

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MILENA GEHRING NASCIMENTO

SMART GOVERNANCE - UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NO TURISMO:
ESTUDO DE CASO DO ECOSISTEMA DTI CURITIBA

CURITIBA

2025

MILENA GEHRING NASCIMENTO

*SMART GOVERNANCE - UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NO TURISMO:
ESTUDO DE CASO DO ECOSSISTEMA DTI CURITIBA*

Dissertação apresentada ao programa de
Pós-Graduação em Turismo do Setor de
Ciências Humanas da Universidade Federal
do Paraná como requisito final à obtenção
do título de Mestre em Turismo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Thays Domareski
Ruiz

CURITIBA
2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DO CAMPUS REBOUÇAS

Nascimento, Milena Gehring.

Smart governance – uma perspectiva de inovação no turismo : estudo de caso do ecossistema DTI de Curitiba / Milena Gehring Nascimento – Curitiba, 2025.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Turismo.

Orientadora: Profª Drª Thays Domareski Ruiz

1. Turismo – Estudo e ensino. 2. Tecnologia da informação – Turismo. 3. Turismo – Curitiba (PR). 4. Tecnologia e Turismo. 5. Governança. I. Universidade Federal do Paraná. II. Programa de Pós-Graduação em Educação. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO TURISMO -
40001016079P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação TURISMO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MILENA GEHRING NASCIMENTO**, intitulada: **SMART GOVERNANCE - UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NO TURISMO: ESTUDO DE CASO DO ECOSSISTEMA DTI CURITIBA**, sob orientação da Profa. Dra. THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 03 de Setembro de 2025.

Assinatura Eletrônica

11/09/2025 16:57:11.0

THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

25/09/2025 14:13:03.0

JOSEP ANTONI IVARS BAIDAL
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE ALICANTE)

Assinatura Eletrônica

23/09/2025 18:01:58.0

JENNIFER CAROLINE SOARES
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO SERGIPE)

Assinatura Eletrônica

11/09/2025 10:20:21.0

JOSÉ ELMAR FEGER
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO TURISMO -
40001016079P9

ATA Nº08.25

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM TURISMO

No dia tres de setembro de dois mil e vinte e cinco às 14:00 horas, na sala 316 e https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ay2XtDyWACyQq744ZZs_eVR47Qb9xTbgM0lmrDmOvKtg1%40thread.tacv2/1755536691889?context=%7b%22Tid%22%3a%22c37b37a3-e9e2-42f9-bc67-4b9b738e1df0%22%2c%22Oid%22%3a%22b94555d6-64cc-44c3-8690-e723c99de285%22%7d, UFPR - Campus Rebouças e Microsoft Teams, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação da mestrandra **MILENA GEHRING NASCIMENTO**, intitulada: **SMART GOVERNANCE - UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO NO TURISMO: ESTUDO DE CASO DO ECOSISTEMA DTI CURITIBA**, sob orientação da Profa. Dra. THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação TURISMO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), JOSEP ANTONI IVARS BAIDAL (UNIVERSIDADE DE ALICANTE), JENNIFER CAROLINE SOARES (UNIVERSIDADE FEDERAL DO SERGIPE), JOSÉ ELMAR FEGER (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestra está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Curitiba, 03 de Setembro de 2025.

Assinatura Eletrônica

11/09/2025 16:57:11.0

THAYS CRISTINA DOMARESKI RUIZ
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

25/09/2025 14:13:03.0

JOSEP ANTONI IVARS BAIDAL

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE ALICANTE)

Assinatura Eletrônica

23/09/2025 18:01:58.0

JENNIFER CAROLINE SOARES
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO SERGIPE)

Assinatura Eletrônica

11/09/2025 10:20:21.0

JOSÉ ELMAR FEGER

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Não se faz nada sozinho. Assim como a pesquisa reflete quem somos e o que almejamos alcançar, ela também revela quem esteve ao nosso lado para tornar essa conquista possível.

Meu agradecimento vai, primeiramente, a esta instituição de ensino, que, ao proporcionar educação gratuita e de qualidade, com profissionais capacitados e dedicados, torna possível a construção do conhecimento. Ao curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Turismo, que me acolhem há 7 anos e, por meio da extensão e da pesquisa, me proporcionaram experiências tão significativas ao longo do caminho.

À minha orientadora, professora Thays Cristina Domareski Ruiz, que, com sua competência e sensibilidade, me guiou com leveza e firmeza durante todo o processo. Nos dias difíceis, seu incentivo me deu forças, e sua confiança me fez acreditar que concluir este trabalho seria possível. Professora, sou profundamente grata por ter tido a oportunidade de ser orientada por você.

À minha mãe, Lilian Gehring Rodrigues (*in memoriam*), que dedicou sua vida a acreditar em um futuro digno, independente e próspero para suas filhas, transmitindo amor, confiança e coragem.

Ao meu pai, Olgassi Nascimento, que torceu e acreditou em mim desde a graduação.

À minha irmã, Francine Gehring, cuja trajetória acadêmica foi inspiração para a elaboração desta pesquisa, e ao meu sobrinho Lorenzo, que com seu amor puro e incondicional me enche de alegria e ânimo.

À minha namorada, Halanna Aguiar, pelo apoio, paciência e incentivo, tendo sempre acreditado em mim durante o percurso do mestrado.

E, por fim, aos amigos que o Turismo me trouxe (Amanda, Natalia, Andreia e Kamila), que fizeram estes anos leves, e encheram meus dias de amizade e afeto.

EPÍGRAFE

Tô a pé, mas chego onde vou.

Djavan

RESUMO

A governança é um conceito complexo amplamente discutido em diferentes áreas do conhecimento, referindo-se aos processos de tomada de decisão e aos mecanismos de coordenação entre os diversos *stakeholders*. A governança turística refere-se à articulação que ocorre na esfera da gestão de destinos, incluindo entidades que abarcam o setor público, privado e a sociedade civil. Nesse sentido, a inovação pode ser adotada como uma estratégia potencializadora para o desenvolvimento do destino, promovendo desenvolvimento de políticas e estratégias locais que visem tornar o destino sustentável e competitivo. Esta pesquisa foi dividida em dois estudos, o primeiro realizou-se por meio de uma pesquisa exploratória, quantitativa descritiva, e qualitativa, que teve como objetivo identificar, a partir de uma análise bibliométrica e sistemática, os principais enfoques práticos sobre como a inovação contribui para a tomada de decisões na governança do turismo. O segundo trata-se de um estudo de caso exploratório e qualitativo, e teve como objetivo identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da *Smart Governance*. Para o primeiro estudo, realizou-se uma análise bibliométrica e sistemática acerca dos descritores "*destination governance; tourism governance; innovation*", na base de dados Web of Science. A partir da amostra gerada de 105 artigos, realizou-se a bibliometria por meio da ferramenta VOSViewer, que mapeou as conexões entre governança e inovação. Após outro filtro, foram selecionados 89 artigos para a realização da análise sistemática, e optou-se analisar os estudos de caso (43), pois estes demonstraram ações práticas em que a governança e a inovação se convergem no planejamento. O resultado foi a identificação de quatro enfoques de inovação, são eles: Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade. Estes temas oferecem percepções empíricas da governança aliada com a inovação, resultando no conceito da *Smart Governance*, que apresenta um conjunto de práticas, tecnologias e abordagens colaborativas, que buscam potencializar a gestão local. No segundo estudo, o Ecossistema do Destino Turístico Inteligente Curitiba foi identificado como inovador no âmbito do turismo. Teve como objetivo de identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do ecossistema, por meio de uma metodologia exploratória e qualitativa, que envolveu 11 entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo e categorização temática baseada nos objetivos da pesquisa. Foi utilizada a abordagem da Tríplice Hélice, modelo para explicar a interação entre os setores público, privado e universidade como instituição. Como resultado, a discussão avançou na inter-relação entre governança e inovação no turismo, destacando a possibilidade de implementar inovações por meio da *Smart Governance* e contribuindo para a popularização desse termo. O estudo revelou que Curitiba, embora amplamente reconhecida como referência nacional e internacional em iniciativas *smart*, enfrenta limitações estruturais e operacionais. Identificaram-se entraves acerca da operacionalização de projetos, decorrentes de restrições orçamentárias, carência de qualificação para análise e tratamento de dados e de uma transformação digital ainda incipiente. Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam levantados modelos que ofereçam encaminhamentos gerenciais para o projeto DTI, em que por meio de um mapeamento de protocolo, pode-se facilitar a introdução da proposta na cidade, levando em consideração suas características locais específicas.

Palavras-chave: Turismo; Inovação; Governança Inteligente; Curitiba; Destino Turístico Inteligente.

ABSTRACT

Governance is a multifaceted concept widely discussed across different fields of knowledge, referring to decision-making processes and coordination mechanisms among diverse stakeholders. In the tourism context, governance concerns the articulation within destination management, involving actors from the public sector, private sector, and civil society. In this sense, innovation can serve as a strategic driver for destination development, fostering policies and local strategies aimed at enhancing sustainability and competitiveness. This research was structured into two studies. The first involved an exploratory, descriptive quantitative and qualitative approach, aiming to identify, through a bibliometric and systematic analysis, the main practical perspectives on how innovation contributes to decision-making in tourism governance. The second study consisted of an exploratory and qualitative case study designed to identify and analyze the actions carried out by the actors of the Curitiba Smart Tourism Destination Ecosystem (DTI Curitiba) through the lens of Smart Governance. For the first study, a bibliometric and systematic analysis was conducted using the descriptors “destination governance; tourism governance; innovation” on the Web of Science database. From an initial sample of 105 articles, a bibliometric analysis was carried out using VOSviewer to map the connections between governance and innovation. After refinement, 89 articles were selected for the systematic analysis, and 43 case studies were examined, as these offered practical insights into how innovation and governance converge in planning processes. Four innovation approaches emerged: Destination Management, Technology, Marketing, and Sustainability. These themes provide empirical evidence of governance aligned with innovation, leading to the concept of Smart Governance, a set of practices, technologies, and collaborative approaches aimed at enhancing local management. In the second study, the Curitiba Smart Tourism Destination Ecosystem was identified as an innovative initiative within tourism. The objective was to identify and analyze the actions developed by ecosystem actors through an exploratory and qualitative methodology, which included 11 semi-structured interviews, content analysis, and thematic categorization aligned with the research objectives. The Triple Helix model was adopted to explain the interaction between government, industry, and universities. The findings advanced the discussion on the interrelationship between governance and innovation in tourism, highlighting the potential for implementing innovations through Smart Governance and contributing to the expansion of this concept. The study revealed that, although Curitiba is widely recognized nationally and internationally as a reference in smart initiatives, it still faces structural and operational limitations. Challenges were identified in project implementation due to budget constraints, lack of qualified professionals for data analysis and management, and an incipient stage of digital transformation. Future research should explore models that provide managerial pathways for the DTI project. Protocol-based mapping could facilitate the implementation of the initiative in the city, taking into account its specific local characteristics.

Keywords: Tourism; Innovation; Smart Governance; Curitiba; Smart Destination.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	19
FIGURA 2: ESCOPO DA METODOLOGIA.....	32
FIGURA 3: NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO.....	33
FIGURA 4: PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE PUBLICAÇÕES.....	34
FIGURA 5: PERIÓDICOS COM MAIOR PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....	35
FIGURA 6: DEMONSTRAÇÃO DE CO-OCORRÊNCIAS DAS PALAVRAS-CHAVE.....	39
FIGURA 7: PANORAMA GERAL DA ANÁLISE SISTEMÁTICA.....	49
FIGURA 8: PLOTAGEM NOS ÔNIBUS EM CURITIBA.....	58
FIGURA 9: EIXOS ESTRATÉGICOS DO DTI CURITIBA.....	61

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: SÍNTESE DOS ESTUDOS.....	15
QUADRO 2: GOVERNANÇA EM DIFERENTES CENÁRIOS.....	26
QUADRO 3: CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE INOVAÇÃO EM TURISMO.....	29
QUADRO 4: ARTIGOS MAIS CITADOS EM TODAS AS BASES DE DADOS.....	36
QUADRO 5: ENFOQUE DE INOVAÇÕES NOS ESTUDOS DE CASO.....	42
QUADRO 6: SOFTWARES UTILIZADOS NOS ESTUDOS.....	44
QUADRO 7: DIRETRIZES DOS GRUPOS DE TRABALHOS TEMÁTICOS.....	62
QUADRO 8: ATORES ENVOLVIDOS NO ECOSISTEMA DTI CURITIBA.....	63
QUADRO 9: PROPOSTA DE ANÁLISE PELAS ENTREVISTAS.....	67
QUADRO 10: CATEGORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	68
QUADRO 11: CONTRIBUIÇÃO DAS ANÁLISES DAS ENTREVISTAS.....	69

LISTA DE SIGLAS

ABET – Anais Brasileiros de Estudos Turísticos

CEPATUR – Conselho Paranaense de Turismo

CSR – Corporate Social Responsibility

DMO – Destination Management Organization

DTI – Destino Turístico Inteligente

GT – Grupos de Trabalhos Temáticos

ICF – Instituto Ciudades del Futuro

MICE – Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions

SG – Smart Governance

SNA – Social Network Analysis

SEGITTUR – Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas

PMC – Prefeitura Municipal de Curitiba

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

WOS – Web of Science

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	11
2. METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO.....	17
3. ESTUDO 1 – GOVERNANÇA E INOVAÇÃO NO TURISMO: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA.....	23
3.1. INTRODUÇÃO.....	24
3.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.4. RESULTADOS.....	32
3.5. BIBLIOMETRIA.....	33
3.6. SISTEMÁTICA.....	42
3.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
4. ESTUDO 2 – CURITIBA E O DTI SOB A PERSPECTIVA DA SMART GOVERNANCE E DA TRÍPLICE HÉLICE.....	53
4.1. INTRODUÇÃO.....	54
4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.4. RESULTADOS.....	69
4.4.1. Enfoque: Gestão do Destino.....	71
4.4.2. Enfoque: Tecnologia.....	73
4.4.3. Enfoque: Marketing.....	76
4.4.4. Enfoque: Sustentabilidade.....	78
4.4.5. Curitiba e o DTI.....	80
4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE I.....	108
APÊNDICE II.....	111

1. INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A governança é um conceito complexo amplamente discutido em diferentes áreas do conhecimento, referindo-se aos processos de tomada de decisão e aos mecanismos de coordenação entre os diversos atores envolvidos em determinada esfera de gestão. Fundamenta-se em estudos de ciência política e administração pública, sendo definido como o conjunto de processos, relações e estruturas que orientam a tomada de decisões em organizações ou territórios (Rhodes, 1996). Recebeu diversas descrições feitas por estudiosos em períodos diferentes. Ela se relaciona com a exigência cidadã de buscar novas formas de tomar decisões coletivas que melhorem as limitações dos processos de tomada de decisões atuais e que também permitam um papel mais ativo de diferentes atores sociais (Velasco, 2014).

Os autores Ache (2000), Kissler e Heidemann (2006), Marques (2007), Rhodes (2007), Ansell e Gash (2008) e Conceição e Anjos (2020), definem a governança como um conjunto de processos, estruturas e mecanismos que orientam a tomada de decisões e a coordenação de ações dentro de uma organização, setor ou sociedade. É um processo que agrupa atores dos setores público, privado e do terceiro setor, para que atuem de maneira conjunta para maximizar resoluções de forma cooperada em prol do desenvolvimento da região (Pierre; Peters, 2000).

No contexto da administração pública, a governança é vista como um modelo que vai além do governo, caracterizando-se pela interdependência entre organizações e pela inclusão de atores não estatais na formulação e implementação de políticas públicas. Para ser eficaz, exige habilidades estratégicas e cooperação entre os atores envolvidos, baseando-se na confiança e em valores éticos compartilhados. Além disso, a governança implica uma relativa perda de autonomia do Estado, à medida que as decisões são influenciadas por múltiplos *stakeholders*, desconstruindo a noção tradicional de governo como ente único e separado da sociedade (Osborne, 2006).

No campo do turismo, a governança turística refere-se à articulação entre os diversos atores envolvidos na gestão de destinos, incluindo o setor público, privado e a sociedade civil (Buhalis, 2000). Esse modelo colaborativo busca promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do destino, por meio de decisões compartilhadas e da coordenação de interesses distintos (Beritelli; Bieger; Laesser,

2007). Dessa forma, a governança turística emerge como uma abordagem fundamental para a construção de políticas públicas mais assertivas para a gestão integrada dos recursos turísticos. A característica de complexidade da governança de destinos turísticos exige o uso de atuações feitas para lidar com estados de não-equilíbrio, para entender a dinâmica de cada caso (Nordin; Svesson, 2007; Laws; Agrusa; Scott; Richins, 2011). A governança turística é um campo de estudo que explora a gestão colaborativa e participativa dos destinos turísticos, envolvendo múltiplos atores e instituições (Velasco, 2014).

É indispensável uma abordagem multifacetada para lidar com as múltiplas partes interessadas no processo de gestão, além de atores que diferem em objetivos, habilidades, recursos e comprometimento; sendo que, quando não há transversalidade no processo, acaba resultando em uma falta de coesão na tomada de decisões no destino. Os setores públicos e organizações privadas interagem cooperativamente, ao passo que também são independentes de recursos. As instituições tendem a desempenhar um papel estratégico no estímulo à cooperação entre os agentes, que age como vetor de difusão do conhecimento, impulsionado pela dinâmica inovadora (Landabaso; Oughton; Morgan, 1999).

A gestão de destinos turísticos depende do planejamento estratégico e da cooperação entre os atores para o desenvolvimento sustentável (Flores; Mendes, 2014). Por meio de redes colaborativas que alinham interesses, fortalecem a gestão local e impulsionam a inovação e a experiência turística, o potencial de eficácia da gestão é ampliado (Beaumont; Dredge, 2010; Herrero Amo; De Stefano, 2019; Cruz-Coria; Olmos-Martínez; Ibarra-Michel, 2022). A participação da comunidade e parcerias institucionais contribuem para a capacitação e fortalecimento da governança, que se caracteriza pela descentralização do poder, gestão democrática e inovação como ferramenta estratégica (Bichler, 2021; Crespi-Vallbona; Mascarilla-Miró, 2021).

