur divulga cidades aptas a se tornarem Destinos Turísticos Inteligentes**. 2023. Disponível em: [https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/politica/2023/06/mtur-divulga-cidades-aptas-a-se-tornarem-destinos-turisticos-inteligentes\\_197370.html](https://www.panrotas.com.br/100xbrasil/politica/2023/06/mtur-divulga-cidades-aptas-a-se-tornarem-destinos-turisticos-inteligentes_197370.html). Acesso em: 21 nov. 2023.

HONG, Quan Nha *et al.* **Mixed methods appraisal tool (MMAT) version 2018: user guide**. Disponível em:

[http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/w/file/attach/127916259/MMAT\\_2018\\_criteria-manual\\_2018-08-01\\_ENG.pdf](http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/w/file/attach/127916259/MMAT_2018_criteria-manual_2018-08-01_ENG.pdf). Acesso em 22 nov. 2022.

HONORIO, Ícaro Coriolano; ROCHA, Isa de Oliveira. Políticas Públicas de Turismo na Legislação Federal e do Estado de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 13, n.2, mai-jul 2020, pp.352-364.

HUANG, Arthur; VELASCO, Efrén de la Mora; HANEY, Adam; ALVAREZ, Sergio. The Future of Destination Marketing Organizations in the Insight Era. **Tour. Hosp.**, v. 3, pp. 803–808, 2022.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**: Santa Catarina - Panorama. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>>. Acesso em: 18 set. 2023.

INTEL. **Guia de Planejamento**: saiba mais sobre Big Data. 2013. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/658653-Guia-de-planejamento-saiba-mais-sobre-big-data.html>>. Acesso em: 05 out. 2023.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. **The Digitization of the World**: From Edge to Core. 2018. Disponível em: <<https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-data-age-whitepaper.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2023.

JEFFERY, Mark. **Data-Driven Marketing**: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

JOSIP, Tica; KOZIC, Ivan. Forecasting Croatian inbound tourism demand. **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, v. 28, n. 1, pp. 1046-1062, 2015.

KALVET, Tarmo; OLESK, Maarja; TIITS, Marek; RAUN, Janika. Innovative tools for tourism and cultural tourism impact assessment. **Sustainability** (Switzerland), v. 12, 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do Novo Milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOURENTZES, Nikolaos; ATHANASOPOULOS, George. Cross-temporal coherent forecasts for Australian tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 75, pp. 393-409, 2019.

LADISLAU, Felipe. **Data-driven**: vantagem competitiva com o uso produtivo dos dados. 2019. Disponível em: <https://canaltech.com.br/infra/data-driven-vantagem-competitiva-com-o-uso-produtivo-dos-dados-131707/>. Acesso em: 04 dez. 2021.

LEEUWEN, Rik van; KOOLE, Ger. Data-driven market segmentation in hospitality using unsupervised machine learning. **Machine Learning with Applications**, v. 10,

2022.

LIU, Yulin; HSIAO, Aaron; MA, Emily. Segmenting Tourism Markets Based on Demand Growth Patterns: A Longitudinal Profile Analysis Approach. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 45, n. 6, pp. 967-997, 2021.

LOHMANN, Guilherme. PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

LUCENA, André. Embratur e entidades do Sistema S chegam a acordo sobre verba para promoção do turismo. **Carta Capital**, 25 maio 2023. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/embratur-e-entidades-do-sistema-s-chegam-a-acordo-sobre-verba-para-promocao-do-turismo/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

MANSUETO, Stephanie. **Guia completo para fazer Data Driven Marketing em 2021**. 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/data-driven-marketing/>. Acesso em: 04 dez. 2021.

MARCONDES, Jorge Luiz. **SADTur - Sistema Especialista de Apoio à Decisão em Inventário e Diagnóstico Turístico**. Dissertação - Mestrado em Administração. 2003. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação Participante E Não Participante: Contextualização Teórica E Sugestão De Roteiro Para Aplicação Dos Métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, 2018, pp. 05-18.

MATHEUS, Ricardo; JANSSEN, Marijn; MAHESHWARI, Devender. Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities. **Government Information Quarterly**, v. 37, 2020.