A literatura destaca que a governança turística eficaz depende da participação de múltiplos *stakeholders* em processos decisórios transparentes e inclusivos (Hall, 2011). De acordo com Baggio, Scott e Cooper (2010), a colaboração entre os diferentes agentes proporciona maior capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado, além de fortalecer a identidade e a competitividade dos destinos turísticos. Ademais, a governança em turismo deve considerar a sustentabilidade como eixo central, equilibrando interesses econômicos, sociais e

ambientais (Bramwell; Lane, 2011).

O conceito da inovação, nesse sentido, envolve processos contínuos de aprendizagem, pesquisa e exploração, que tem como resultado novos produtos, ou a melhoria deles, e os valores criados ultrapassam os limites de uma organização. Segundo os autores Hung (2004) e Pikkemaat, Peters e Bichler (2019), o contexto institucional e a dinâmica de sistemas de inovação local, regional, nacional e internacional, defende que a ação da inovação é um conceito voluntarista, constituído pela performance ativa de sujeitos. Dessa forma, atores ou agentes desenvolvem relações de troca entre si em um caminho tecnológico, criando um fluxo contínuo, que busca explorar novas oportunidades.

A inovação pode ser adotada como uma estratégia potencializadora para o desenvolvimento do destino, pois pode levar a introdução de produtos e serviços únicos; além de processos e sistemas que ultrapassam a indiferença dos consumidores e oferecem valor para múltiplos *stakeholders*. A busca pela inovação em destinos turísticos é um tema de destaque, porém desafiador, pois em face ao crescimento da competição e o estabelecimento de tendências, os destinos não tem opção além de inovar para renovar, diversificar e fortalecer sua oferta turística (Buffa; Beritelli; Martini, 2019; Liao; Chuang, 2020; Emmendoerfer, 2023).

O processo interativo entre os atores locais devem ser potencializadores da inovação no destino turístico, sendo uma consequência de caminhos de comunicação intra e inter organizacionais, combinando funções para o setor público, privado e comunidade local, saindo dos modelos lineares de gestão (Brandão; Breda; Costa, 2019). Essa abordagem participativa, identifica a interação e o engajamento dos cidadãos com o corpo governamental local como “peça-chave” do desenvolvimento turístico sustentável, planejamento urbano e governança efetiva (Castelnovo; Misuraca; Savoldelli, 2016).

Uma gestão orientada pela inovação pode ser vista como uma forma de enfrentar os desafios gerados pela competitividade na economia global do turismo, visto que cada ator do turismo busca produtividade e qualidade através dos processos de inovação. Com o passar dos anos, o uso da inovação na gestão dos destinos turísticos passou a ser imprescindível para o desenvolvimento de políticas e estratégias locais que visem tornar o destino sustentável e competitivo (Sorokina, 2022). Diversos pesquisadores têm contribuído para a compreensão da governança turística sob diferentes perspectivas (Bramwell; Lane, 2011; Velasco, 2014;

González, 2014; De Carvalho, 2014; Fernandes, 2014; Feger; Abrahão; Gândara; Oliveira; Melo, 2016; Conceição; Anjos, 2020; Hjalager; Von Gesseneck, 2020; Coutinho; Kalaoum; Trigo, 2021; Ivars Baidal; Casado-Díaz; Navarro-Ruiz; Fuster-Uquet, 2024).

Alguns estudos recentes mostram discussões entre os construtos¹ de governança e inovação, em redes regionais e colaboração entre os *stakeholders* (Albrecht, 2013; Brito; Costa; Breda, 2015; Van Der Zee; Vanneste, 2015; Feger et al., 2016; Brandão; Breda; Costa, 2019; Conceição; Anjos, 2020) a relação da inovação e redes interorganizacionais nos destinos turísticos (Novelli; Schmitz; Spencer, 2006; Martínez-Pérez; Elche; García-Villaverde, 2019); governança na colaboração e cocriação com a comunidade local (Scuttari; Pechlaner; Erschbamer, 2021; Schuhbert; Barriga; Thees, 2022; Partanen, 2022); governança sob a perspectiva da política e implementação nos destinos turísticos (Trentin, 2016; Hjalager; Von Gesseneck, 2020); *Smart Governance* (SG) (Juchneski; Grechi; Biz, 2024; Ivars-Baidal; Casado-Díaz; Navarro-Ruiz; Fuster-Uquet, 2024), considerada um método para empregar técnicas inteligentes e adaptativas na governança, juntamente com atividades para aprimorar o monitoramento e a tomada de decisão.

Observa-se que a relação entre inovação e governança foi se estreitando gradualmente, tendo início em uma dimensão operacional, e na sequência sendo incorporada aos processos de gestão, até chegar no conceito da SG. Portanto, como o desenvolvimento de ações de inovação podem contribuir na tomada de decisão nos processos de governança?

Nesta dissertação, busca-se avançar nos estudos sobre a relação teórica da governança turística nos destinos turísticos e a inovação, visto que as significativas mudanças nas condições de competitividade nas últimas décadas têm aumentado a necessidade de inovação no turismo, considera-se pertinente ampliar a compreensão em relação aos âmbitos em que a inovação está sendo articulada dentro da governança de destinos turísticos. Para isso, o objetivo geral da dissertação é compreender os efeitos da inovação nos processos de governança nos destinos turísticos.

¹ Construto: Abstração teórica desenvolvida para explicar e organizar fenômenos empíricos. Conceito abstrato, intencionalmente construído ou inventado, para fins específicos de pesquisa (KERLINGER, 1980).

Relacionando-se com o problema de pesquisa e com o intuito de responder ao objetivo geral, os objetivos específicos são: identificar, a partir de uma análise bibliométrica e sistemática, os principais enfoques práticos sobre como a inovação contribui para a tomada de decisões na governança do turismo (Estudo 1), e identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da SG (Estudo 2).

O Quadro 1 busca apresentar uma síntese dos estudos da pesquisa, incluindo o título, objetivos gerais e específicos, metodologia, contribuições teórico-práticas e os journals selecionados para submissão dos artigos.

QUADRO 1: SÍNTESE DOS ESTUDOS

	DISSERTAÇÃO	ESTUDO 1	ESTUDO 2
Título	<i>Smart Governance - Uma Perspectiva de Inovação no Turismo: Estudo de Caso do Ecossistema DTI Curitiba</i>	Governança e Inovação no Turismo: Análise Bibliométrica e Sistemática.	Curitiba e o DTI Sob a Perspectiva da <i>Smart Governance</i> e da Tríplice Hélice.
Objetivo Geral e Específicos	Compreender o panorama dos conceitos de governança e inovação no turismo, e identificar, por meio de encaminhamentos práticos, ações de inovação no âmbito do turismo.	Identificar, a partir de uma análise bibliométrica e sistemática, os principais enfoques práticos sobre como a inovação contribui para a tomada de decisões na governança do turismo.	Identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da SG.
Metodologia	Exploratória; Pesquisa qualitativa; Quantitativa descritiva; Exploratória; Estudo de Caso.	Estudo exploratório; Pesquisa qualitativa; Quantitativa descritiva; Realizou-se uma revisão bibliométrica (VOSViewer) e sistemática.	Estudo de caso; exploratório; Qualitativo; Aplicação de entrevistas semiestruturadas; Metodologia da Tríplice Hélice.
Contribuições Teórico-Práticas	Atualiza e fomenta a discussão acerca da governança e inovação no turismo, dando exemplos práticos já desenvolvidos e identifica 4 enfoques destaque, presente em estudos de caso; explora a perspectiva	Tomada de decisões que incluem integrativamente diversos atores; avanço na discussão das possíveis implementações de inovações, como práticas com a comunidade local, modelos de gestão para uma melhoria na colaboração dos	Integra teoricamente as abordagens de Tríplice Hélice, Smart City, Smart Destination e <i>Smart Governance</i> como possibilidades de desenvolvimento do turismo nos destinos. Destaca-se a <i>Smart Governance</i> como articuladora da gestão,

	<p>de atores envolvidos no Ecossistema DTI Curitiba, permitindo a compreensão das diferentes perspectivas das entidades envolvidas no projeto, com sugestões de melhorias para um ecossistema mais dinâmico e inovador.</p>	<p><i>stakeholders</i>, traçar estratégias de marketing de destinos envolvendo práticas sustentáveis.</p>	<p>fortalecendo políticas públicas participativas e a sustentabilidade do destino.</p>
Journals	<p>Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo Revista Observatorio de La Economía Latinoamericano</p>		

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essa dissertação foi elaborada baseada no modelo *Multipaper*, que consiste na produção da pesquisa por meio de dois ou mais artigos científicos, acompanhados de uma introdução, metodologia e considerações finais da dissertação, que trazem a convergência dos estudos elaborados. Nesta dissertação foram realizados dois estudos, que se articulam na estruturação das temáticas trabalhadas.

2. METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO

Para descrever e detalhar os passos percorridos para o alcance dos objetivos do trabalho, neste capítulo, procurou-se delinear os procedimentos utilizados para o estudo, permeando a estrutura e etapas para análise dos resultados obtidos através da coleta. A adoção do método escolhido foi pensada através do entendimento da complexidade do tema. Por isso, a validade do estudo deve ser avaliada levando em consideração o objeto escolhido, e dessa forma, busca-se comprovar se as descobertas estão embasadas no material empírico e se os métodos escolhidos foram devidamente aplicados (Flick, 2009).

A importância do método se dá na concepção de novas constatações, utilizando do embasamento teórico como suporte, fornecendo técnicas e instrumentos que irão delimitar a construção da finalidade proposta no estudo (Costa; Moraes, 1994). Além disso, a exploração das razões para a aplicação rigorosa de métodos científicos na pesquisa, tem como objetivo a busca por evidências válidas e confiáveis (Flick, 2008). O método desempenha, também, a função de ir contra o erro, a parcialidade humana e a influência dos interesses particulares na construção do conhecimento. O uso de métodos legitima a ciência e minimiza o erro (Booth, 2000).

Com o suporte e valorização do uso dos métodos, o pós-positivismo reflete uma filosofia determinista, em que as causas possivelmente determinam os resultados ou efeitos. Assim, os problemas de pesquisa através do viés pós-positivista articulam questões que buscam identificar e avaliar as causas que influenciam os resultados (Creswell, 2017). Além disso, a teoria do pós-positivismo alinha-se com a ideia de que o conhecimento é incerto, e que as observações são motivadas através dos fatores contextuais, o que a configura como uma abordagem mais crítica e reflexiva para a análise científica. Phillips e Burbules (2000) explicitam que, embora o pós-positivismo tenha ciência das limitações do alcance a uma verdade objetiva e definitiva, ele ainda valoriza a busca por rigor científico. O que o difere do positivismo, é que este enfatiza a observação empírica direta e objetiva, verificando as hipóteses através de dados empíricos; por outro lado, o pós-positivismo identifica a complexidade da pesquisa acadêmica, a existência da possibilidade de erro, e a importância de abranger abordagens flexíveis para compreender a realidade (Demo, 2013).

A pesquisa possui caráter exploratório, pois configura-se como uma investigação inicial referente a temas com escassez de exploração e compreensão. Este tipo de estudo busca aprofundar a familiaridade com o objeto de pesquisa. A premissa do estudo exploratório não busca conclusões definitivas, mas atingir a compreensão e análise do tema de pesquisa (Gil, 2008). Esse tipo de pesquisa é caracterizado pela flexibilidade em sua abordagem e são fundamentais nas fases iniciais de investigação, pois oferecem uma visão geral do problema (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

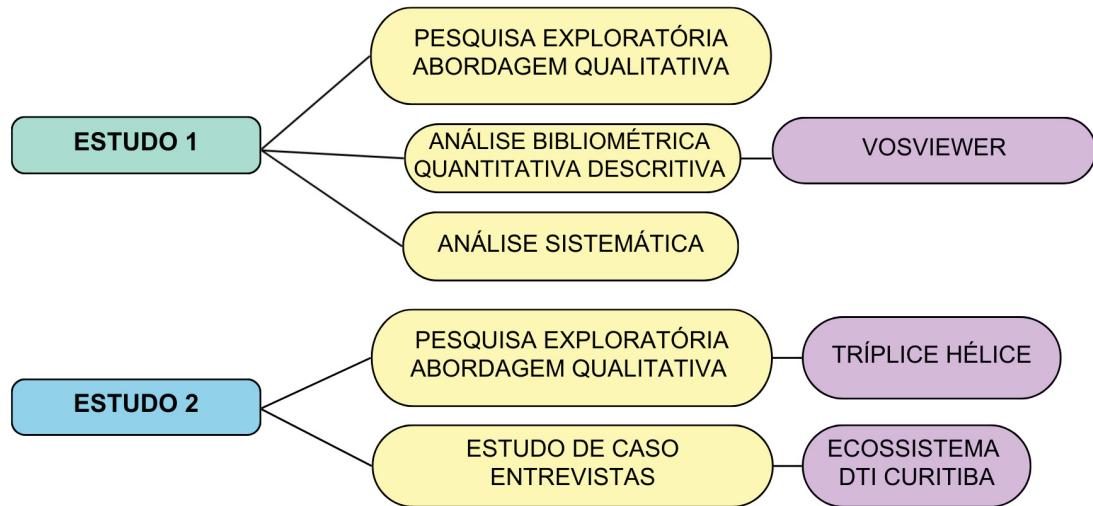
Com o intuito de apresentar a relação dos constructos de governança e inovação de destinos turísticos, foi utilizada a abordagem qualitativa, pois a compreensão de que as narrativas devem ser limitadas em termos temporais e situacionais. A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis e além disso, contém um planejamento em que a influência do pesquisador é eliminada tanto quanto possível, em busca de garantir a objetividade do estudo (Minayo, 2001; Flick, 2009). A utilização desta abordagem beneficia a pesquisa pois possibilita fornecer *insights* profundos em contextos sociais específicos (Pessôa; Ramires, 2013).

Sendo assim, optou-se pelo formato Multipaper, em 2 estudos; a Figura 1 elucida a metodologia utilizada na elaboração da dissertação.

No primeiro artigo, buscou-se, através de uma revisão bibliométrica e sistemática, identificar os principais enfoques práticos sobre como a inovação contribui para a tomada de decisões na governança do turismo. A bibliometria é uma ferramenta capaz de medir e facilitar a análise da informação armazenada (Mugnaini, 2003). Por meio da utilização da bibliometria, é possível mapear redes de coautoria e colaboração entre pesquisadores e instituições, evidenciando parcerias estratégicas e fluxos de conhecimento, potencializando uma melhor compreensão das diferentes temáticas (Galdino; Garcia; Amaral, 2022). Além disso, o estudo bibliométrico pode ser usado como um filtro de informação, podendo ser de grande utilidade para o pesquisador no levantamento do estado da arte, visto que a leitura do texto integral se torna impossível devido ao crescimento do conhecimento produzido. Atualmente, a pesquisa bibliométrica desfruta das regalias da era digital, utilizando como insumo a produção científica indexada nas bases de dados, e é

dependente direta do resultado do trabalho dos indexadores, e com isso, a qualidade dos dados é diretamente refletida no resultado da análise (Mugnaini, 2003).

FIGURA 1: SÍNTESE DA METODOLOGIA



Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise bibliométrica ganhou destaque na pesquisa em negócios nos últimos anos (Donthu; Kumar; Pattnaik; Lim, 2021), e essa popularidade pode ser atribuída ao avanço, a disponibilidade e o acesso a softwares bibliométricos como Gephi, Leximancer, VOSviewer, e bases de dados científicos como Scopus e Web of Science. Além, também, do fator da polinização interdisciplinar da metodologia bibliométrica da ciência da informação para a pesquisa em negócios. Os métodos bibliométricos estão estabelecidos como especialidades científicas e são parte integrante da metodologia de avaliação de pesquisa, especialmente nas áreas científicas e aplicadas. Esses métodos são cada vez mais utilizados ao estudar vários aspectos da ciência e também na forma como instituições e universidades são classificadas mundialmente (Ellegaard; Wallin, 2015).

Os métodos bibliométricos têm sido usados para fornecer uma análise quantitativa de publicações escritas. A bibliometria está intimamente relacionada ao termo mais amplo "informetria" (Egghe; Rousseau, 1990) e ao termo mais restrito "cientometria" (Bar-Ilan, 2008). Esse tipo de análise é baseado na identificação do

corpus de literatura, ou seja, publicações em seu sentido mais amplo, dentro de uma determinada área temática (Ellegaard; Wallin, 2015).

Para o desenvolvimento da análise do conteúdo obtido através do levantamento bibliométrico, a revisão sistemática é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura em relação a alguma temática. Esta revisão possibilitou um levantamento das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, fazendo o uso de métodos claros e organizados para buscar, analisar e resumir as informações selecionadas (Sampaio; Mancini, 2007). As revisões sistemáticas são funcionais na integração das informações de um conjunto de estudos feitos separadamente sobre determinado assunto, que podem apresentar resultados conflitantes ou coincidentes, destacando temas que necessitam de evidência, ajudando a guiar futuras pesquisas.

A pesquisa realizada em 26 de outubro de 2023, resultou em uma amostra de 113 artigos, em que as palavras-chave utilizadas para o estudo foram escolhidas a partir de tentativas na base de dados Web of Science, escolhida por ser uma base multidisciplinar que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas; possui hoje mais de 9.000 periódicos indexados, sendo que a coleção principal conta com 10 índices contendo informações coletadas de milhares de periódicos, livros, séries de livros e conferências acadêmicas (Web Of Science, 2024). A base de dados é considerada da mais alta qualidade, e possui a produção mais completa para estudos acadêmicos e científicos (Merigó, 2016). Além disso, a base de dados oferecida pela Clarivate, é utilizada usualmente em estudos bibliométricos, buscando a produção científica de maneira a fornecer dados mais padronizados e consistentes. A partir disso, os resultados foram obtidos através de uma filtragem, em que o primeiro filtro a ser utilizado foi a exclusão da opção “*proceeding paper*”, pois são artigos de conferência, em que apresentam uma grande quantidade de resultados preliminares ou de trabalhos ainda em desenvolvimento. Após esse filtro, obteve-se o resultado de 105 trabalhos (mapeamento da amostra), nos formatos de artigo (94), revisão de artigo (11) e acesso antecipado (6).