MAZUI, Guilherme; BORGES, Beatriz. CRUZ, Valdo. Lula dá posse a Celso Sabino como ministro do Turismo. **G1 Política**, 03 ago. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/08/03/lula-da-posse-a-celso-sabino-como-ministro-do-turismo.ghtml>. Acesso em: 18 set. 2023.

MCINTOSH, R. W.; GOELDNER, C. R; RITCHIE, J.R.B. **Turismo: planeación, administración y perspectivas**. Cidade do México: Editorial Limusa, 2000.

MCKENZIE, Grant; ADAMS, Benjamin. A data-driven approach to exploring similarities of tourist attractions through online reviews. **Journal of Location Based Services**, v. 12, n. 2, pp. 94-118, 2018.

MELEANCÃ, Raluca. Will Decision Management Systems Revolutionize Marketing? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 92, pp. 523-528, 2013.

MENDES, Diego. Transferência de verba do “Sistema S” para Embratur gera disputa entre as instituições. **CNN Brasil**, 21 maio 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/transferencia-de-verba-do-sistema-s-para-embratur-gera-disputa-entre-as-instituicoes/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

MICROSOFT AZURE. **O que é Ciência de Dados?** 2023. Disponível em: <https://azure.microsoft.com/pt-br/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-data-science>. Acesso em: 05 out. 2023.

MOESCH, Marutschka Martini. **A produção do saber turístico**. 2ed. São Paulo: Contexto, 2002.

MONTEJANO, Jordi Montaner. **Estrutura do mercado turístico**. 2. ed. São Paulo: ROCA, 2001.

MORAES, Daniel. **Conteúdo gerado por usuário (UGC): o que é e por que é importante para o seu negócio?** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/conteudo-gerado-por-usuario/>. Acesso em: 21 fev. 2024.

MORO, Sérgio; RITA, Paulo; OLIVEIRA, Cristina; BATISTA, Fernando; RIBEIRO, Ricardo. Leveraging national tourist offices through data analytics. **International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research**, v. 12, n. 4, pp. 420-426, 2018.

MULHERN, F. Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2-3, p. 85–101, 2009.

MUNIZ, Emerson Cleister Lima. **Gestão do conhecimento do cliente e destinos turísticos inteligentes: um framework para a gestão inteligente da experiência turística - SMARTUR**. Tese - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2020. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes do; LUZ, Maria Aparecida Carvalho Alenca. Pesquisa científica: conceitos básicos. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

OH, Hoonseong; LEE, Sangmin. Evaluation and interpretation of tourist satisfaction for local korean festivals using explainable ai. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, 2021.

OLIVEIRA, Sérgio Domingos de. **Análises espaciais como apoio à gestão turística da Ilha de Santa Catarina**. Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção. 2001. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

OPEN DATA INSTITUTE. **The Data Spectrum**. 2020. Disponível em: <https://theodi.org/about-the-odi/the-data-spectrum/>. Acesso em: 06 out. 2023.

PARANÁ TURISMO. **Orientação para a Gestão Municipal do Turismo**. 2021.

Disponível em:

[https://api.pr.sebrae.com.br/storage/comunidade/anexos/3184/\\_CARTILHA%20FORMATADA.%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20para%20Gest%C3%A3o%20Municipal%20do%20Turismo.%202021.pdf](https://api.pr.sebrae.com.br/storage/comunidade/anexos/3184/_CARTILHA%20FORMATADA.%20Orienta%C3%A7%C3%A3o%20para%20Gest%C3%A3o%20Municipal%20do%20Turismo.%202021.pdf). Acesso em: 07 nov. 2023.

PEREIRA, Luciane de Carvalho. **A governança do turismo na região do extremo sul catarinense sob a ótica dos destinos turísticos inteligentes**. Dissertação – Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação. 2021. Araranguá: Universidade Federal de Santa Catarina. 224 fls.

PEREIRA, Lucimari Acosta; LIMBERGER, Pablo Flôres; FLORES, Luiz Carlos da Silva. Identificação dos Aspectos Conceituais e elementos que constituem o Branding e Destination Branding. **Revista Turismo em Análise**, v. 29, n. 1, pp. 56-73, 2018.

PIKE, Steven; SCOTT, Noel. Destination brand equity among the host community: a potential source of competitive advantage for DMOs – The case of Brisbane, Australia. **Acta Turística**, v. 21, pp. 123-250, 2009.

PINTO, Carla Sofia Ferreira; FERNANDES, Filipa. Destination Branding do Destino Porto: um estudo de caso. **Comunicação pública**, v. 15, n. 28, pp. 1-24, 2020.

PIRES, Raphael. **Saiba o que é um checklist (ou lista de verificação), para que serve e como fazer**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/checklist/>. Acesso em: 27 out. 2023.

PREFEITURA DE CURITIBA. **Curitiba é eleita a cidade mais inteligente do mundo em premiação na Espanha**. 2023. Disponível em:

<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-e-eleita-a-cidade-mais-inteligente-do-mundo-em-premiacao-na-espanha/71094#:~:text=Entre%20as%20a%C3%A7%C3%B5es%20sustent%C3%A1veis%2C%20a,Municipal%20e%20t%C3%A1xis%2C%20al%C3%A9m%20das>. Acesso em: 28 nov. 2023.

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Florianópolis é líder no Ranking Connected Smart Cities 2023**. 2023. Disponível em:

<https://www.pmf.sc.gov.br/noticias/index.php?pagina=notpagina&noti=26146>. Acesso em: 28 nov. 2023.

PREFEITURA DE FORTALEZA. **Observatório Fortaleza Cidade Inteligente**. 2024.

Disponível em: <https://fortalezainteligente.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 31 mar. 2024.

PREFEITURA DE JUNDIAÍ. **Observatório de Jundiaí é sinônimo de transparência e cidade inteligente**. 2023. Disponível em:

<https://jundiai.sp.gov.br/noticias/2023/05/13/observatorio-jundiai-e-sinonimo-de-transparencia-e-cidade-inteligente/>. Acesso em: 31 mar. 2024.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. **Seis iniciativas do Centro de Operações Rio são certificadas pelo Programa Rio+.** 2023. Disponível em: <https://cor.rio/seis-iniciativas-do-centro-de-operacoes-rio-sao-certificadas-pelo-programa-rio/>. Acesso em: 28 nov. 2023.

PROENÇA, Wander de Lara. O Método da Observação Participante: Contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. **Revista Aulas**, n. 4, pp. 1-24, 2007.

RAMOS, Flávia Carolina do Rosário. **A importância do turismo como ferramenta para o desenvolvimento regional em Santa Catarina: uma ênfase nas regiões “Caminho dos Príncipes”, “Costa Verde e Mar” e “Grande Florianópolis”.** Monografia - Pós Graduação em Desenvolvimento Regional. 2011. Curitiba: Universidade Federal do Paraná. 117 fls.

RAUTENBERG, Sandro; CARMO, Paulo Ricardo Viviurka do. Big data e ciência de dados: complementaridade conceitual no processo de tomada de decisão. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 13, n. 1, pp. 56-67, 2019.

REIS, Fábio dos. **Conceitos de Dados, Informações e Bancos de Dados.** 2018. Disponível em: <http://www.bosontreinamentos.com.br/modelagem-de-dados/conceitos-de-dados-informacoes-e-bancos-de-dados/>. Acesso em: 05 out. 2023.