A utilização da ferramenta VOSviewer, permitiu a construção de redes bibliométricas visuais, possibilitando a criação de clusters de pesquisa, em que, através de nósulos de rede, as palavras-chave são divididas e agrupadas de acordo com a interação dos termos nas pesquisas (Silva, 2023). A utilização da ferramenta

permite que, ao compilar os elementos que possuem relação entre si, seja realizada uma análise dos contextos e das temáticas e as relações congruentes entre os mesmos. O VOSviewer é amplamente aplicável em estudos bibliométricos, pois auxilia na compreensão da estrutura de campos científicos, identificando suas colaborações e através do reconhecimento de áreas emergentes de pesquisa (Van Eck, 2010).

Em um segundo momento, realizou-se uma análise sistemática em parte da amostra (89 artigos) buscando uma perspectiva de análise acerca dos estudos de caso (43), em que são apresentados exemplos práticos de destinos que estão aplicando a inovação na governança local. As revisões sistemáticas são fundamentais para resumir de forma confiável a evidência científica disponível, reduzindo o risco de viés e permitindo que as decisões sejam tomadas com base no melhor conhecimento possível (Petticrew; Roberts, 2006, P. 21).

No segundo artigo, realizou-se um estudo de caso da cidade de Curitiba, em que buscou-se identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da SG. O trabalho é classificado como um estudo de caso exploratório e qualitativo, que se trata de uma forma de realizar pesquisas investigativas dentro de um contexto real (Yin, 2015). O estudo de caso configura-se como uma estratégia de pesquisa voltada para a compreensão de fenômenos atuais em seu contexto real, com o uso de dados qualitativos. Segundo o autor, essa abordagem permite investigar o “como” e o “por quê” de certos fenômenos, sobretudo quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Além disso, o estudo de caso é considerado um método abrangente, que engloba o planejamento da pesquisa, as técnicas de coleta e a análise de dados, sendo apropriado quando se busca aprofundar o entendimento sobre processos complexos, interações institucionais e dinâmicas sociais específicas. O autor Gil (1991) complementa que o estudo de caso possui a finalidade de gerar conhecimentos amplos e específicos sobre o tema pesquisado. A metodologia da Tríplice Hélice foi aplicada, por entender que o modelo explica a interação entre os setores público, privado e universidade. O modelo foi utilizado pois relaciona a inovação com o desenvolvimento regional, a partir da interação do Ecossistema DTI Curitiba, que traz uma perspectiva dinâmica em que as relações estão em constante transformação (Etzkowitz, 2009; Etzkowitz, Zhou, 2017; Benck; Dorion; Olea;

Prodanov; Lazzarotti; Roldan, 2018). Nesse sentido, ao falar sobre a Tríplice Hélice e os papéis tradicionais dos atores envolvidos, o governo é considerado como fonte de relações contratuais que buscam garantir interações estáveis, fonte de recursos e câmbios entre as esferas, e a universidade como a fonte de novos conhecimentos e tecnologias (Bencke *et al.*, 2018). Cada hélice atua de forma independente e em cooperação com as demais. O modelo de governança ocorre quando as três interagem e assumem papéis mútuos, gerando iniciativas em diferentes direções (Hojnik, Ruzzier, Antončič, 2017).

Para atingir o objetivo do Estudo 2, foram aplicadas 11 entrevistas semiestruturadas com *stakeholders* que fazem parte do Ecossistema DTI Curitiba, com 10 perguntas baseadas nos enfoques identificados no Estudo 1, além de 2 perguntas adicionais em relação à percepção de futuro do projeto na cidade. Por meio das entrevistas, foi possível obter informações suficientes para atingir o objetivo do estudo, além de compreender o nível de participação das entidades entrevistadas, e entraves que identificam na tomada de decisões do Ecossistema DTI Curitiba.

3. ESTUDO 1 – GOVERNANÇA E INOVAÇÃO NO TURISMO: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA

RESUMO

A governança no turismo está associada à colaboração, coordenação e participação de múltiplos atores na gestão de destinos turísticos. A governança turística envolve a administração coordenada dos destinos, promovendo a participação local e a transparência. Nesse sentido, a utilização da inovação torna-se indispensável para atribuir competitividade ao destino, reforçando modelos atualizados de gestão e interação entre os atores envolvidos. Este estudo buscou identificar, com base em uma análise bibliométrica e sistemática, os principais enfoques práticos relacionados à inovação na governança do turismo. Foram identificados 113 artigos na base Web of Science a partir dos descritores “*destination governance; tourism governance; innovation*”. Após a exclusão dos “*proceeding papers*”, restaram 105 artigos, número sobre o qual foi realizada a análise bibliométrica com o apoio da ferramenta VOSViewer, para mapear as conexões entre governança e inovação. Por meio dessa análise, foram identificados cinco clusters de interconexão significativa, destacando o papel da governança na difusão de conhecimento e no incentivo a práticas inovadoras. Foram identificados 43 estudos de caso, sendo as produções realizadas na Europa (25), Ásia (10) África (3), Oceania (2), América Central (1) e América do Norte (2). Por meio da análise sistemática foi possível identificar quatro enfoques de inovação, sendo eles: Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade. Alguns desdobramentos identificados nos enfoques, compreendem estratégias de inovação como: Think Tank; Living Labs; SmartMax; Storytelling. Como resultado da aplicação dessas estratégias, e da gestão integrada e participativa, a *Smart Governance* emerge como possibilidade de potencializar a gestão de destinos turísticos, visto que busca, por meio da tecnologia, transversalidade com os *stakeholders*, envolvimento da comunidade local e uso de dados em tempo real. Na prática, a abordagem da *Smart Governance* se mostra teoricamente como a mais capaz de potencializar a inovação no processo de governança. Atende ao objetivo pretendido e contribui teoricamente com o entendimento teórico sobre a relação entre governança e inovação, abordando gestão de destinos, planejamento estratégico e colaboração entre *stakeholders*. Como contribuição prática, incentiva soluções integrativas que envolvem a comunidade local, e aponta melhorias para desburocratizar os processos decisórios. Destaca-se o papel da inovação no desenvolvimento regional e na construção de estratégias sustentáveis para Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs). Sugestões de pesquisas futuras, abordam analisar políticas públicas, mapear experiências internacionais.

Palavras-chave: Turismo; Governança Turística; Inovação; Análise Sistemática; VOSviewer;

3.1. INTRODUÇÃO

A literatura define a governança como um mecanismo de atuação conjunta entre a gestão pública, e os diversos *stakeholders* interessados na formulação e na implementação de políticas públicas diante de um problema identificado ou iminente (Secchi, 2014). Também pode ser fundamentada na colaboração conjunta entre os serviços públicos, representatividade de atores públicos e *stakeholders*, através das redes de coordenação, colaboração e cooperação, seja na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de uma política pública (Osborne, 2006).

A governança turística e a inovação têm ganhado crescente relevância no cenário do turismo contemporâneo, à medida que destinos turísticos ao redor do mundo enfrentam desafios complexos, como a crescente competitividade global, a demanda por sustentabilidade e o intenso processo de transformação digital. É fundamentada na articulação entre os diversos atores públicos e privados, e visa estabelecer uma gestão participativa e integrada, promovendo o desenvolvimento equilibrado e sustentável dos destinos. Além disso, a governança turística baseia-se na articulação institucional para garantir a efetividade da gestão local e o desenvolvimento sustentável do destino (Landabaso; Oughton; Morgan, 1999; Flores; Mendes, 2014; Barandiarán; Restrepo; Luna, 2019). Esta governança seria, portanto, a busca de novas formas de tomada de decisões coletivas sobre questões que envolvem a gestão de conflitos de interesses e que procuram impulsionar processos de inovação social, o fortalecimento dos atores mais frágeis do sistema e a mudança nas dinâmicas turísticas que geram impactos negativos (Velasco, 2014).

O processo de governança exige a formação de redes colaborativas que alinhem interesses e facilitem a implementação de políticas, promovendo a cooperação entre governo, organizações e indivíduos (Eagles, 2009; Beaumont; Dredge, 2010; Feger *et al.*, 2016; Herrero Amo; De Stefano, 2019).

Nos destinos turísticos, há uma crescente na conexão em redes para atender às expectativas dos visitantes, tornando a governança essencial para compreender suas dinâmicas (Zhang; Zhu, 2014). Nesse contexto, a inovação surge como fator estratégico para otimizar recursos, aprimorar a experiência do turista e fortalecer a competitividade dos destinos. Portanto, a inovação contínua é importante tanto no âmbito da competição entre empresas dentro do destino, quanto na colaboração

com outros destinos, pelo aspecto do turista que se locomove constantemente entre eles (Zach; Hill, 2017).

Diversos pesquisadores se dedicaram aos estudos da governança turística (Nordin; Svesson, 2007; Hjalager, 2010; Albrecht, 2013; Van Der Zee; Vanneste, 2015; Zach; Hill, 2017; Makkonen; Williams; Weidenfeld; Kaisto, 2018; Conceição, 2020; Feger; Kaizer; Minasi; Fratucci, 2024) e neste trabalho analisou-se a relação entre inovação e governança. As temáticas discutidas e abordadas pelos autores perpassam as temáticas do planejamento de gestão, sustentabilidade ligada a governança, importância das redes de colaboração, articulação da inovação como fator essencial para o desenvolvimento do destino. Os autores (Gomes; Gândara; Ivars-Baidal, 2017; García-Villaverde, 2019; Martini, 2019; Trunfio; Campana, 2019; Pikkemaat; Bichler; Peters, 2020; Martínez-Pérez; Elche; Mandić; Kennell, 2021; Scuttari; Pechlaner; Erschbamer, 2021; Buffa; Beritelli; Sorokina; Ekaterina *et al.*, 2022; Ivars-Baidal *et al.*, 2024) abordam assuntos acerca da governança, gestão local, colaboração das redes e a inovação como fator para tornar os destinos mais competitivos, em que soluções criativas e inovadoras surgem como uma nova forma de fomentar a criatividade, viabilizando uma estratégia não linear e transdisciplinar no processo de planejamento.

Apresentam-se lacunas teóricas em relação a existência de uma governança turística como um arranjo institucional, na interação entre a estrutura dessa gestão e seu desempenho na prática (Zhang; Zhu, 2014). Outra lacuna identificada, foi em relação aos critérios que levam os formuladores de políticas, políticos e líderes a apoiar inovações no turismo (Pikkemaat; Peters; Bichler, 2019).

Este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender como a sinergia entre governança e inovação pode aprimorar o processo de gestão dos destinos turísticos, contribuindo para um desenvolvimento mais sustentável e competitivo. A análise dessa relação é fundamental para propor estratégias de gestão que integrem novas tecnologias, práticas sustentáveis e a colaboração de múltiplos *stakeholders*, oferecendo subsídios para a construção de destinos mais competitivos, sustentáveis e atrativos no cenário global. Portanto, a integração das redes pode potencializar a construção de políticas efetivas, contribuindo para a sustentabilidade e benefício da comunidade local. Sendo assim, de que forma a inovação pode contribuir para o avanço da tomada de decisões no processo de planejamento e governança turística?

Para responder a esta questão, o estudo tem como objetivo identificar, com base em uma análise bibliométrica e sistemática, os principais enfoques práticos relacionados à inovação na governança do turismo.

3.2. GOVERNANÇA E INOVAÇÃO NO TURISMO

A complexidade da governança turística é evidenciada pela presença de diversos *stakeholders*, sendo ilustrada por duas classificações predominantes de modelos de governança de destinos: os modelos de integração corporativa na comunidade e o tradicional mercado-hierarquia-rede (Beritelli; Bieger, Laesser, 2007). A forma de aplicação da governança turística precisa levar em consideração diversos elementos, como a importância de avaliar a história do destino, sua escala, desempenho, fatores impulsionadores do desenvolvimento, confiança mútua e o "estado de ânimo" interno. Nordin e Svesson (2007) complementam essa afirmação ao enfatizarem a necessidade de analisar as relações público-privadas, evidenciando que a confiança, o compartilhamento de riscos e os consensos estratégicos influenciam positivamente o desenvolvimento do destino turístico. O Quadro 2 apresenta os possíveis tipos de governança e detalha seu contexto de aplicação.

QUADRO 2: GOVERNANÇA EM DIFERENTES CENÁRIOS

CONCEITO	CONTEXTO DE APLICAÇÃO
Governança Corporativa	Ocorre no âmbito das organizações de mercado.
Governança Comunitária	Ocorre no âmbito das organizações ou interorganizações da sociedade civil e terceiro setor.
Governança Pública	Ocorre nas organizações públicas estatais, em um ou mais níveis federativos.
Governança Social	Ocorre no âmbito de arranjos organizacionais de composição plural, envolvendo agentes estatais e não estatais, públicos e privados com ou sem fins lucrativos para cogestão da coisa pública (defesa de interesses públicos, coprodução de bens e serviços para a promoção do bem-estar social).

Governança Colaborativa	Ocorre como um acordo de gestão em que o Estado se envolve diretamente com atores da sociedade civil e do mercado, em um processo de decisão coletiva, consensual, deliberativa, e que tem o objetivo de fazer ou implementar políticas públicas.
Governança Inteligente	É um método para empregar técnicas inteligentes e adaptativas na governança, juntamente com atividades para aprimorar o monitoramento e a tomada de decisão. Também é definida como a capacidade de melhorar a tomada de decisões por meio de uma combinação de TIC e governança colaborativa.
Governança Turística	Ocorre no âmbito dos destinos turísticos, e baseia-se na participação ativa de múltiplos <i>stakeholders</i> que estão envolvidos no desenvolvimento de políticas locais.

Fonte: Adaptado de Kaiser (2022) e Barandiarán, Restrepo e Luna (2019).

Após compreender os tipos de governança, que perpassam as esferas supracitadas, pode-se dizer que a governança é entendida como um conjunto de atividades voltadas para alcançar objetivos políticos, que podem ou não derivar de autoridades formais. Ela pode ser vista como uma forma de institucionalização regional, e em determinados momentos, estabelece barreiras para as partes interessadas em integrar os processos de gestão de destinos (Conceição, Cálidom Costa; Anjos; Conceição; Clerta Costa, 2021).

Alguns aspectos são essenciais no planejamento em turismo e, quando colocados em prática, resultam em um processo de governança, como prestação de contas, transparência, envolvimento, estrutura, efetividade e poder (Bichler; Lösch, 2019), sendo estes fundamentais para uma análise mais assertiva do destino. Os autores Beaumont e Dredge (2010) destacam outras dimensões, como a comunicação construtiva, engajamentos das comunidades locais, visão e liderança, aceitação da diversidade, equidade e inclusão, além do desenvolvimento de conhecimento e compartilhamento de expertise.

A governança turística no Brasil, ultrapassa os limites da simples implementação das Instâncias de Governança Regional² (IGR's), que possibilita a participação ativa de diversos atores sociais, envolvidos com o turismo, possibilitando o exercício da cidadania, melhorando o processo de tomada de decisões coletivas. Ela promove que as decisões sejam pautadas por princípios

² IGR's: A Instância de Governança Regional 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).

participativos, que se ligam diretamente às demandas da comunidade representada pelos moradores (Feger *et al.*, 2024). Dinamizar a participação de diferentes *stakeholders* no processo de gestão do destino pode constituir uma prática inovadora, ao favorecer a integração de ideias de distintos contextos e experiências, capazes de contribuir para a elaboração de soluções frente aos desafios enfrentados pelo destino.

Nesse sentido, a Governança Inteligente é uma abordagem que incorpora o uso estratégico das TIC para promover processos decisórios mais participativos, transparentes e responsivos às demandas sociais, também conhecida como *Smart Governance* (SG) (Ivars-Baidal; Vera-Rebollo; Celrá, 2019). Exerce um papel de impulsionar e facilitar a integração de dados, instituições e *stakeholders*, contribuindo para a tomada de decisões mais colaborativas, além de ampliar a capacidade adaptativa dos destinos frente aos desafios contemporâneos (Meijer; Bolívar, Gil-García, 2016; Errichiello; Micera, 2021; Mandic; Kennel, 2021), articulando a inovação nas esferas de planejamento do destino.

O turismo tem despertado crescente interesse quanto ao papel da inovação como facilitadora a adaptações das demandas do mercado, sendo tema entre pesquisadores, governos e investidores (Lew; Hall; Williams, 2008; Hjalager, 2010). Embora os estudos sobre inovação em serviços turísticos ainda sejam recentes, o setor demonstra significativa aptidão para a criatividade e renovação. A inovação e o turismo operam dentro da lógica capitalista, impulsionando o consumo e buscando atender a todos os perfis de turistas (Aires; Costa; Brandão, 2023).

Segundo Hjalager (2010), a inovação no turismo é influenciada por diversos fatores internos e externos, sendo que sua compreensão ainda é limitada na literatura. Nesse contexto, a governança, quando apoia as políticas de inovação, otimiza a tomada de decisão e participação dos atores (Pikkemaat; Peters; Bichler, 2019). Entre as inovações, destaca-se a de processos, que busca otimizar eficiência, produtividade e fluxo operacional, tendo a tecnologia como elemento central. As TIC têm sido essencial para impulsionar essas inovações, atraindo crescente interesse acadêmico e institucional (Buhalis; Law, 2008).

De acordo com Hjalager (2010), a inovação em turismo pode estar presente nas seguintes classificações:

QUADRO 3: CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE INOVAÇÃO EM TURISMO

INOVAÇÕES DE PRODUTOS OU SERVIÇOS	INOVAÇÕES DE PROCESSO	INOVAÇÕES GERENCIAIS
Mudanças observadas diretamente pelo cliente e consideradas como novas	Iniciativas de bastidores que visam à eficiência, produtividade e fluxo	Novas formas de organizar a colaboração interna, orientando e capacitando pessoal
São notadas tanto no sentido de nunca terem sido vistas antes ou novas para a empresa particular ou de destino	Tendo os investimentos em tecnologia a âncora do processo de inovação, às vezes em combinação com layouts regenerados para operações de trabalho manual	Construindo carreiras e compensando o trabalho com remuneração e benefícios, também podendo ser destinados

Fonte: Elaboração própria a partir de Hjalager (2010), (2025).