RIBEIRO, Giovanna. **Business intelligence: aprenda a tomar decisões mais assertivas na sua estratégia empresarial.** 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/business-intelligence/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTA CATARINA. **Almanach 4.** Sistema de Inteligência Turística. 2023. Elaborado pela Gerência de Inteligência Mercadológica Competitiva e Inovação - Setur. Disponível em: [www.setur.sc.gov.br/almanach](http://www.setur.sc.gov.br/almanach). Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.080, de 3 de fevereiro de 2009.** Regulamenta a Lei nº 13.792, de 18 de julho de 2006, que dispõe sobre o Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto do Estado de Santa Catarina - PDIL. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-2080-2009-santa-catarina-regulamenta-a-lei-n-13792-de-18-de-julho-de-2006-que-dispoe-sobre-o-plano-estadual-da-cultura-do-turismo-e-do-desporto-do-estado-de-santa-catarina-pdil-define-diretrizes-e-criterios-relativos-aos-programas-e-subprogramas-que-preve-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.792, de 18 de julho de 2006.** Estabelece políticas, diretrizes e programas para o turismo e o desporto no Estado de Santa Catarina e estabelece outras providências. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2006/13792\\_2006\\_Lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2006/13792_2006_Lei.html). Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.367, de 25 de janeiro de 2008.** Dispõe sobre o Conselho Estadual de Turismo e o Conselho Estadual de Esporte e estabelece outras providências. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2008/14367\\_2008\\_Lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2008/14367_2008_Lei.html). Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 18.646, de 5 de junho de 2023a.** Altera a Lei Complementar nº 741, de 2019, que dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2023/18646\\_2023\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2023/18646_2023_lei.html). Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Santa Catarina ganha mais uma região turística.** 2023. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/santa-catarina-ganha-mais-uma-regiao-turistica/>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Fazenda. **Turismo catarinense arrecada mais de R\$ 146 mi nos primeiros 4 meses de 2023b.** Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br/midia/noticia/3384>. Acesso em: 06 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **A Setur.** Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/institucional/a-setur>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Governo do Estado reafirma compromisso para expansão de cruzeiros marítimos em SC.** Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/informacoes/noticias-institucional/5628-governo-do-estado-reafirma-compromisso-para-expansao-de-cruzeiros-maritimos-em-sc>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Identidade organizacional.** Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/institucional/identidade-organizacional>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Portfólio Inovatur: Primeiro Programa de Inovação do Turismo no Brasil.** 2022. Disponível em: <http://www.inovatur.santur.sc.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/Portfolio-Inovatur.pdf>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Santur promove 1ª Reunião do PRT SC 2023 com Interlocutores Estaduais e Regiões Turísticas Catarinenses.** Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/informacoes/noticias-institucional/5611-santur-promove-1-reuniao-do-prt-sc-2023-com-interlocutores-estaduais-e-regioes-turisticas-catarinenses>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Secretaria de Turismo e Floripa Airport discutem estratégias para abertura de novas rotas para Santa Catarina.** Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/informacoes/noticias-institucional/5619-secretaria-de-turismo-e-floripa-airport-discutem-estrategias-para-aumentar-a-conectividade-aerea-entre-santa-catarina-e-outros-paises>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Setur e Conselho Estadual de Turismo discutem propostas para área em Santa Catarina**. 2023c. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/setur-e-conselho-estadual-de-turismo-discutem-propostas-para-area-em-santa-catarina/>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Troféu Beto Carrero de Excelência**. Disponível em: <http://www.setur.sc.gov.br/index.php/programas-e-patrimonio/trofeu-beto-carrero-de-excelencia>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Turismo de Santa Catarina: um Estado para todos os turistas**. 2023. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/conheca-sc/turismo/>. Acesso em: 18 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Turismo. **Versão atualizada de ferramenta de dados da Setur é lançada em evento de gestores do Turismo**. 2023d. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/noticias/versao-atualizada-de-ferramenta-de-dados-da-setur-e-lancada-em-evento-de-gestores-do-turismo/>. Acesso em: 21 fev. 2024.

SANTOS, Antonio Veras dos; SANTOS, Marivan Tavares dos. **Marketing Turístico**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

SÃO PAULO. **Conselhos e órgãos colegiados**. 2022. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/participacao\\_social/conselhos\\_e\\_orgaos\\_colegiados/index.php?p=163654](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/participacao_social/conselhos_e_orgaos_colegiados/index.php?p=163654). Acesso em: 04 jul. 2023.

SARDINHA, Maíra de Barros. **Data Driven Marketing: competências profissionais**. Dissertação – Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação. 2021. Brasília: Universidade Católica de Brasília. 108 fls.

SARRAM, Golnaz; IVEY, Stephanie S. Evaluating the potential of online review data for augmenting traditional transportation planning performance management. **Journal of Urban Management**, v. 11, pp. 123-136, 2022.

SEBRAE. **Famtour: investimento que vale a pena**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/famtour-investimento-que-vale-a-pena,505d72b910684810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Famtours%20s%C3%A3o%20viagens%20de%20familiariza%C3%A7%C3%A3o,propriedade%20e%20em%20maior%20volume>. Acesso em: 05 jul. 2023.