A inovação refere-se ao processo de pôr em prática qualquer ideia nova, introduzir novos sistemas orçamentais, melhorar a comunicação ou desenvolver produtos em equipe (Drucker, 2014; Tidd; Bessant, 2018). A inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços, que envolve processos contínuos de aprendizagem, pesquisa e exploração. A ação prática da inovação pode resultar em novos produtos (ou melhorados), sendo que os valores criados podem ultrapassar os limites de uma organização (Kanter, 1983; Hung, 2004; Hall; William, 2008; Hjalager, 2010).

O processo de adaptação e transformação advindo da inovação é capaz de responder a desafios contemporâneos: climáticos, tecnológicos, sociais e econômicos. Além disso, contribui para a competitividade e sustentabilidade do setor turístico (Booyens; Brouder, 2022; Işık; Aydin; Dogru; Rehman; Sirakaya-Turk; Karagöz, 2022). No âmbito do turismo, a inovação assume múltiplas dimensões, incluindo a adoção de tecnologias digitais, a promoção da cocriação entre diversos atores, e o desenvolvimento de políticas, produtos e serviços focados na resiliência, sustentabilidade e experiência do visitante (WTA, 2022; Cardoso; Sohn; Ferasso; Júnior, 2024).

A aplicação das TIC são ainda mais importantes para a efetividade da governança urbana (Jiang; Anastasopoulos; Araki; Ding; Neubig, 2020). Para ser competitivo, o destino deve integrar-se a uma rede de organizações e características inteligentes que envolvem sistemas inter operacionais e inter-conectados, para simplificar e automatizar atividades diárias e para adicionar valor no ecossistema para todos os *stakeholders* (Buhalis; O'connor; Leung, 2023). A inovação tecnológica deve ser considerada um complemento dentre outras formas de mudança, incluindo inovação organizacional e social (Beaumont; Dredge, 2010).

3.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa da pesquisa, para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa exploratória, quantitativa descritiva, e qualitativa, em que foi feita uma análise bibliométrica e sistemática com as palavras-chave selecionadas.

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico, permitindo mapear, avaliar e monitorar o desenvolvimento de determinadas áreas do saber" (Araújo, 2006, p. 13), que foi a primeira etapa deste estudo.

A pesquisa foi realizada em outubro de 2023, na base de dados Web of Science. Resultou em uma amostra de 113 artigos, em que as palavras-chave utilizadas para o estudo foram “*destination governance; tourism governance; innovation*”. A partir disso, os resultados foram obtidos através de uma filtragem, em que o primeiro filtro a ser utilizado foi a exclusão da opção “*proceeding paper*”. Após esse filtro, obteve-se o resultado de 105 trabalhos (mapeamento da amostra), nos formatos de artigo (94), revisão de artigo (11) e acesso antecipado (6).

Para esta etapa, buscando unir as informações em co-ocorrência desses trabalhos, utilizou-se o software VOSviewer, desenvolvido para criar e visualizar mapas bibliométricos, amplamente utilizado para análise de redes de publicações científicas, citações, coautoria, termos e palavras-chave. Os principais objetivos do VOSviewer são facilitar a exploração visual de grandes quantidades de dados bibliométricos e apoiar análises relacionadas ao desenvolvimento de áreas de pesquisa, colaboração científica e tendências emergentes (VOSviewer, 2024).

É utilizado para construir e visualizar redes bibliométricas e oferece funcionalidades de mineração de texto que podem ser usadas para construir e

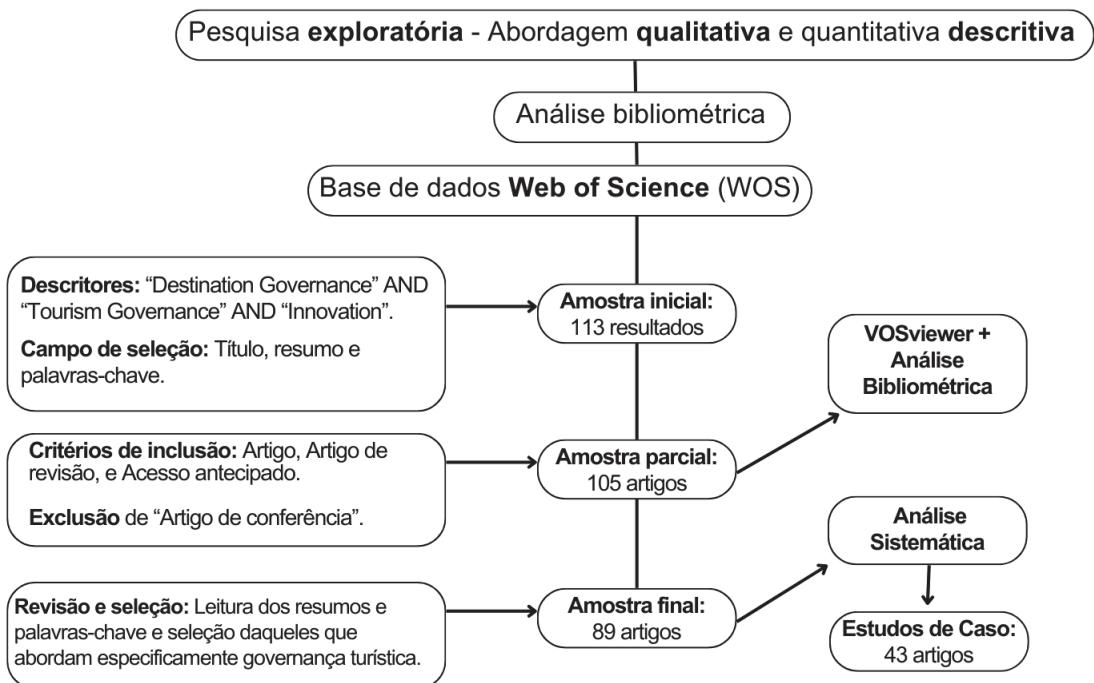
visualizar redes de termos importantes extraídos de um conjunto de literatura científica (VOSviewer, 2024). Através do resultado obtido através de um “mapa” visual, que separa os resultados em *clusters*, foi possível analisar uma identificação visual dos assuntos mais comentados que utilizam as palavras-chave supracitadas.

Através dos filtros selecionados na base de dados *Web of Science*, realizou-se uma seleção de 89 artigos, em que aqueles que tinham maior interação com a discussão dos temas de governança e inovação em destinos turísticos foram escolhidos.

Em um segundo momento foi realizada a análise sistemática, sendo um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas relevantes disponíveis para uma questão de pesquisa específica, área temática ou fenômeno de interesse, usando uma abordagem metodológica padronizada e documentada” (Kitchenham, 2004, p. 1). Na amostra de 89 artigos, foram identificados 43 estudos de caso, em que através da sistematização foi possível identificar enfoques de inovação e seus respectivos casos/destinos estudados.

A bibliometria e a análise sistemática constituem abordagens complementares para o mapeamento e compreensão do tema em pesquisa. A bibliometria, conforme definido por Araújo (2006), utiliza métodos quantitativos e estatísticos para medir e analisar a produção e a disseminação do conhecimento científico, permitindo identificar padrões, tendências e redes de colaboração. A análise sistemática, segundo Kitchenham (2004) e reforçada por Petticrew e Roberts (2006), aplica um processo metodológico para avaliar e sintetizar criticamente todas as evidências relevantes sobre uma questão específica. O escopo das etapas do procedimento metodológico foram apresentados na Figura 2.

FIGURA 2: ESCOPO DA METODOLOGIA



Fonte: Elaboração própria (2025).

Essas abordagens, ao serem combinadas, proporcionam uma visão abrangente, fortalecendo a base teórica e metodológica da pesquisa.

3.4. RESULTADOS

A análise bibliométrica resultou em um total de 105 artigos, após a aplicação dos critérios de exclusão, em que não considerou-se os “*proceeding papers*”. Por meio do uso dos resultados obtidos através da base de dados da *Web of Science* e do uso do VOSviewer, para a finalidade de co-ocorrência dos trabalhos, realizou-se uma análise acerca das seguintes informações: número de publicações por ano, os autores mais representativos da área, os países com mais publicações, os periódicos com maior produção científica e número de citações por documento (em todas as bases de dados). Esta técnica é útil na identificação de áreas emergentes de pesquisa, na avaliação da evolução de um campo específico e na localização de lacunas no conhecimento.

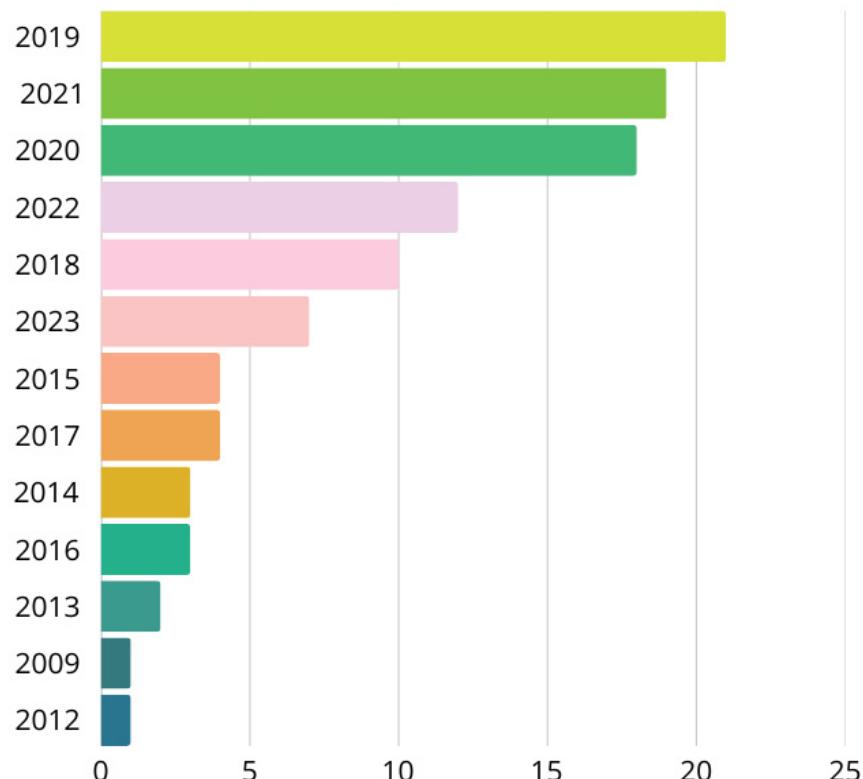
A partir da amostragem inicial, 89 artigos foram analisados na revisão sistemática, considerando aqueles cujas temáticas se alinhavam aos estudos sobre

governança e inovação no turismo. Dentre eles, foram selecionados 43 estudos de caso, que possibilitaram compreender, de forma prática, como a inovação tem sido aplicada pelos destinos turísticos no contexto da governança. Optou-se pelo recorte dos estudos de caso, pois possibilitam a observação de exemplos concretos em contextos reais, nos quais ações humanas, decisões e processos institucionais estão interligados ao ambiente analisado. Essa abordagem permite captar os procedimentos situados de implementação de estratégias, políticas e inovações (Yin, 2015).

3.5. BIBLIOMETRIA

A bibliometria permite medir e avaliar a produção científica, identificar padrões de autoria, colaboração e uso da informação, contribuindo para o planejamento e a tomada de decisão em ciência e tecnologia (Spinak, 1998, p. 47). Na Figura 3, o número de publicações demonstrou um crescimento, sendo o ano de 2019 o de maior ocorrência de publicações, com os anos de 2021, 2020 e 2022 na sequência, respectivamente.

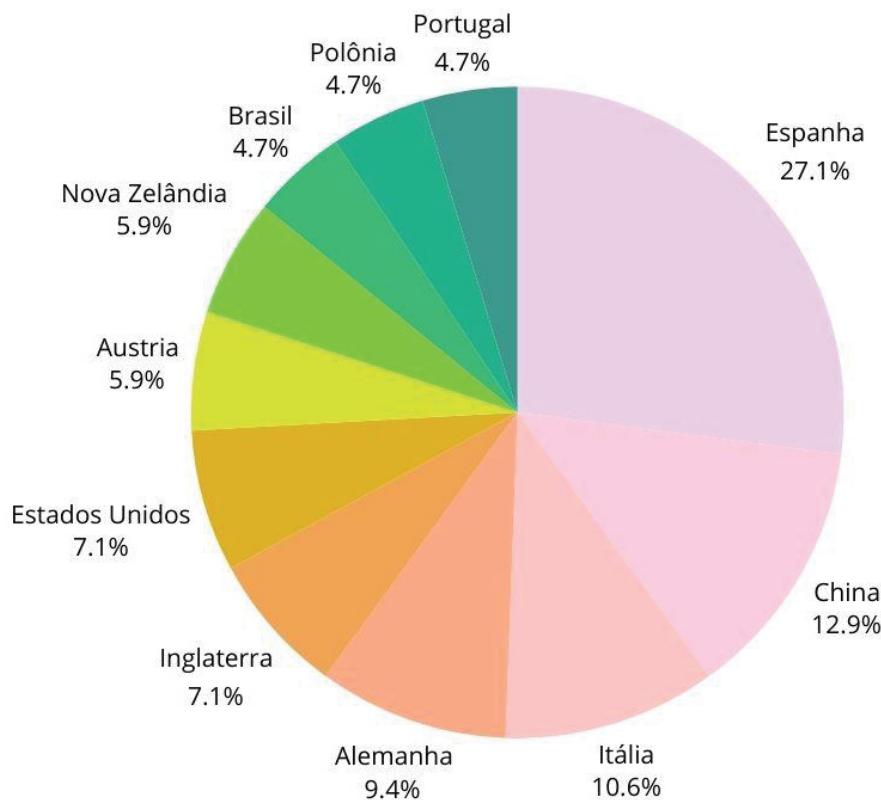
FIGURA 3: NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO



Fonte: Elaboração própria (2025).

Há um expressivo aumento na produção de trabalhos que abordam os temas de governança e inovação de destinos do ano de 2018 ao ano de 2019, com uma crescente de aproximadamente 110,53%. Esse dado demonstra, através do aumento da produção acadêmica acerca do tema, a relevância do tema e a presença de uma discussão que permeia a temática da governança e inovação no turismo. Em relação aos países em que há mais produções de trabalhos acerca do tema, foi feita uma seleção dos dez principais (FIGURA 4).

FIGURA 4: PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE PUBLICAÇÕES



Fonte: Elaboração própria (2025).

Dos 11 países, destacaram-se a Espanha, país que atualmente lidera o número de publicações (23), e logo em seguida a China (11), Itália (09), Alemanha (08) e Inglaterra (06), respectivamente. O Brasil, com quatro publicações, empata com a Polônia e Portugal. Dentre os trabalhos, há periódicos que se destacam referente ao número de publicações acerca do tema. São eles:

FIGURA 5: PERIÓDICOS COM MAIOR PRODUÇÃO CIENTÍFICA



Fonte: Elaboração própria (2025).

Dos 11 *journals* demonstrados, a grande maioria é de origem inglesa, sendo apenas um da Suíça. Na amostra total, destacam-se apenas duas revistas brasileiras, com uma frequência de apenas uma publicação em cada; são elas: Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo e Anais Brasileiros de Estudos Turísticos (ABET). Evidencia-se o Journal of Destination Marketing & Management como o periódico com a maior publicação do tema, com o foco dos estudos de destinos turísticos, em uma proposta de compreensão crítica de todos os aspectos de *marketing* e gestão, situados nos seus eixos de política, planejamento, economia, geografia e história (Management, 2024).

Liderando o número de citações por documento, destaca-se os autores Egbert Van der Zee e Dominique Vanneste, ambos pesquisadores em turismo com formação na área de geografia. Van der Zee é professor na Universidade de Utrecht, nos Países Baixos e Dominique é professora na Bélgica, na Universidade de Leuven.

Os dez trabalhos mais citados estão nas categorias: *Hospitality, Leisure, Sport & Tourism; Management Development Studies; Green & Sustainable Science & Technology; Regional & Urban Planning Environmental Studies; Management*. O

tema da governança contempla diversas tipologias de *journals* abordando temáticas acerca da colaboração de redes, estudos de caso, formulação de novos modelos de governança, aplicação de TIC para ampliar a competitividade de destinos, entre outros temas.

Acerca do número de citações por documento em todas as bases de dados, foram selecionados os primeiros dez autores (QUADRO 4).

QUADRO 4: ARTIGOS MAIS CITADOS EM TODAS AS BASES DE DADOS

AUTORES	ANO	TÍTULO	CONTRIBUIÇÕES	CITAÇÕES
VAN DER ZEE; VANNESTE	2015	Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies	Sistematizaram os estudos sobre redes no turismo, destacando a importância da governança em redes colaborativas e oferecem uma base conceitual sobre <i>network management</i> no contexto turístico.	145
STREIMIKIENE; SVAGZDIENE; JASINSKAS; SIMANAVICIUS	2020	Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review	Entendimento da competitividade sustentável em destinos turísticos; revisão sistemática que conecta aspectos econômicos, sociais e ambientais.	121
ZACH; HILL	2017	Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations	Demonstraram o papel das relações e conhecimento em rede como catalisadores da inovação em destinos turísticos; enfatizam a importância das interações locais e regionais.	87
CHOWDHURY; PRAYAG; ORCHISTON; SPECTOR	2018	Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand	Introduziram o conceito de capital social pós-desastre e sua relação com resiliência adaptativa e performance de organizações turísticas; conectam turismo com gestão de crises.	77
PIKKEMAAT; PETERS; BICHLER	2019	Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future	Traçaram linhas futuras de pesquisa em inovação no turismo, estruturando correntes teóricas e propondo agendas de pesquisa focadas em	67

			inovação organizacional e territorial.	
ALBRECHT	2013	Networking for sustainable tourism - towards a research agenda	Formulação de uma agenda de pesquisa sobre redes para o turismo sustentável, com foco na construção teórica de parcerias e cooperação interorganizacional.	63
FARMAKI	2015	Regional network governance and sustainable tourism	Explorou o papel da governança em rede regional na promoção do turismo sustentável, oferecendo um modelo teórico, integrando sustentabilidade e estrutura de governança.	60
MAKKONEN; WILLIAMS; WEIDENFELD; KAIsto	2018	Cross-border knowledge transfer and innovation in the European neighborhood: Tourism cooperation at the Finnish-Russian border	Foco na transferência de conhecimento transfronteiriça e inovação em regiões periféricas, destacando a cooperação entre países como fator crítico para a inovação no turismo.	61
KALLMUENZER; PETERS	2018	Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study	Propuseram um modelo comparativo de mecanismos de inovação em empresas familiares do setor de hospitalidade, ampliando o entendimento sobre inovação em contextos organizacionais específicos.	56
PECHLANER; VOLGGER	2012	How to promote cooperation in the hospitality industry Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy	Introduziram o uso da estratégia GABEK como ferramenta metodológica para entender a cooperação em redes turísticas, focando na produção de conhecimento relevante para a prática.	56

Fonte: Elaboração própria (2025).