SETTE, Isabela. **Como entrar para o Mapa do Turismo Brasileiro: exigências e diretrizes do MTur**. 2022. Disponível em: <https://turismospot.com.br/como-entrar-para-o-mapa-do-turismo-brasileiro-exigencias-e-diretrizes-do-mtur/>. Acesso em: 07 nov. 2023.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **Revista de Ciência da Informação**, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>. Acesso em: 05 out. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Susana; TOMASULO, Simone. Planos estratégicos municipais de turismo do estado de Santa Catarina - Roteiros Turísticos Regionais: um estudo. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, ago. 2012, pp. 408-435.

SILVA, Fabiana dos Santos; COSTA, Sarany Rodrigues da; CARVALHO, Conceição de Maria Belfort de. Políticas públicas de turismo no Brasil: estratégias para administração da atividade no país. **X SeGet**, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/36218351.pdf>. Acesso em 15 nov. 2022.

SILVA, Kethelen Amanda; OLIVEIRA, Carlos Alexandre Rodrigues de. Método científico: o conhecimento como uma unidade em que todos os saberes estão conectados. **Educação, Gestão e Sociedade**, n. 25, pp. 1-5, 2017.

SKOTIS, Apostolos; LIVAS, Christos. A data-driven analysis of experience in urban historic districts. **Annals of Tourism Research Empirical Insights**, v. 3, 2022.

STOLL, Carolina Braghirolli. **Arranjos de governança na implementação do Programa De Regionalização Do Turismo – Roteiros Do Brasil**: estudo de caso nas regiões com cânions no sul do país. Tese - Doutorado em Políticas Públicas. 2021. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 201 f.

TORRE, Oscar de la. **El turismo, fenómeno social**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económico, 1992.

TOURQUAL. **Sobre**. 2020. Disponível em: <https://www.tourqual.com/>. Acesso em: 15 fev. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. **Classificação das associações catarinenses de municípios do Estado de Santa Catarina**. 2016. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/147471/Direito+a+Liberdade+ao+Respeito+e+a+Dignidade/94dc6648-20b1-754b-34e4-37e48226b50d>. Acesso em: 18 set. 2023.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na memória**. São Paulo: Senac, 2002.

TUTSOY, Onder; TANRIKULU, Ceyda. A Machine Learning-Based 10 Years Ahead Prediction of Departing Foreign Visitors by Reasons: A Case on Türkiye. **Applied Sciences (Switzerland)**, v. 12, 2022.

URBAN SYSTEMS. **Ranking Connected Smart Cities 2023**. Disponível em: <https://ranking.connectedsmartcities.com.br/>. Acesso em: 28 nov. 2023.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico receptivo e emissor**. São Paulo: Pioneira, 1999.

VERÍSSIMO, José Manuel Cristóvão; BORGES TIAGO, Maria Teresa; GOMES TIAGO, Flávio; JARDIM, João Sérgio. Tourism destination brand dimensions: an exploratory approach. **Tourism & Management Studies**, v. 13, n. 4, pp. 1-8, 2017.

WANG, Youcheng. Destination marketing and management: scope, definition and structures. In: WANG, Youcheng; PIZAM, Abraham (Ed.). **Destination Marketing and Management: Theories and Applications**, pp. 1-20. Oxford: CAB International, 2011.

WORLD TOURISM ORGANISATION (UNWTO). **Sustainable tourism indicators and destination management: regional workshop**. Madri: UNWTO, 2007.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Tourism Definitions**. Madrid: UNWTO, 2019.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs): Preparing DMOs for new challenges**. Madrid: UNWTO, 2019.

XIAO, Yu; WATSON, Maria. Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. **Journal of Planning Education and Research**, v. 39, n. 1, pp. 93-112, 2019.

YE, Zi; NEWING, Andy; CLARKE, Graham. Understanding Chinese tourist mobility and consumption-related behaviours in London using Sina Weibo check-ins. **Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science**, v. 48, n. 8, pp. 2436-2452, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEE, Egbert van der; BERTOCCHI, Dario; VANNESTE, Dominique. Distribution of tourists within urban heritage destinations: a hot spot/cold spot analysis of TripAdvisor data as support for destination management. **Current Issues in Tourism**, v. 23, n. 2, pp. 175-196, 2020.