O artigo mais citado de Van der Zee e Vanneste (2015), trata das redes de turismo e analisa como são formadas, mantidas e utilizadas na gestão dos destinos. Por meio de uma revisão sistemática, os autores identificam diferentes abordagens teóricas e metodológicas aplicadas ao conceito de rede, classificando os estudos em três enfoques principais: estrutural, relacional e processual. Destacam a falta de

consistência conceitual e criticam a superficialidade analítica de muitos trabalhos, reforçando a necessidade de maior rigor teórico e metodológico. Apontam ainda que poucos estudos comprovam empiricamente os resultados das redes, e que pequenas e médias empresas de turismo tendem a participar pouco dessas estruturas. Suas contribuições são acerca da defesa de que as redes colaborativas contribuem para a inovação, melhoria da qualidade dos serviços, maior eficiência, sustentabilidade e competitividade dos destinos.

A temática acerca da sustentabilidade foi trabalhada pelos autores Streimikiene, Svakdziene, Jasinskas e Simanavičius (2021) e Albrecht (2013), que abordam o desenvolvimento sustentável do turismo e seu impacto na competitividade dos destinos turísticos, explorando o equilíbrio entre sustentabilidade ambiental e competitividade econômica no turismo, valorizando o apoio das redes para a implementação de políticas mais sustentáveis nos destinos.

Zach e Hill (2017) e Chowdury, Prayag, Orchiston e Spector (2019) discorrem acerca da importância das redes para a colaboração e compartilhamento de recursos, em que o uso das mesmas pode servir de ferramenta que pode ajudar o destino a se recuperar. Já Pikkemaat, Peters e Bichler (2019), revisaram as correntes de pesquisa atuais em inovação no turismo e sugerem direções para pesquisas futuras, identificando “áreas-chave”, em que a inovação pode impulsionar o desenvolvimento e a competitividade do setor turístico.

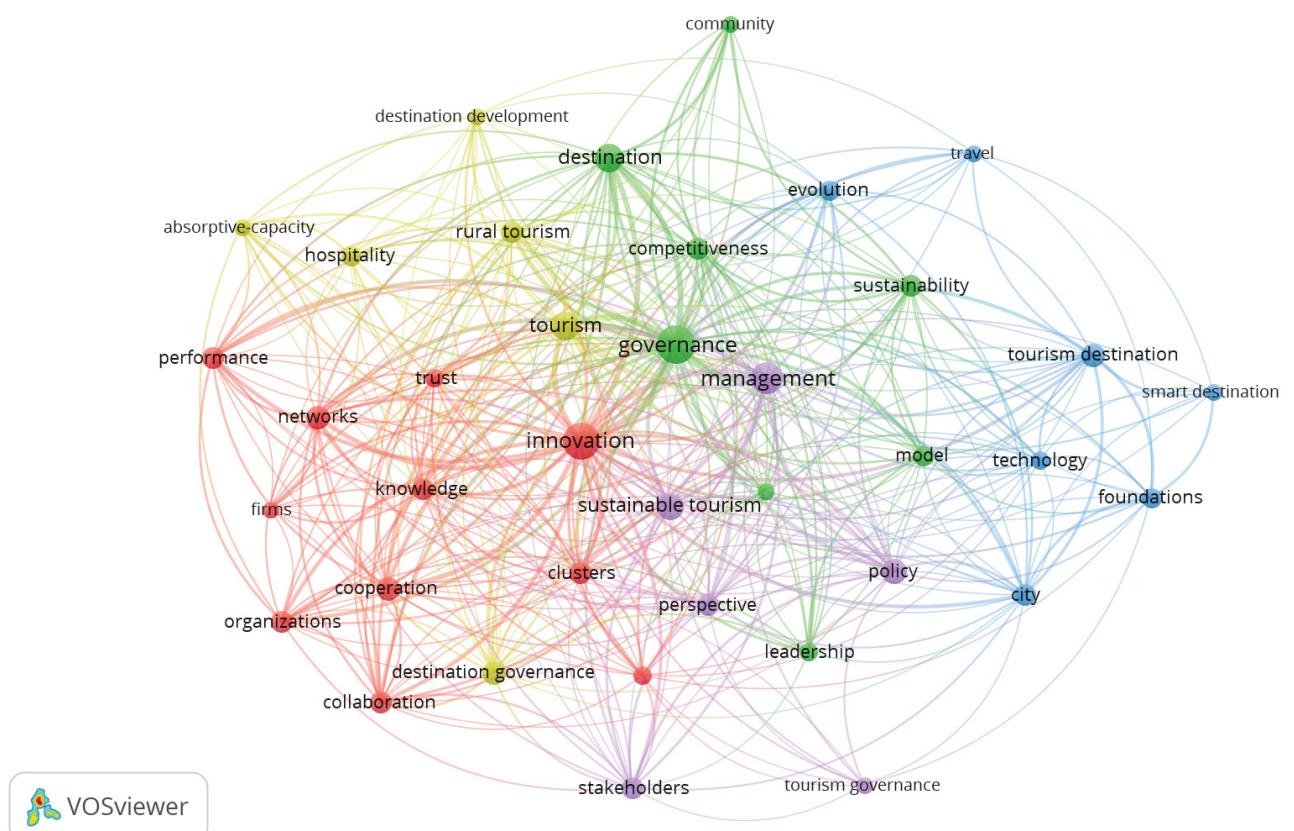
A análise do corpus da pesquisa revela a centralidade de alguns termos-chave que refletem as principais áreas de discussão acadêmica. As palavras mais frequentes nos resumos dos trabalhos – *tourism* (447 ocorrências), *destination* (202 ocorrências), *governance* (191 ocorrências), *innovation* (156 ocorrências) e *destinations* (150 ocorrências) – indicam uma forte correlação entre a governança e a inovação em contextos turísticos, com ênfase na gestão dos destinos. A recorrência do termo *tourism* evidencia o foco do campo de estudo, que se debruça sobre as dinâmicas do setor turístico e suas interações com diferentes modelos de gestão pública e privada. Além disso, a alta incidência de *destination* e sua variação plural (*destinations*) reforça a importância de compreender os destinos turísticos como unidades complexas, que exigem estratégias inovadoras e práticas colaborativas para sua gestão eficaz.

O enfoque do termo “*governance*” destaca o papel de múltiplos agentes, como governos locais, empresários, comunidades e organizações não

governamentais, na formulação de políticas e na implementação de práticas sustentáveis. O termo “*innovation*”, por sua vez, aparece em associação com a necessidade de desenvolver soluções criativas para os desafios enfrentados pelos destinos turísticos, incluindo a diversificação da oferta, o uso de tecnologias emergentes e a adoção de práticas ambientalmente responsáveis.

A relação entre “*governance*” e “*innovation*”, sugere que a literatura reconhece a interdependência entre processos inovadores e modelos de gestão compartilhada, pois a frequência evidencia a importância dos termos na amostra de textos utilizada. A análise do corpus indica uma crescente preocupação com a sustentabilidade e a resiliência dos destinos, reforçando que a inovação é percebida como um meio para alcançar esses objetivos. Na segunda etapa da bibliometria, realizada no dia 10 de novembro de 2023, utilizou-se o software VOSviewer (FIGURA 6) para analisar a co-ocorrência das palavras-chave em forma de “mapa visual”. Nota-se que, quanto maior a densidade dos nós, mais vezes ela foi citada, portanto, se destaca num panorama geral do mapa.

FIGURA 6: DEMONSTRAÇÃO DE CO-OCORRÊNCIAS DAS PALAVRAS-CHAVE



Fonte: Elaboração própria a partir do VOSviewer (2025).

Por meio do cruzamento das co-ocorrências, formados de maneira espontânea pela ferramenta, elencou-se 5 *clusters*. O Cluster 1, representado pela cor vermelha é formado por 11 itens: innovation (56), networks (14), cooperation (12), collaboration (11), performance (10), knowledge (10), organizations (9), clusters (9), social network analysis (6), trust (6), firms (5). Neste cluster os artigos se destacam nos termos de inovação, cooperação, colaboração, conhecimento e desempenho. Este *cluster* evidencia a inovação como mecanismo de integrar os diferentes atores no processo de governança. Destaca a inovação como mecanismo para facilitar a cooperação, colaboração, interação, sendo essa colaboração essencial para identificar oportunidades de inovação e implementar soluções criativas. Fóruns, conselhos e parcerias público-privadas são mecanismos comuns que facilitam o diálogo e a cooperação entre os diferentes atores.

O Cluster 2, representado pela cor verde, é formado por 8 itens: Governance (58), destination (22), sustainability (10), competitiveness (9), model (7), leadership (6), community (5), tourism development (5). Neste *cluster* os artigos trazem ênfase a governança, destinos, sustentabilidade e desenvolvimento do turismo. A governança eficaz promove um planejamento estratégico que inclui a inovação como um dos pilares fundamentais. Este cluster evidencia a inovação como instrumento para o processo de governança promover a sustentabilidade e desenvolvimento dos destinos. Incluindo práticas como turismo ecológico, uso de energias renováveis, e iniciativas que beneficiam as comunidades locais.

O Cluster 3, representado pela cor azul é composto por 7 itens: Tourism destination (12), city (11), foundations (8), evolution (7), technology (6), smart destination (5), travel (5). Neste *cluster* os artigos trazem destaque ao termo de “*smart destination*”, conceito de planejamento em que a governança está inserida. A incorporação de tecnologias digitais é uma área-chave da inovação no turismo. Isso inclui o uso de *big data* para entender padrões de turismo, realidade aumentada para enriquecer a experiência dos visitantes, e plataformas online para facilitar a reserva e a gestão de viagens. Este cluster evidencia que a governança atua como impulsionadora do uso de tecnologias (TIC) para atender e melhor e interagir com a demanda e divulgar o destino turístico, envolvendo a criação de infraestruturas tecnológicas que suportem essas inovações. Isso pode incluir o desenvolvimento de novas atrações turísticas, melhorias em infraestrutura, e a incorporação de

tecnologias avançadas. Planos de desenvolvimento turístico são elaborados com visão de longo prazo, considerando tendências globais e demandas emergentes.

O Cluster 4, representado pela cor amarela, é composto por 6 itens: Tourism (24), destination governance (12), rural tourism (10), hospitality (7), absorptive-capacity (5), destination development (5). Neste cluster, a bibliometria traz destaque àqueles trabalhos que possuem uma proposta de segmento que está discutindo a inovação em destino rural, o que evidencia os tipos de destino turístico ou segmentos que mais tratam da inovação, como o rural. Também se observa a possibilidade de ampliar estudos em outros segmentos, como o urbano, o histórico, entre outros.

O Cluster 5, representado pela cor roxa é composto também por 6 itens: Management (34), sustainable tourism (18), policy (15), perspective (11), stakeholders (10), tourism governance (5). Este *cluster* se apropria das questões políticas evidenciando os *stakeholders*, apontando uma maior relação na parte conceitual; com destaque também para a administração, turismo sustentável e política. A implementação de sistemas de monitoramento e avaliação contínua permite ajustar e melhorar as estratégias de inovação. Indicadores de desempenho e *feedback* dos *stakeholders* são utilizados para medir o impacto das iniciativas e orientar futuras ações.

A análise das co-ocorrências e a formação dos cinco clusters evidenciam que a inovação, quando articulada à governança, desempenha um papel central no fortalecimento e na sustentabilidade dos destinos turísticos. A análise destaca os clusters mais representativos sendo o 1 e o 2, em que destaca-se nos conceitos de governança e inovação. Cada agrupamento revela dimensões complementares dessa relação: desde a cooperação multissetorial e o desenvolvimento de redes de conhecimento (Cluster 1), passando pelo planejamento estratégico voltado à sustentabilidade e competitividade (Cluster 2), até a incorporação de tecnologias digitais e o conceito de destinos inteligentes (Cluster 3). A segmentação para contextos específicos, como o turismo rural (Cluster 4), e a ênfase nas políticas públicas e no papel dos *stakeholders* (Cluster 5) reforçam que a inovação não é um elemento isolado, mas um processo contínuo que depende de diálogo, infraestrutura adequada, capacidade adaptativa e monitoramento constante. Assim, a convergência entre governança, inovação e políticas voltadas ao turismo demonstra que o desenvolvimento de destinos turísticos exige tanto a articulação entre

diferentes atores quanto a aplicação de práticas criativas, sustentáveis e tecnologicamente integradas.

3.6. SISTEMÁTICA

Nesta etapa, foi realizada uma revisão sistemática acerca da amostragem de 89 artigos, em que as análises foram realizadas de acordo com os seguintes aspectos: perspectiva de estudo, metodologia, temas e subtemas, segmentação, e a aplicação da inovação. Realizou-se o filtro de escolha acerca dos estudos de caso (43), sendo eles: qualitativo (27), qualitativo-quantitativo (12) e quantitativo (4); em que são apresentados exemplos práticos de destinos que estão aplicando a inovação na governança local. A partir da literatura foram identificados quatro enfoques acerca da inovação, são eles: Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade (QUADRO 5).

QUADRO 5: ENFOQUE DE INOVAÇÕES NOS ESTUDOS DE CASO

	ENFOQUE DA INOVAÇÃO	CASO/DESTINO	AUTOR E ANO
G O V E R N A N Ç A	Gestão do Destino Análise de redes / Colaboração / Novos modelos de governança / Tipos de estrutura de governança / Elaboração de políticas públicas	República de Chipre; Aveiro, Portugal; Costa Australiana; Grécia (ilha de Lesbos e Lago Plastiras); Ilhas Cook; Vilarejo Zhuanshui, província de Anhui, China; Alpes Suíços, Níger, na África Ocidental e Oceano Antártico; Costa Daurada, Tarragona, Espanha; Valle di Fassa, Alpes na Itália; Guipúscoa, País Basco, Espanha; Vale de Cerdanya, Catalunha; Filipinas; Alpes Franceses do Norte; Guanacaste, Costa Rica; Sul de Marrocos (rural); Etiópia; Baixa Silésia, Polônia; Zona Sudeste de Madrid; Carolina do Norte, Estados Unidos e Áustria, Tirol; Singapura;	Farmaki (2020); Brandão, Breda, Costa (2019); Char-lee, Ritchie, Ruhanen, Moyle (2014); Karampela, Kavroudakis, Kizos (2019); Dickson, Milne, Werner (2018); Feng, Wei, Zhang (2018); Luthe, Wyss (2015); Sanz-Ibáñez, Lozano, Clavé (2019); Buffa, Beritelli, Martini (2019); Barandiarán, Restrepo, Luna (2019); Ferrer-Roca, Guia, Blasco (2022); Mirabueno, Yujuico (2014); Favre-Bonte, Gardet, Perrin-Malterre, Thevenard-Puthod (2019); Herrero Amo, De Stefano (2019); Kagermeier, Amzil, Elfasskaoui (2019); Degarege, Lovelock (2021); Marek Lichtarski, Piórkowska (2021); Yubero Bernabé, García Hernández (2020); Hetzenauer,

		Pikkemaat, Albinsson (2022); Mena-Navarro, Almeida-García, Cortés-Macías (2024);
Tecnologia Gestão de Dados / Ações DTI / Smart City / Smart Governance / Métodos inovadores através da tecnologia	Brașov, Romênia; Cidades Históricas da Inglaterra (England's Historic Cities, EHC); Palma Mallorca, Badajoz e Benidorm, Espanha; Espanha; Amsterdã, Barcelona, Edimburgo, Lisboa, Liubliana, Turim e Veneza; Hong Kong; Gijón, Espanha;	Foris, Florescu, Foris, Barabas (2020); Mandić, Kennell (2021); Ruiz, Burgos, Ugarte (2018); Molina-Azorín, Tarí, López-Gamero, Pereira-Moliner, Pertusa-Ortega, Antón López (2022); Ivars-Baidal, Casado-Díaz, Navarro-Ruiz, Fuster-Uguet (2024); Chan, Peters, Pikkemaat (2019); de la Ballina Ballina (2021);
Marketing Desenvolvimento de Produtos e Serviços / Experiência / Storytelling	Dinamarca; Killarney, Irlanda; Taiwan; Jutlândia do Norte, Dinamarca; Cataratas Vitória, Zâmbia e Zimbábwe; Rota Alemã de Contos de Fadas, Alemanha; Louisville, Kentucky, Estados Unidos;	Halkier (2014); Murray, Lynch, Foley (2016); Liao, Chuang (2020); Henriksen, Halkier (2014); Woyo, Slabbert (2019); Karzen, Demonja (2020); Ford, Bowen, Yates (2022);
Sustentabilidade Inovação orientada pela sustentabilidade / Criatividade/ Destination Design / Comunidade local Inovação social / Cultura	Dolomitas, Patrimônio Mundial da UNESCO, Itália; Pinacoteca a Cel Obert, Barcelona; Fuerteventura, Ilhas Canárias, Espanha; Singapura; Palawan, Filipinas; Conil de la Frontera, Espanha; Madri (Barrio de las Letras); China (rural); Azerbaijão (rural); Gulangyu, China;	Scuttari, Pechlaner, Erschbamer (2021); Crespi-Vallbona, Mascarilla-Miró (2021); González-Morales, Talavera (2019); Hu, Ying, Lovelock, Mager (2019); Nurhasanah, Van den Broeck (2022); Fernández-Tabales, Foronda-Robles, Galindo-Pérez-de-Azpíllaga, García-López (2017); Henche, Salvaj, Cuesta-Valiño (2020); Deng, Lu, Zao (2020); Schuhbert (2023); Zhang, Ruan, Li, Li, Wang (2024); Baggio, Moretti (2018).

Fonte: Elaboração própria (2025).

Nota-se que, a grande maioria dos estudos de caso são de destinos na Europa (25), o que destaca o continente no avanço da discussão da inovação no âmbito da governança, sobretudo, a Espanha é o país com mais frequência nos estudos (12). Em seguida, os estudos no continente asiático (10) também são responsáveis por trazerem discussões da inovação em todos os âmbitos elencados.

Continentes como África (3), Oceania (2) e Américas: América Central (1) e América do Norte (2), não possuem um volume considerável nesta discussão, mas demonstram um crescimento acerca da inclinação e início de discussão acerca do tema.

No âmbito da gestão do destino, a análise de redes potencializa a efetividade da gestão, pois proporciona sinergias e melhora a oferta turística, contribuindo para o fortalecimento das economias locais e para a preservação dos recursos naturais. Por possuírem características muito complexas, as relações conflituosas entre as redes podem dificultar a avaliação das opções de políticas, embora o compartilhamento de interesses em políticas e preferências seja visto como positivo para a colaboração intersetorial. Além disso, as redes desempenham diversos papéis estruturais, em que existe espaço para o desenvolvimento de inovação através da integração de diferentes perspectivas e experiências (Feng; Wei; Zhang; Gu, 2018; Favre-Bonte; Gardet; Thevenard-Puthod, 2019; Sanz-Ibáñez; Lozano; Clavé, 2019; Hu *et al.*, 2019; Karampela; Kavroudakis; Kizos, 2019; Henche; Salvaj; Cuesta-Valiño, 2020).

Para o aprofundamento do entendimento das redes, o uso de softwares tem tomado cada vez mais espaço nos estudos da governança e inovação. Pode-se observar alguns deles e suas aplicações (QUADRO 6).

QUADRO 6: SOFTWARES UTILIZADOS NOS ESTUDOS

NOME DO SOFTWARE	APLICAÇÃO	REPRESENTAÇÃO VISUAL
VOSviewer	Construção de redes bibliométricas de coautoria, cocitação e coocorrência de palavras-chave; Identificação de grupos de pesquisa, parcerias estratégicas e temas emergentes; Evidências de colaboração e a estrutura social do campo;	

Gephi	Análise exploratória de dados; Análise de links; Análise de redes sociais; Análise de redes biológicas Criação de pôsteres visuais;	
UCINET 6	Análise da estrutura de uma rede social; Identificar características da estrutura das redes sociais informais internas nas organizações; Desenvolver um sistema de informação que viabilize tomadas de decisões;	
Citespace	Análise de rede e visualização; Rede de modelagem e visualização; Permite explorar a paisagem intelectual de uma área de conhecimento; Discernir as perguntas que os investigadores têm tentado responder; Identificar métodos e ferramentas utilizadas para atingir seus objetivos;	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Foram identificados artigos que utilizaram os softwares de análise de dados, sendo: VOSViewer (7), Gephi (2), UCINET 6 (3), Citespace (2). A gestão dos dados e articulação das informações, por meio de representações visuais decorrentes da formação de nódulos de redes, pode potencializar a governança. A partir da identificação dos grupos, subgrupos e subestruturas nas redes é possível identificar as oportunidades e limitações que as redes impõem para os atores, que dependem dos grupos aos quais pertencem (Casanueva; Gallego; García-Sánchez, 2016). O uso da *Social Network Analysis*³ (SNA) auxilia a identificar as redes de *stakeholders*, sinalizando seus nós e interações de co-ocorrências.

Nesse aspecto, as barreiras institucionais nas interações entre os atores podem ser atenuadas por meio de ferramentas inovadoras que promovem a

³ Social Network Analysis: é uma metodologia utilizada para investigar estruturas sociais por meio de relações entre indivíduos, grupos, organizações ou outras entidades conectadas.

colaboração entre os *stakeholders*, como a participação em MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions*), promovendo a colaboração público-privada e a adoção de estratégias colaborativas, ao invés de competitivas, (Char-Lee; Ritchie; Ruhanen; Moyle, 2014; Mirabueno; Yujuico, 2014; Farmaki, 2015; Woyo; Slabbert, 2019; Herrero Amo; De Stefano, 2019; Kagermeier; Amzil; Elfasskaoui, 2019; Degarege; Lovelock, 2021; Mena-Navarro; Almeida-García; Cortés-Macías, 2022).

Com o aumento da necessidade de estratégias inovadoras, a perspectiva de modelos atualizados, envolvem estratégias que utilizam o “*design*” com a premissa de co-criar, e tem como objetivo oferecer uma perspectiva relacional no planejamento turístico, avaliando serviços e experiências de forma ativa, criativa e participativa. Iniciativas como o “*Think Tank*”, propõem um laboratório de experimentação com a participação de diversos atores, incluindo organizações ambientais e sociais; o projeto “*The cross-cutting lines*” visa à internacionalização e à criação de uma rede de aprendizagem para melhorar projetos no destino; a “*tie strength*⁴ também é trazida como medida inovadora, em que uma abordagem multi-organizacional e participativa é aplicada, promovendo a elaboração de estratégias sustentáveis e o desenvolvimento de diversificação da oferta de serviços que o destino oferece. A inovação, nesse sentido, surge tanto nos processos de tomada de decisão política quanto nos processos administrativos, gerando soluções coletivas por meio da colaboração com a comunidade local (Fernández-Tabales, 2017; Dickson; Milne; Werner, 2018; Barandiarán; Restrepo; Luna, 2019; Scuttari; Pechlaner; Erschbamer, 2021).

A tecnologia como enfoque, vista a partir dos desdobramentos acerca da gestão de dados, ações de DTI, Smart City e métodos inovadores através do uso das TIC, é uma potencial estratégia para trazer benefícios aos destinos, como a inclusão social e a melhoria da performance ambiental. Nesse sentido, a inovação tecnológica pode otimizar o desenvolvimento do turismo, ajudando as DMOs a melhorar o engajamento da comunidade, a gestão de *stakeholders* e a atração de visitantes (Flores-Ruiz; Burgos-Perogil; Miedes-Ugarte, 2018; Mandic; Kennel, 2021).

⁴ *Tie Strength*: Conceito de análise de redes sociais: uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos que caracterizam o “laço”. Se alinha com um arranjo teórico contínuo, de fortes e fracos relacionamentos.

Diversas técnicas inovadoras têm contribuído significativamente para fortalecer a governança de destinos turísticos. Entre elas, destacam-se o *SmartMax*⁵, utilizado para qualificar e quantificar a atuação dos destinos em redes colaborativas; as técnicas *lean*, que consideram especificidades setoriais; a co-criação entre *stakeholders*, promovendo políticas e práticas mais participativas e eficazes; o conceito de ondas adaptativas, que permite visualizar a adaptação dos destinos frente a crises; e até a instalação de Wi-Fi público, como expressão de inteligência competitiva. Nesse contexto, as TIC desempenham um papel importante no processo de coleta, armazenamento, tratamento e devolução de dados e informações, além de melhorar a experiência do turista e a competitividade dos destinos. Essas abordagens refletem uma governança integrada e orientada à inovação, capaz de articular soluções sustentáveis e adaptáveis às transformações contemporâneas (Luthe; Wyss, 2015; Ruiz; Burgos; Miedes-Ugarte, 2018; Foris *et al.*, 2020; Ballina, 2021; Molina-Azorín; Tarí; López-Gamero; Pereira-Moliner; Pertusa-Ortega; López, 2022; Hetzenauer; Pikkemaat; Albinsson, 2022; Ivars-Baidal *et al.*, 2024).

O enfoque do Marketing, abrangendo temas como desenvolvimento de produtos e serviços, experiência e *storytelling*, aborda a inovação sob a ótica da capacidade do destino de perceber mudanças nas preferências e expectativas dos turistas, adotando estratégias criativas que incentivam a colaboração dos DMOs por meio de narrativas visuais e *storytelling* (Murray; Lynch; Foley, 2016; Liao; Chuang, 2020; Ford; Bowen; Yares, 2022; Demonja, 2020). O *storytelling* é apontado como elemento central de uma abordagem holística para o desenvolvimento do destino, devendo refletir a participação comunitária, promover pertencimento e aprimorar a experiência turística. Assim, estratégias de marketing adaptativas e colaborativas podem acelerar a compreensão das mudanças ocorridas na sociedade, tanto em termos de consumo, como em termos de necessidades e interesses da comunidade e dos *stakeholders*; além de fortalecer a atratividade internacional e renovar as experiências oferecidas (Halkier, 2014; Henriksen; Halkier, 2014; Mira; Mónico; Breda, 2021).

Os estudos de caso analisados indicam que a inovação nos processos de governança está diretamente relacionada à incorporação das TIC e à adoção de

⁵ *SmartMax*: Game magnético que assume que é o turista que, em uma rede, lida com os diferentes “pedaços” e gera para o destino um conceito.

práticas colaborativas entre os diferentes atores. A sustentabilidade é compreendida como premissa para o planejamento, enquanto a inovação surge como elemento indispensável à competitividade dos destinos. A inovação, bem como a governança como conduta de gestão, só se concretiza por meio da cooperação entre *stakeholders* de diferentes esferas e escalas (pública, privada e sociedade civil), contribuindo para a construção de uma governança inteligente (SG), que ocorre quando se utiliza de ferramentas tecnológicas com intensidade para facilitar a comunicação, participação na troca de dados e decisões conjuntas.

O enfoque da inovação na sustentabilidade, se destrincha em diversas esferas para além das questões ambientais, em que identificou-se uma relação estreita com questões relacionadas a comunidade local, envolvimento da cultura, bem como articulação da inovação social⁶. Essas soluções inovadoras por meio da sustentabilidade possuem um viés de “soluções criativas”, em que novas alternativas são apresentadas, com o intuito de promover de forma participativa e com menor impacto o desenvolvimento do turismo. Os desdobramentos encontrados abarcam os seguintes subtemas: Inovação orientada pela Sustentabilidade, Criatividade, *Destination Design*, Comunidade Local, Inovação Social e Cultura (Bernabé; Hernández, 2020; Ferrer-Roca; Guia; Blasco, 2022). A inovação, por meio da expressão artística, pode atuar como ferramenta de reativação e desenvolvimento urbano, preservando a essência da comunidade local e sua autenticidade. Isso é possível ao mitigar a mercantilização do turismo de massa, por meio de um modelo institucional que cria estratégias personalizadas para a preservação de destinos patrimoniais e a promoção de práticas de turismo sustentável (Crespi-Vallbona; Mascarilla-Miró, 2021; Zhang et al., 2024).

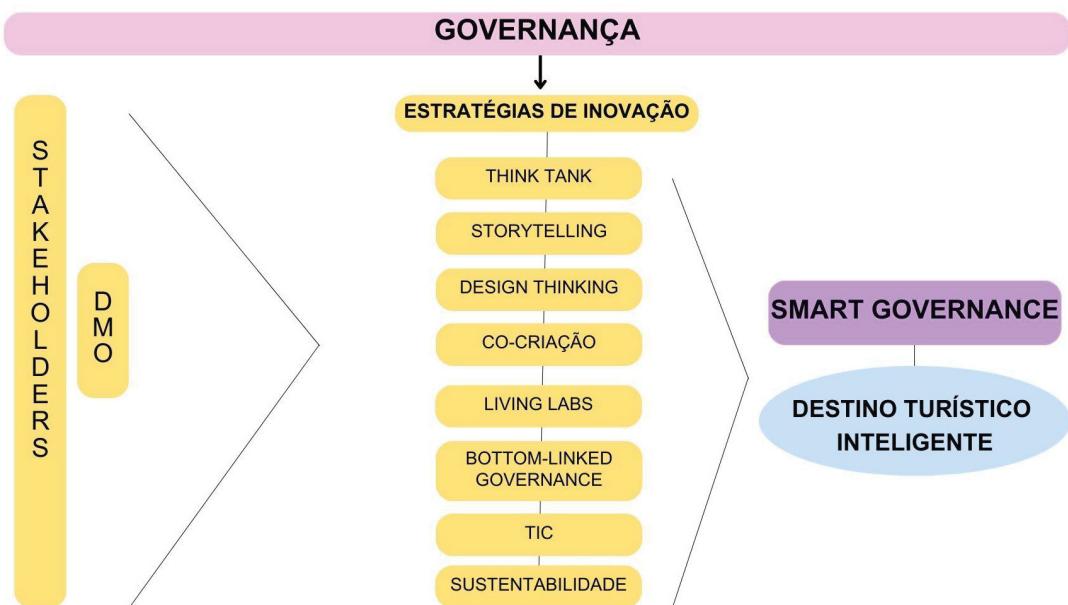
A sustentabilidade em destinos turísticos depende da inovação social, pois para além das questões materiais, abarca também relações sociais. Para isso, é uma governança articulada, como a “*bottom-linked governance*”, potencializa a participação da comunidade local, por meio da participação ativa e compartilhamento de conhecimento. Estratégias como a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) podem reforçar a competitividade, desde que aliadas à cooperação entre empresas e à colaboração público-privada. Essas ações a longo

⁶ Inovação Social: Compreende o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas e necessidades que afetam toda a sociedade. Tais soluções não precisam, obrigatoriamente, ser um produto ou uma tecnologia. Elas podem estar em uma lei, em um processo, em um movimento ou na junção de todos esses elementos (SEBRAE, 2025).

prazo estão ligadas à capacidade do capital social de inovar, o que exige mais do que acesso à informação, envolvendo também a configuração das relações externas (Baggio; Moretti, 2018; González-Morales; Talavera, 2019; Nurhasanah; Van Den Broeck, 2022; Schuhbert, 2023).

Portanto, os enfoques identificados (Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade), convergem para a consolidação da implementação da SG, que apresenta uma alternativa de prática na gestão de destinos turísticos. Segundo Mandic e Kennel (2021), a SG apresenta um benefício potencial, que potencializa melhorias acerca do engajamento do cidadão, tomada de decisão e envolvimento dos *stakeholders*. Nesse sentido, a Figura 7 elucida estratégias de inovação que foram identificadas nos trabalhos analisados, apresenta a perspectiva da governança como premissa central das estratégias de inovação.

FIGURA 7: PANORAMA GERAL DA ANÁLISE SISTEMÁTICA



Fonte: Elaboração própria (2025).

Os “*Stakeholders*” e as “*DMO*” são apresentados como agentes essenciais para o desenvolvimento e implementação dessas estratégias. A articulação de inovações na governança do turismo é viabilizada por meio das ferramentas que facilitam a integração entre os atores envolvidos no processo de gestão do destino. Em roxo, o conceito “*Smart Governance*” está colocado como resultado das implementações das inovações no destino turístico. Na sequência, o desdobramento

da SG resulta no “Destino Turístico Inteligente”, pois a implementação das estratégias de inovação, podem resultar no DTI, podendo aproximar o destino desse conceito, associado a uma gestão inovadora, integrada e sustentável.

O resultado obtido responde à questão de pesquisa, pois evidencia a utilização da inovação para o avanço da tomada de decisões no planejamento e na governança turística. Destaca-se que, ao fortalecer a colaboração e a articulação entre os atores envolvidos, elementos como redes e compartilhamento de conhecimento tornam-se fundamentais, impulsionando a inovação e aumentando a competitividade dos destinos.

Portanto, a inovação no processo de governança manifesta-se por meio do conceito da SG, ao integrar ações tecnológicas, processuais e gerenciais. Nesse contexto, a SG não se restringe à incorporação de ferramentas tecnológicas, mas envolve uma mudança estrutural na forma como os atores se comunicam, compartilham informações e buscam soluções. Assim, a inovação torna-se um eixo estruturante da governança, potencializando a articulação entre *stakeholders* e garantindo que as decisões sejam orientadas por dados, alinhadas a objetivos estratégicos e de desenvolver sua capacidade de adaptabilidade dos destinos turísticos às demandas emergentes.

3.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança turística desempenha um papel essencial na implementação da inovação nos destinos turísticos, permitindo a articulação entre diferentes atores, favorecendo um modelo de gestão que seja voltado para a elaboração de estratégias mais colaborativas. A análise da literatura sistematizou quatro enfoques de inovação (Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade), que permitiu a elucidação das discussões atuais acerca de propostas inovadoras para a gestão dos destinos turísticos. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi atingido, e teve como principal contribuição a percepção da abordagem da SG como resultado da inovação no processo de governança, que torna as cidades mais inovadoras e orientadas à criação de valor para os *stakeholders*.

A análise das redes de relações entre os constructos de governança e inovação demonstra a interdependência entre os dois conceitos, fortalecendo a

articulação dos *stakeholders* e a geração de soluções no desenvolvimento dos destinos turísticos. A colaboração entre setores público, privado e sociedade civil, atua como catalisadora da inovação ao criar um ambiente favorável à troca de conhecimentos e à experimentação de novas práticas. A inovação potencializa a eficácia da governança ao introduzir tecnologias e processos que otimizam a gestão dos recursos, além de fortalecerem a competitividade do destino.

O conjunto dessas práticas inovadoras na governança traz destaque para a SG, pois ela envolve uma administração pública urbana comprometida com sustentabilidade, inovação, gestão estratégica, uso das TIC, transparência e ampla participação no processo decisório. A pesquisa contribuiu teoricamente ao ampliar o entendimento sobre a inter-relação entre governança e inovação, explorando sua aplicação em diferentes perspectivas, como a gestão de destinos, o planejamento estratégico e a interação entre *stakeholders*. Além de avançar na discussão das possíveis implementações de inovações, por meio da SG, que busca alinhar o potencial tecnológico com novas formas de colaboração entre o governo local e os cidadãos.

Como contribuição prática, a discussão acerca da inovação na governança turística promove um compilado de possibilidades de melhorias no processo de gestão, contribuindo para uma tomada de decisões que incluem, de maneira integrativa, diversos atores responsáveis por agregar conhecimento para o destino. Como exemplo, a inclusão da comunidade local como atores no processo de tomada de decisão pode abranger diferentes soluções, perspectivas e elaboração de políticas que estejam alinhadas com o contexto do destino turístico. A possibilidade de traçar o modelo de gestão atual com seus pontos fortes e fracos, buscando elaborar soluções inovadoras para a facilitação de processos e desburocratização do processo de tomada de decisões, e com isso, a discussão acerca dos DTIs ganha evidência, ao possibilitar perspectivas e ações estratégicas.