ZOTANO, Miguel Angel Gomez; BERSINI, Hugues. A Data-driven Approach to Assess the Potential of Smart Cities: The Case of Open Data for Brussels Capital Region. **Energy Procedia**, 2017.

**APÊNDICE A – MUNICÍPIOS CATARINENSES INTEGRANTES DO MAPA DO  
TURISMO DA CATEGORIA D E**

<b>MUNICÍPIO</b>	<b>REGIÃO TURÍSTICA</b>	<b>CATEGORIA</b>
Abelardo Luz	Grande Oeste	D
Agrolândia	Caminhos do Alto Vale	D
Água Doce	Vale dos Imigrantes	D
Águas Mornas	Grande Florianópolis	D
Alfredo Wagner	Grande Florianópolis	D
Anchieta	Caminhos da Fronteira	D
Angelina	Grande Florianópolis	D
Anitápolis	Grande Florianópolis	D
Antônio Carlos	Grande Florianópolis	D
Arabutã	Grande Oeste	D
Araquari	Caminho dos Príncipes	D
Armazém	Encantos do Sul	D
Arroio Trinta	Vale dos Imigrantes	D
Ascurra	Vale Europeu	D
Aurora	Caminhos do Alto Vale	D
Balneário Arroio do Silva	Caminho dos Canyons	D
Balneário Barra do Sul	Caminho dos Príncipes	D
Balneário Rincão	Encantos do Sul	D
Benedito Novo	Vale Europeu	D
Braço do Norte	Encantos do Sul	D
Braço do Trombudo	Caminhos do Alto Vale	D
Caibi	Vale das Águas	D
Camboriú	Costa Verde & Mar	D
Campo Alegre	Caminho dos Príncipes	D
Campo Erê	Grande Oeste	D
Capinzal	Vale dos Imigrantes	D
Celso Ramos	Vale dos Imigrantes	D
Dionísio Cerqueira	Caminhos da Fronteira	D
Doutor Pedrinho	Vale Europeu	D
Faxinal dos Guedes	Grande Oeste	D
Forquilha	Encantos do Sul	D
Garuva	Caminho dos Príncipes	D
Guaraciaba	Caminhos da Fronteira	D
Ibirama	Caminhos do Alto Vale	D
Imaruí	Encantos do Sul	D
Indaial	Vale Europeu	D
Ipira	Alto Uruguai Catarinense	D
Iporã do Oeste	Caminhos da Fronteira	D
Ipuaçú	Grande Oeste	D
Ipumirim	Grande Oeste	D
Irani	Alto Uruguai Catarinense	D
Irineópolis	CAMINHOS DO CONTESTADO	D
Itaiópolis	CAMINHOS DO CONTESTADO	D
Itapiranga	Caminhos da Fronteira	D
Ituporanga	Caminhos do Alto Vale	D
Jacinto Machado	Caminho dos Canyons	D
Jaguaruna	Encantos do Sul	D