Sugestões de pesquisas futuras envolvem a análise de políticas públicas relacionadas à inovação, para compreender de que forma podem fortalecer a governança turística e melhorar a competitividade dos destinos. Além disso, é possível explorar de que maneira a inovação pode trazer melhorias práticas na desburocratização entre os *stakeholders* no destino turístico. Sugere-se um mapeamento de políticas de outros países que evidenciaram a tecnologia como ferramenta para a implementação da inovação no âmbito da governança turística.

As limitações encontradas durante a realização do trabalho foram percebidas através da carência de trabalhos que apresentem o detalhamento de práticas e ações inovadoras replicáveis para os destinos, considerando suas especificidades, sendo também consideradas oportunidades de novas pesquisas.

4. ESTUDO 2 – CURITIBA E O DTI SOB A PERSPECTIVA DA SMART GOVERNANCE E DA TRÍPLICE HÉLICE

RESUMO

Curitiba destaca-se pela trajetória de inovação urbana, planejamento eficiente e reconhecimento como *smart city*. A cidade consolidou um capital simbólico estratégico, posicionando-se como referência nacional. Contudo, parte desse status apoia-se em indicadores de mercado e reputação institucional. O projeto "Curitiba Destino Turístico Inteligente" busca, por meio de uma estratégia de transformação, tornar Curitiba um destino turístico inteligente. Este estudo teve como objetivo identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da *Smart Governance*. A metodologia foi exploratória e qualitativa, e envolveu entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo e categorização temática baseada nos objetivos da pesquisa. Utilizou-se o modelo da Tríplice Hélice para analisar a interação entre setores público, privado e universidades. Foram selecionados 11 atores para a aplicação das entrevistas semiestruturadas, elaboradas a partir dos enfoques supracitados. Como resultado, a pesquisa revelou que os atores do governo têm uma percepção positiva do projeto, sobretudo por serem os únicos com compromisso institucional para a entrega de resultados. Embora engajados e envolvidos em ações de diferentes grupos de trabalho, alguns participantes apontam que, por a maioria atuar de forma voluntária, não há dedicação exclusiva ao projeto. Também se observou que a institucionalização limita a implementação de inovações, inclusive na captação de dados em tempo real, fundamental para o desenvolvimento da *Smart Governance* no destino. Isso mostra que, apesar da participação de múltiplos atores e de um discurso inclusivo, o processo é restrinido por questões governamentais, seja pela limitação de investimentos, seja pela dificuldade em usar ferramentas inovadoras que potencializariam os resultados e beneficiariam a cidade. O estudo avança na discussão da Tríplice Hélice e *Smart Governance*, mostrando como essa abordagem pode fortalecer destinos turísticos que aplicam a metodologia DTI, promovendo gestão integrada, tecnologia, marketing e sustentabilidade com participação local e políticas públicas mais efetivas. A contribuição prática foi por meio da apresentação de soluções para melhorar a gestão do Ecossistema DTI Curitiba, como identificação de fontes de financiamento, estruturação de sistemas de gerenciamento, maior participação do trade turístico e possibilidade de parcerias para expandir o modelo aplicado em Curitiba para outras cidades. As limitações do estudo incluíram dificuldades no agendamento das entrevistas devido à agenda dos entrevistados e a defasagem do documento "Mapa Estratégico e Plano de Ação Curitiba DTI - Horizonte 2030", publicado em 2022.

Palavras-chave: Curitiba; Destino Turístico Inteligente; Smart Destination; Smart Governance; Tríplice Hélice.

4.1. INTRODUÇÃO

O conceito de *smart city* surge como resposta aos desafios urbanos contemporâneos, propondo o uso estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para promover cidades mais sustentáveis, eficientes e conectadas. Essas cidades inteligentes priorizam a integração entre infraestrutura, serviços públicos e participação cidadã, otimizando recursos e melhorando a qualidade de vida (Harrison; Eckman; Hamilton; Hartswick; Kalagnanam; Paraszczak; Williams, 2010).

No contexto do turismo, o conceito de *Smart Destination* surge como desdobramento das propostas das *Smart Cities*, ao incorporar o uso das TIC para gerar e compartilhar dados entre *stakeholders*, promover a gestão eficiente dos fluxos turísticos e estruturar o destino com base no conhecimento e na interconectividade entre organizações, tanto no ambiente físico quanto digital. Esses destinos buscam oferecer experiências mais inovadoras, personalizadas e sustentáveis, a partir de uma estreita interação com o seu macroambiente tecnológico, social e econômico (Boes; Buhalis; Inversini, 2016).

Os autores Gretzel, Sigala, Xiang e Koo (2015) destacam que os componentes fundamentais de um DTI (aplicação prática e institucional do conceito “*smart destination*”) envolvem o uso de tecnologias avançadas, conectividade, análise de dados em tempo real e sistemas de recomendação voltados à personalização dos serviços. Os autores também ressaltam a relevância de ações voltadas à melhoria da gestão do destino, à comunicação mais estreita com os turistas, otimização dos recursos disponíveis e à promoção de práticas sustentáveis. Além disso, enfatizam a importância de uma governança colaborativa e *multistakeholder*, essencial para alinhar interesses públicos e privados na implementação de soluções inteligentes.

Nesse contexto, emerge o conceito de *Smart Governance* (SG), entendido como um modelo de governança baseado na colaboração entre múltiplos atores dos setores público, privado, academia e sociedade civil, é apoiado por ferramentas digitais e plataformas interativas. No turismo, a SG busca integrar dados, conhecimento e participação ativa dos *stakeholders* para tomada de decisões mais eficazes, promovendo o desenvolvimento sustentável e a inovação dos destinos

(Gretzel *et al.*, 2015), auxiliando em um processo de governança mais aberto, transparente e orientado ao bem-estar coletivo. A SG representa um benefício potencial, como melhorias na qualidade de vida do cidadão, na inclusão social, no processo de tomada de decisão, participação dos *stakeholders*, performance ambiental e a providenciar serviços centrados no cidadão. Essas potencialidades buscam dar suporte aos destinos turísticos para otimizar o desenvolvimento local, levando em consideração os fatores específicos da cidade, alinhando-se, concomitantemente às prioridades estabelecidas pelos atores locais (Mandić; Kennell, 2021).

A cidade de Curitiba é reconhecida nacional e internacionalmente como “cidade modelo” e cidade ecológica, e na última década passou a ser premiada como uma *Smart City*, sendo valorizada como *hub* de inovação e vista como uma cidade conectada, competitiva e de economia criativa (Sousa, 2023). Curitiba ganhou destaque por meio de sua participação expressiva em eventos voltados à proposta *smart*. Por conta disso, pode-se dizer que a propensão para o desenvolvimento de inovações é facilitado pelo contexto em que a cidade está inserida, sendo simbólica e estratégica para a inovação.

Existem diversas iniciativas de *smart city* que já foram implementadas em Curitiba vinculadas a outros setores como por exemplo: mobilidade urbana (incentivo à bicicleta, Via Calma na Avenida Sete de Setembro, faixas exclusivas para ônibus); infraestrutura (estímulo à redução da produção de lixo, criação de um condomínio social, tratamento médico oferecido à população de rua, incentivo ao protagonismo jovem nos Portais do Futuro, economia criativa, Hortas Comunitárias e Fazenda Urbana); iluminação (Pirâmide Solar do Caximba).

O Plano Paraná Turístico 2026, coordenado pelo Conselho Paranaense de Turismo (CEPATUR), é uma estratégia de transformação do turismo no Estado até 2026, com a participação do poder público, iniciativa privada e sociedade civil, que tem como um de seus objetivos principais consolidar Curitiba como DTI. O Ecossistema DTI Curitiba é uma iniciativa colaborativa que reúne 42 atores e representa 17 instituições, dos setores público (4), privado (7), acadêmico (3) e não governamental (3). O projeto tem como objetivo fortalecer o destino turístico com foco no bem-estar do turista e da comunidade local, utilizando a tecnologia como vetor de transformação social. Por meio do compartilhamento de conhecimento e da cocriação de valor, os participantes criam, gerenciam e distribuem experiências e

serviços turísticos de forma integrada e inovadora, com ações distribuídas em Grupos de Trabalho Temáticos (GT) (QUADRO 7).

Considerando o contexto apresentado anteriormente, o estudo justifica-se por Curitiba ser um considerado um ícone nacional, e uma cidade do Brasil amplamente estudada por pesquisadores acerca de temas como: planejamento urbano (Fernandes; Domareski-Ruiz; Gândara, 2012), cidades inteligentes (Reder, 2014; Santos; Franz; Simão; Ternoski; Silva; Santos, 2022; Hushi, 2022; Sousa, 2023), Cidades Criativas (Antunes, 2020; Xavier; Judice, A., Judice M., 2024), competitividade (Domareski-Ruiz; Gândara, 2013; Domareski-Ruiz; Fernandes; Gândara, 2014; Domareski-Ruiz, 2015), Curitiba na perspectiva *smart* (Miskalo-Cruz; Gândara; Silveira, 2016; Santos; Gândara, 2016; Gomes; Gândara, 2017; Miskalo-Cruz; Klos; Lobo; Gândara, 2017; Miskalo-Cruz; Gândara; Paixão; Molteni, 2020; Reis, 2023; Zilli; Pereira; Souza; Silva, 2023; Rosa, 2024).

Dessa forma, os enfoques identificados no Estudo 1 (Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade) evidenciam pontos de convergência entre governança e inovação, alinhando-se aos esforços estratégicos do Ecossistema DTI Curitiba. Assim, o problema de pesquisa foi de que forma a SG está inserida no Ecossistema DTI Curitiba? Para isso, tem-se como objetivo identificar e analisar as ações desenvolvidas pelos atores do Ecossistema DTI Curitiba, sob a perspectiva da SG.

4.2. DE SMART DESTINATION À SMART GOVERNANCE: ONDE ESTÁ A INOVAÇÃO EM CURITIBA?

A trajetória de inovação da cidade de Curitiba, está articulada com ações de governança estruturada ao longo dos anos, o que trouxe prestígio para o município nas temáticas acerca das cidades inteligentes, criativas, além do ênfase trazido para a sustentabilidade e planejamento urbano. A cidade destaca-se em seu caráter inovador e pioneiro, e nas últimas décadas, tem investido fortemente na criação de um ecossistema de inovação robusto, composto por universidades, centros de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, e políticas públicas voltadas ao incentivo de novas tecnologias (Severo; Bardi, 2024).

A respeito de dados sobre a cidade, Curitiba é a capital do Paraná, um dos três estados que compõem a região sul do Brasil. Segundo dados do IBGE (2022) a cidade abriga 1.773.733 habitantes e possui uma das maiores concentrações de

áreas verdes por habitante (cerca de 64m²/habitante), apesar de estar 100% inserida no meio urbano. Conforme a Prefeitura Municipal de Curitiba (2012), a cidade está dividida em 75 bairros, sendo estes distribuídos por seus 435,274 km² de área.

Sua formação demográfica é constituída por uma diversidade étnica vasta, que lhe confere peculiaridades passíveis de valorização como atrativos. Essas características étnicas estão presentes na paisagem urbana por meio das construções residenciais, nas festas cívicas e religiosas, na dança, na música, na culinária e são representadas em diversos memoriais de imigração e outros espaços públicos, como parques e bosques municipais (PMC, 2012).

A imagem da capital do Paraná está pautada em aspectos como a organização, planejamento, ecologia e qualidade de vida, características que são vistas tanto pelos turistas quanto pela comunidade local. Curitiba conquistou, em menos de um ano, as premiações mais importantes de *Smart Cities*, sendo eleita a Cidade Mais Inteligente do Mundo de 2023, a Comunidade Mais Inteligente do Mundo de 2024 e o troféu Prata do Seul *Smart City Prize* 2024 (Curitiba, 2025). Apesar de não haver um consenso universal da definição de uma *Smart City*, a literatura aponta que a tecnologia exerce um papel essencial na formação desta, além de dever focar nos cidadãos, ser inserida em uma economia competitiva e utilizar o *city marketing*⁷ como instrumento das políticas urbanas (Sousa, 2023). Basicamente o que diferencia uma *Smart City* de outros modelos que buscam associar as TIC ao espaço urbano, são as premissas que envolvem a inclusão social através da valorização do capital humano, intelectual e social (Buhalis; Amaranggana, 2014).

O processo de inovação na cidade ganhou reconhecimento e destaque nos últimos anos, porém, os primeiros investimentos em tecnologias tiveram início no ano de 2005, destacando uma série de implementação recursos como os semáforos inteligentes (2005), a criação do sistema e-compras para compras públicas (2005), instalação de totens multimídia, oferecendo acesso a itinerários de ônibus, rotas turísticas e contatos úteis (2006), a implementação do sistema de cartões-transporte (2006) e a aquisição de um software antidrogas para monitoramento e identificação

⁷ City Marketing: É uma ferramenta poderosa de difusão de discurso, já que o marketing urbano permite identificar as estreitas relações entre os campos de cultura, da comunicação e da política, que nela atuam para tornar hegemônicas determinadas leituras do espaço (PUJOL, COUTINHO, 2019).

de pontos de trânsito na cidade (2008). Diante da execução de práticas integrativas e facilitadoras para os cidadãos de Curitiba, antes mesmo do conceito “smart” surgir, em 2012 a cidade passou a integrar o grupo *Smarter Cities Challenge*, em que a participação foi justificada pela o emprego de sistema de informação em prol da comunidade local demonstrava evolução com sabedoria (PMC, 2012). Em julho do mesmo ano, Curitiba foi eleita a Cidade Mais Digital do Brasil, e em dezembro convidada a participar do 2º Congresso Mundial de Cidades Inteligentes (PMC, 2018), em Barcelona, na Espanha, que promovia o crescimento econômico e ambiental sustentável, diante do aumento da população nas áreas urbanas.

A efervescência das práticas inovadoras na cidade e sua consequente visibilidade no cenário das cidades inteligentes, considerada estar “um passo à frente” de outros municípios brasileiros, torna a capital emblemática para a difusão de inovações, supondo que a mesma oferece uma garantia de qualidade de vida a comunidade local, além de promover movimentos como a economia criativa (PMC, 2014).

FIGURA 8: PLOTAGEM NOS ÔNIBUS EM CURITIBA



Fonte: Acervo pessoal (2025).

Evidencia-se, a exemplo da Figura 8, o posicionamento da cidade em difundir e publicizar o discurso de que a cidade é um vetor para inovações, sendo estrategicamente estabelecida no pilar da inovação. Outro fator que reforça essa intenção da capital acerca das inovações, é a Lei nº 15.324/2018, que estabelece incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo de Curitiba, criando o Conselho Municipal de Inovação e outras medidas de fomento ao ecossistema de empreendedorismo e inovação. A lei visa facilitar a implementação dessas iniciativas consideradas inovadoras (Curitiba, 2018).

O destino turístico inteligente nasceu da noção de cidade inteligente e a sua conceituação ainda está sendo discutida cientificamente. Podemos considerá-lo como uma plataforma de turismo urbana que integra os recursos turísticos, as TIC e as tecnologias móveis inovadoras para fornecer informações explícitas ao turista; melhorar os serviços turísticos; facilitar a interação do visitante; melhorar a qualidade da experiência do turista e também aprimorar a qualidade de vida dos residentes. (Xiang, Tussyadiah; Buhalis, 2015; Zhu, Zhang; Li, 2014; Pinto; Nakatani, 2019).

A autora Sousa (2023), por meio do mapeamento de iniciativas de inovação acerca do conceito de *Smart City* na cidade de Curitiba, constatou que a inovação no Turismo está limitada ao “Ecossistema DTI Curitiba”, que tem a iniciativa de, por meio do trabalho dos setores público, privado, academia e comunidade, acelerar a transformação de Curitiba em um DTI.

No site oficial do projeto, o Ecossistema DTI Curitiba é descrito como: “Um destino turístico que gerencia seus processos e seu território, de forma inovadora e sustentável, comprometido com pilares que impactam positivamente na qualidade de vida dos moradores e na experiência dos turistas” (Inteligente, 2025). É importante ressaltar que alcançar a denominação DTI não depende unicamente da disposição de recursos financeiros e da vontade de desenvolver ações concretas, sendo imprescindível a modificação de gestão do território, o que implica em uma gestão que se conduz pelos princípios da governança, trazendo mudanças substanciais na cultura colaborativa, bem como nas competências dos agentes participantes do território (Flores-Ruiz, Burgos-Perogil, Miedes-Ugarte, 2018). Um destino turístico inteligente maduro integra as TIC no desenvolvimento de ações e projetos para o turismo, criando um ambiente turístico inovador, sustentável e acessível para o

visitante e o cidadão (Pinto, 2017; Ivars-Baidal; Celráñ-Bernabeu; Mazón; Perles-Ivars, 2019).

Um destino é considerado "smart" quando a tecnologia é amplamente aplicada e integrada de maneira contínua, utilizando uma variedade de soluções interconectadas às infraestruturas em tempo real. O foco deve estar em proporcionar experiências altamente personalizadas para os turistas, adaptadas ao contexto e que incluem momentos de descobertas espontâneas e emocionantes (Sorokina, 2022).

Os conceitos emergentes, que ganham destaque diante dos temas acerca do DTI e das Smart Cities, são a sustentabilidade e a "smartness⁸" dos destinos turísticos. Os autores Ribes e Ivars-Baidal (2018), no que consideraram uma exaustiva revisão de literatura, estabeleceram a existência de uma forte conexão entre esses conceitos, em que ambos, de um ponto de vista teórico e em um nível operacional, compartilham de elementos como: visão e planejamentos a longo prazo, inovação, cooperação público-privado e o envolvimento de *stakeholders*. Esses elementos tradicionais que partem de ambos os conceitos, compartilham, concomitantemente de outros paradigmas, como a competitividade. Os autores sugerem a criação de um modelo sinérgico focado em sustentabilidade inteligente, baseada numa estrutura de governança que aplique tecnologia em 5 pilares fundamentais: planejamento, a eficiência das fontes de administração, monitoramento, transparência e participação, cooperação público privado, conhecimento, inovação e comunicação e o aumento da preocupação e na melhoria da experiência do turismo.