Lacerdópolis	Vale dos Imigrantes	D
Lajeado Grande	Grande Oeste	D
Lauro Müller	Encantos do Sul	D
Lindóia do Sul	Grande Oeste	D
Mafra	CAMINHOS DO CONTESTADO	D
Maravilha	Vale das Águas	D
Mirim Doce	Caminhos do Alto Vale	D
Morro da Fumaça	Encantos do Sul	D
Nova Erechim	Vale das Águas	D
Nova Trento	Grande Florianópolis	D
Orleans	Encantos do Sul	D
Palma Sola	Caminhos da Fronteira	D
Passo de Torres	Caminho dos Canyons	D
Paulo Lopes	Grande Florianópolis	D
Peritiba	Alto Uruguai Catarinense	D
Pinheiro Preto	Vale dos Imigrantes	D
Pouso Redondo	Caminhos do Alto Vale	D
Quilombo	Vale das Águas	D
Rancho Queimado	Grande Florianópolis	D
Rio do Campo	Caminhos do Alto Vale	D
Rio dos Cedros	Vale Europeu	D
Rio Negrinho	Caminho dos Príncipes	D
Rodeio	Vale Europeu	D
Salete	Caminhos do Alto Vale	D
Santa Terezinha	Caminhos do Alto Vale	D
São Bonifácio	Grande Florianópolis	D
São Carlos	Vale das Águas	D
São Domingos	Grande Oeste	D
São João do Oeste	Vale das Águas	D
São João do Sul	Caminho dos Canyons	D
São Martinho	Encantos do Sul	D
São Pedro de Alcântara	Grande Florianópolis	D
Siderópolis	Encantos do Sul	D
Sombrio	Caminho dos Canyons	D
Taió	Caminhos do Alto Vale	D
Tangará	Vale dos Imigrantes	D
Tijucas	Grande Florianópolis	D
Timbé do Sul	Caminho dos Canyons	D
Três Barras	CAMINHOS DO CONTESTADO	D
Turvo	Caminho dos Canyons	D
Urupema	Serra Catarinense	D
Urussanga	Encantos do Sul	D
Vargem	Vale dos Imigrantes	D
Vidal Ramos	Caminhos do Alto Vale	D
Abdon Batista	Vale dos Imigrantes	E
Agronômica	Caminhos do Alto Vale	E
Alto Bela Vista	Alto Uruguai Catarinense	E
Atalanta	Caminhos do Alto Vale	E
Bocaina do Sul	Serra Catarinense	E
Bom Jesus	Grande Oeste	E

Caxambu do Sul	Vale das Águas	E
Chapadão do Lageado	Caminhos do Alto Vale	E
Cordilheira Alta	Grande Oeste	E
Ermo	Caminho dos Canyons	E
Grão-Pará	Encantos do Sul	E
Guabiruba	Vale Europeu	E
Guatambú	Grande Oeste	E
Herval d'Oeste	Vale dos Imigrantes	E
Imbuia	Caminhos do Alto Vale	E
Iomerê	Vale dos Imigrantes	E
Laurentino	Caminhos do Alto Vale	E
Leoberto Leal	Caminhos do Alto Vale	E
Morro Grande	Caminho dos Canyons	E
Ouro Verde	Grande Oeste	E
Petrolândia	Caminhos do Alto Vale	E
Presidente Castello Branco	Alto Uruguai Catarinense	E
Salto Veloso	Vale dos Imigrantes	E
Santa Rosa de Lima	Encantos do Sul	E
Santa Rosa do Sul	Caminho dos Canyons	E
Treviso	Encantos do Sul	E
Tunápolis	Caminhos da Fronteira	E
Vargeão	Grande Oeste	E

## APÊNDICE B – CHECKLIST COMPLETO DE DATA-DRIVEN MARKETING

CHECKLIST DE DATA-DRIVEN MARKETING (DDM)	
<b>ETAPA 1 - Organização e planejamento da estratégia</b>	
Atividade	Check
<b>Integrar o Mapa do Turismo Brasileiro</b> Para tanto, o município precisa: possuir órgão municipal responsável pelo turismo; possuir dotação orçamentária para o turismo; possuir conselho ou fórum municipal de turismo ativo; possuir ao menos 1 estabelecimento no CADASTUR; aderir formalmente ao PRT por meio de termo de compromisso. Com os requisitos cumpridos, adentrar o mapa de acordo com as instruções do manual.	•
<b>Executar Inventário da Oferta Turística</b> Levantamento de toda oferta turística existente no seu território, seguindo manual da CNM e formulários do INVTUR	•
<b>Executar Diagnóstico e Prognóstico da Oferta Turística</b> Com base no levantamento realizado, avaliar a situação atual do município e pensar em estratégias a serem realizadas. Pode se tornar um plano municipal de turismo, conforme as diretrizes do Ministério do Turismo.	•
<b>Definir os objetivos de Data-driven Marketing</b> Exemplos de objetivos: amplificar e qualificar a oferta; aumento de fluxo turístico; qualificar o perfil do visitante; definir posicionamento; atingir determinados segmentos; aumento da satisfação do turista; aumento da permanência do visitante; aumento da receita obtida através do turismo; melhoria da experiência do turista; prever ou segmentar a demanda; melhorar processos já existentes.	•
<b>ETAPA 2 - Adaptação da estrutura organizacional</b>	
Atividade	Check
<b>Verificar necessidade de investimentos e adaptações e como executá-los</b> Pensar em cada objetivo estabelecido e no que será preciso para atingi-lo.	•
<b>Realizar mudanças na estrutura física do órgão municipal de turismo</b> Exemplos: Mudanças na disposição dos móveis do órgão municipal de turismo; Aumento, diminuição ou mudança de local do órgão; Aquisição de bens materiais.	•
<b>Realizar mudanças na estrutura tecnológica do órgão municipal de turismo</b> Exemplos: Aquisição de computadores, celulares e outros dispositivos; Melhorias de rede e conexão do órgão; Instalação de programas de computadores, como o Microsoft Power BI.	•
<b>Treinar e capacitar equipe existente</b> Identificar habilidades técnicas e comportamentais que a equipe precisa desenvolver. Decidir se é possível capacitar a equipe já existente e de que forma.	•
<b>Efetuar novas contratações de pessoal e de serviços</b> Identificar se novos profissionais precisarão ser contratados, quais e de que forma.	•
<b>ETAPA 3 - Execução do DDM</b>	
Atividade	Check

<p><b>Coletar dados sobre o comportamento e satisfação da demanda turística</b> Para identificar, compreender e segmentar a demanda turística, indica-se aplicação de pesquisa de demanda. Para identificação da satisfação da demanda e qualidade do serviço turístico prestado, indica-se aplicação de pesquisa com a metodologia TOURQUAL.</p>	•
<p><b>Coletar dados sobre o fluxo turístico do destino</b> Exemplos de coletas que podem ser realizadas: Recolhimento periódico dos Boletins de Ocupação Hoteleira (BOH) junto aos meios de hospedagens locais; Checagem do fluxo de entrada e saída de veículos com Polícia Militar, rodoviárias, empresas de monitoramento de segurança pública ou concessionárias de rodovias/pedágios; Coleta de dados sobre coleta de lixo, consumo de água e energia elétrica e arrecadação de impostos específicos como ISS e ICMS.</p>	•
<p><b>Coleta eletrônica de dados gerados por usuários</b> Exemplos de coletas que podem ser realizadas: Coleta semestral de avaliações do destino no TripAdvisor, utilizando ou não ferramentas de <i>web scraping</i>; coleta trimestral de comentários sobre o destino nas mídias sociais do destino, como Facebook e Instagram.</p>	•
<p><b>Coleta eletrônica de dados e tendências do mercado turístico</b> Participação das reuniões da IGR para atualizações a nível regional; a nível estadual, no acompanhamento das ações da SETUR, do Conselho Estadual de Turismo e de portais de dados turísticos como o Almanach. A nível nacional, a busca deve ser realizada principalmente no Portal de Dados Abertos, tanto para o Ministério do Turismo quanto para a Embratur.</p>	•
<p><b>Armazenamento e organização dos dados em plataforma de BI</b> De posse dos dados coletados, concentrar seu armazenamento em plataforma de <i>business intelligence</i>. Materiais de apoio disponibilizados pela ENAP aqui e aqui.</p>	•
<b>ETAPA 4 - Integração com <i>stakeholders</i> e tomada de decisão</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Check</b>
<p><b>Elaborar <i>dashboard</i> para visualização e compartilhamento dos dados</b> Instruções podem também ser encontradas em oficinas da ENAP.</p>	•
<p><b>Inserir o DDM no calendário das reuniões do órgão municipal de turismo e apresentar <i>dashboard</i> para análise dos dados e tomadas de decisão</b> Materiais de apoio sobre o processo decisório orientados por dados foram disponibilizados pela Fundação Getúlio Vargas, ENAP e Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará.</p>	•
<p><b>Inserir o DDM no calendário das reuniões do Conselho Municipal de Turismo e compartilhar <i>dashboard</i>, análises e decisões tomadas</b> Além da cartilha de orientação mencionada na etapa 1, outras foram publicadas, pelos estados de São Paulo e Espírito Santo</p>	•
<p><b>Revisar periodicamente a estratégia DDM</b> Materiais de apoio sobre revisão de planejamento estratégico são disponibilizados pela ENAP e EscolaGov MS.</p>	•