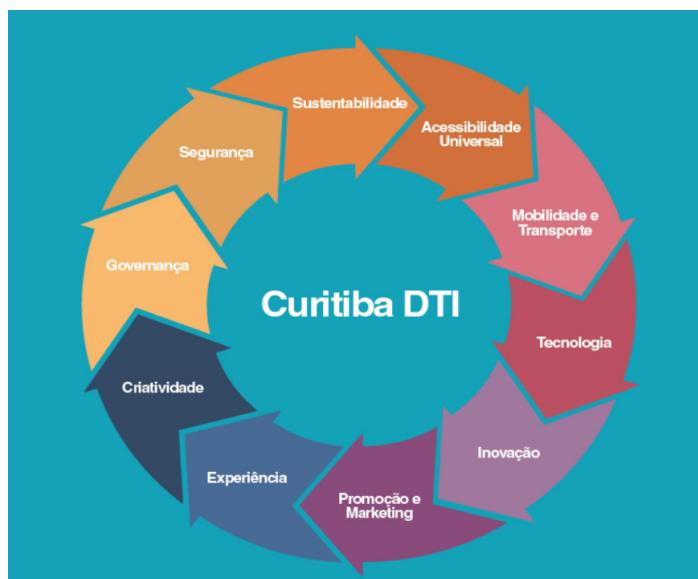
O Ecossistema DTI Curitiba foi elaborado partindo do pressuposto da integração e junção de esforços colaborativos:

O Ecossistema do Destino Turístico Inteligente Curitiba, é um movimento que une atores das esferas públicas, privadas, acadêmica e comunidade que trabalham colaborativamente para o fortalecimento do destino turístico, com foco no turista e na comunidade local. Fazem da tecnologia um vetor de transformação social, criando, gerenciando e distribuindo experiências e serviços turísticos, por meio do compartilhamento de conhecimento e cocriação de valor (INTELIGENTE, 2025).

⁸ Smartness: No turismo, o conceito "smartness" diz respeito ao emprego da conectividade digital móvel para criar conexões inteligentes, significativas e sustentáveis entre o turista e o destino (CHAPERON, 2013).

A estruturação do ecossistema, envolve uma parceria com o governo estadual e federal, e visa, no ano de 2030, organizar as diretrizes e projetos estruturantes específicos em dez eixos estratégicos (FIGURA 9) para a implementação de ações que devem ser colocadas a serviço da governança do destino, se aproximando de uma SG. Além de buscar o envolvimento dos *stakeholders*, para estimular a inovação, a sustentabilidade e promover políticas para o desenvolvimento sustentável do turismo. O DTI é estabelecido como projeto de economia criativa, e faz parte do Plano Setorial de Desenvolvimento Econômico de Curitiba.

FIGURA 9: EIXOS ESTRATÉGICOS DO DTI CURITIBA



Fonte: Curitiba Destino Turístico Inteligente (2025).

Os eixos estratégicos representam os fatores-chave que compõem a caracterização de um DTI, e foram elaborados a partir de inter-relações, transversalidades e complementaridades entre si (Curitiba, 2022). Alinhado à conjuntura dos eixos, foram definidas as diretrizes acerca dos mesmos (QUADRO 7), que servem de base para a composição dos GT, são eles: Governança e Segurança; Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte; Tecnologia e Inovação e Marketing, Experiência e Criatividade.

QUADRO 7: DIRETRIZES DOS GRUPOS DE TRABALHOS TEMÁTICOS

GT - DTI	DIRETRIZES
Governança e Segurança	<p>Gestão transparente, aberta, pactuada e responsável; Visão integrada ao território e comprometida com os cidadãos e os turistas;</p> <p>Ampla cooperação e articulação interinstitucional pública-privada-comunitária-acadêmica;</p> <p>Fortalecer o combate à exploração sexual e infantil, violência contra as minorias e gênero, raça, mulher e trabalho infantil. Fazer monitoramento sistêmico de crimes praticados contra o visitante.</p> <p>Cumprir os protocolos sanitários exigidos pelos órgãos competentes.</p>
Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	<p>Gestão eficiente da sustentabilidade turística;</p> <p>Implementação de estratégias e mecanismos alinhados e comprometidos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS-ONU, Agenda 2030);</p> <p>Implementação eficiente de estratégias e mecanismos de inclusão social, acessibilidade e desenho universal que permitam o uso amplo, seguro e autônomo dos ambientes físicos e digitais do destino;</p> <p>Gestão integrada da mobilidade com foco nos visitantes e nos cidadãos;</p> <p>Gestão e monitoramento inteligente dos fluxos e usos turísticos no destino.</p>
Tecnologia e Inovação	<p>Infraestrutura física e digital necessárias ao destino, centrada no ser humano;</p> <p>Estabelecimento de um sistema de conhecimento e inteligência turística;</p> <p>Gestão da tecnologia aplicada à governança turística;</p> <p>Sistema de conhecimento e inteligência turística como instrumento de apoio à inovação;</p> <p>Soluções inovadoras e criativas para as necessidades do destino.</p>
Marketing, Experiência e Criatividade	<p>Realização de estudos e pesquisas com foco na compreensão dos comportamentos sociais e características do mercado (hábitos de consumo e tendências);</p> <p>Produção de conhecimento e inteligência turística, com base em tecnologias de exploração de dados em ambientes interacionais digitais;</p> <p>Inovação como estratégia para implementação de ações de promoção e comercialização turística, com foco em mercados e segmentos prioritários;</p> <p>Implementação de estratégias e mecanismos de geração de experiências personalizadas, antes, durante e depois da visita ao destino;</p> <p>Gestão da experiência turística como elemento educacional e transformacional das relações interpessoais no destino (morador e turista);</p> <p>Utilizar o título de Curitiba Cidade Criativa da UNESCO em favor do turismo;</p> <p>Promover a economia criativa para gerar e incentivar o consumo de produtos, bem como valorizar o artesanato e a arte popular;</p> <p>Usar a criatividade como base para experiências turísticas.</p>

Fonte: Elaboração própria com base no Mapa estratégico e plano de ação: Curitiba Destino Turístico Inteligente – Horizonte 2030 (2025).

A concepção e formulação dos eixos foram fundamentos por iniciativas que buscaram desenvolver uma metodologia adaptada à realidade brasileira, a fim de realizar diagnósticos dos destinos e capacitar os gestores, com foco em governança, uso funcional de recursos públicos, acessibilidade, sustentabilidade e tecnologia para valorização dos destinos e patrimônios. Em Curitiba, os esforços contaram com a colaboração do Ministério do Turismo, em parceria com o Instituto argentino Ciudades Del Futuro (ICF) e a SEGITTUR da Espanha, em um projeto-piloto que selecionou 10 cidades brasileiras para transformar destinos turísticos em Destinos Turísticos Inteligentes (DTIs). A implementação de estratégias inteligentes também partem do pressuposto da competitividade, que segundo Buhalis e Leung (2018), baseia-se na integração de uma rede de organizações e características inteligentes que envolvem sistemas inter operacionais e inter conectados para simplificar e automatizar atividades diárias, adicionando valor no ecossistema para todos os *stakeholders*.

Em Curitiba, a rede de organizações envolvidas no Ecossistema DTI Curitiba incluem entidades correspondentes aos eixos das IES/ICT (Instituições de Ensino Superior e Instituições de Ciência e Tecnologia), Governamental, Privado (empresas privadas) e Não Governamental (QUADRO 8). Totalizando 42 atores e 17 instituições, que integram o Ecossistema DTI Curitiba.

QUADRO 8: ATORES ENVOLVIDOS NO ECOSSISTEMA DTI CURITIBA

ENTIDADES	PARTICIPANTES
IES/ICT	UFPR, UTFPR, PUC PR, FAE, UP, UNINTER, Prefeitura Formação de Mão de Obra para Tecnologia, Instituto Federal, TECPAR e ICI.
Governamental	Agência Curitiba, SEGITTUR, Instituto Municipal de Turismo, Paraná Turismo, Secretaria de Desenvolvimento Sustentável e Turismo, IPPUC, SETI, COMEC, VISA, SMDT - Secretaria Municipal de Defesa Social e Trânsito, SMMA - Secretaria Municipal do Meio Ambiente, FCC - Fundação Cultural de Curitiba, URBS - Empresa de Urbanização de Curitiba, Comissão de Turismo na Câmara de Vereadores de Curitiba, Comissão de Economia e Inovação na Câmara de Vereadores de Curitiba, Secretaria Municipal da Comunicação Social (COMTUR), Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude (COMTUR), INFRAERO/Aeroporto Internacional Afonso Pena, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (COMTUR) e FAS - Fundação de Ação Social de

	Curitiba.
Privado	B2B Hotel, Fundação Grupo Boticário, Hospeda Eventos, ICITIES, Mandaji Consultoria Hoteleira, Netport Informática, Distrito - Hub de Inovação, Veículos de Comunicação (Pinó, Panrotas, Tutano Gastronomia, Melhores Destinos, Viaje na Viagem), Renault, Bradesco, Condor, Hotmilk - Hub de Inovação, Grupo Positivo (Centro de Eventos Expounimed), Espaço Barigui, DC7, Parque das Pedreiras, ERBBV - Rede Brasileira de Blogueiros de Viagem, ABBV – Associação Brasileira dos Blogs de Viagem, Blogs de Viagens (@curitibacult, @dicasdecuritiba, @ondeircuritiba, @hashtagcuritiba, @oquefazeremcuritiba), e o Projeto CYB3R (Giancarlo representando atores da LGPD) e DISTRITO.
Não Governamental	Sistema Fecomércio / SESC e SENAC, SEBRAE, ASSOMEC, ONGs - Instituto Legado, Instituições para Pessoas com Deficiência (PCD), FIEP, ACP-PR, ABOTTC, ABAV PR, ABRASEL PR, ABEOC PR, ABRAJET PR, ABGTUR, AHPR, ACISF, CCVB, Rede Empresarial do Centro Histórico de Curitiba, SINDETUR PR, SEHA Curitiba, SINDEGTUR, ABIH e DISTRITO.

Fonte: Elaboração própria a partir do Mapa Estratégico e Plano de Ação Horizonte 2030, (2025).

O envolvimento dos atores corresponde a uma série de compromissos que devem ser desenvolvidos segundo sua participação no projeto, como a necessidade de um olhar colaborativo, co-construção e trabalho em rede; atuar com autonomia e protagonismo para dar dinamicidade aos projetos e as ações; oferecer uma construção conjunta de soluções inovadoras; privilegiar sempre os benefícios do DTI para as pessoas; manter práticas de registros das discussões e trabalhos para compartilhamento das evoluções dos projetos e trabalhar com um modelo mental ágil e entender o processo como iterativo e incremental. Além disso, diretrizes de monitoramento foram estruturadas a partir dos GT (QUADRO 7), para que os parâmetros pré-estabelecidos do projeto sejam possíveis de mensurar e avaliar, para viabilizar o acompanhamento e revisão dos avanços do projeto na cidade.

A análise do Ecossistema DTI Curitiba evidencia que a SG depende não apenas da incorporação de tecnologias digitais e indicadores de desempenho, mas, sobretudo, da construção de um modelo de gestão colaborativa, transparente e orientada a dados. Conforme apontam Ivars-Baidal *et al.* (2023), a governança inteligente exige a articulação eficaz entre instrumentos de planejamento e a participação ativa dos *stakeholders* para transformar dados e inovação em valor público. O caso curitibano, reconhecido por sua trajetória como cidade modelo e pela consolidação de políticas públicas voltadas a tecnologia (Rolnik, 2012; Sousa,

2023), demonstra que a integração entre atores públicos, privados, acadêmicos e sociais potencializa a capacidade de resposta às demandas do turismo e amplia a competitividade territorial.

4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho é classificado como um estudo de caso exploratório e qualitativo, que se configura em uma forma de se fazer pesquisas investigativas dentro de um contexto real (Yin, 2015). O autor Gil (1991) complementa que o estudo de caso é uma pesquisa exaustiva de poucos objetivos, com a finalidade de gerar conhecimento aprofundado sobre o tema pesquisado. A escolha pela pesquisa exploratória se justifica pois permite que o pesquisador contemple os dados qualitativos de forma sistêmica, com uma compreensão ou interpretação detalhada do fenômeno analisado (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023).

Nesse sentido, por meio do modelo da Tríplice Hélice, foi possível analisar o Ecossistema DTI Curitiba, investigando sua estrutura de governança, instrumentos de planejamento e práticas de gestão integradas ao contexto das cidades inteligentes. A pesquisa concentra-se na forma como os diferentes atores, poder público, iniciativa privada, setor acadêmico e sociedade civil, interagem e cooperam para consolidar um modelo de SG, transformando recursos tecnológicos e dados em estratégias que potencializam a competitividade e a atratividade turística do destino.

Alguns trabalhos já trabalharam a Tríplice Hélice como modelo em estudos acerca da inovação e turismo (Silveira; Medaglia; Vicentim; Barbosa, 2020; Moreira; Macke, 2023; Piasentini, 2024). A utilização da Tríplice Hélice no cenário das cidades inteligentes se dá na combinação da produção de conhecimento ao integrar as universidades, empresas e governos democráticos (Selznick, 1996; Leydesdorff; Deakin, 2011). O uso do modelo converge como parte da compreensão da implementação da inovação, pois ela se dá a partir da colaboração entre o campo privado e a universidade, sendo o governo se dá como parte da implicação do papel de cada ator, que devem ter objetivo comum na direção de tornar uma cidade inteligente, nesse caso, no destino turístico inteligente (Oliveira; Marins; Delamaro, 2018; Moreira; Macke, 2023).

A importância da aplicação do modelo da Tríplice Hélice como método de pesquisa se fortalece na estruturação das cidades inteligentes a partir de distintas

dimensões (econômica, governança, habitabilidade, mobilidade, meio ambiente e capital humano), que são diretamente interconectadas aos atores considerados da hélice.

Para isso, elaborou-se uma estrutura de entrevista semiestruturada, que é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador, devendo ser conduzida de acordo com seus objetivos de pesquisa (Queiroz, 1988). A partir disso, definiram-se critérios para a escolha dos entrevistados que compuseram a investigação do estudo, os quais foram selecionados com base na qualidade das informações que poderiam oferecer para a construção da análise e a compreensão mais ampla do problema delineado (Duarte, 2002).

As perguntas do roteiro da entrevista (APÊNDICE I) foram analisadas uma a uma, com destaque as principais contribuições acerca das respostas dos entrevistados. As mesmas foram elaboradas com base no entendimento de que o governo é responsável por políticas públicas, regulamentações e infraestrutura; a universidade, pela geração de conhecimento científico, pesquisa e qualificação; e o setor privado, pelo investimento, inovação aplicada e geração de empregos (Etzkowitz; Zhou, 2017).

A partir dessa perspectiva, os enfoques foram selecionados a partir dos enfoques de inovação do Estudo 1 (Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade), identificados a partir da análise dos estudos de caso. Para o tratamento e análise dos dados, as entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à Análise de Conteúdo, com categorização temática baseada nos objetivos da pesquisa (Bardin, 2016). O uso da Análise de Conteúdo foi escolhida por se tratar de uma metodologia que permite, por meio de procedimentos sistemáticos, a organização, exploração do material por meio da codificação de categorias e agrupamento de conteúdos. Foi utilizada a categorização das falas dos entrevistados, tendo como base o conteúdo das perguntas, subdivididos por enfoques específicos acerca das ações do projeto; foram compilados discursos similares, como forma de demonstrar os alinhamentos das percepções acerca do projeto. Para isso, o Quadro 9 buscou elucidar o que pretendeu-se analisar por meio da aplicação das 11 entrevistas semiestruturadas.

QUADRO 9: PROPOSTA DE ANÁLISE PELAS ENTREVISTAS

PERGUNTAS	O QUE PRETENDEU-SE ANALISAR
Gestão do Destino	Percepção acerca da integração dos atores envolvidos, se há participação equilibrada e ativa de todos os atores e quais os entraves e desafios da tomada de decisões coletiva.
Tecnologia	Papel da entidade no desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras no Ecossistema DTI Curitiba. E se a entidade utiliza alguma tecnologia de captura de dados online, e se sim, como publiciza os mesmos.
Marketing	Identificar, com o viés da tecnologia, as principais oportunidades para criar novos produtos e experiências turísticas em Curitiba; compreender de que forma a experiência prática in loco contribui para o desenvolvimento de novas estratégias de promoção e inovação no destino.
Sustentabilidade	Identificar a percepção da entidade acerca das soluções socioambientais, culturais e de incentivo implementadas atualmente no projeto, bem como ações que indiquem avanços para Curitiba rumo a uma economia local justa, solidária, circular, criativa e/ou inclusiva.
Curitiba e o DTI	Analizar de que forma o DTI em Curitiba pode avançar na construção de um ecossistema dinâmico e inovador; identificar de que forma o DTI em Curitiba implementa tendências tecnológicas globais com a gestão de dados em tempo real fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade do destino a longo prazo.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para manter em sigilo, elaborou-se uma sigla para cada entrevistado, segundo Tribe (2010) adaptada conforme a aderência aos propósitos deste estudo, composta a partir do gênero, idade, entidade correspondente e nome do GT que participa (QUADRO 10). As legendas foram estruturadas por meio das seguintes identificações: gênero (feminino e masculino), idade (numeral correspondente), entidade (instituição de ensino superior, governamental, privado e não governamental) e nome do GT que participa. Para o tratamento dos resultados e interpretação dos significados com base no conteúdo, a metodologia permite que a construção do discurso final tenha rigor e transparência (André, 2013).

QUADRO 10: CATEGORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

ENTREVISTADOS	GÊNERO	IDADE	ENTIDADE	NOME DO GT	SIGLA
Entrevistado 1	F	54	Privado	Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	1/F/54/P/SAUMT
Entrevistado 2	M	46	Governamental	Governança e Segurança	2/M/46/G/GS
Entrevistado 3	M	52	Não Governamental	Governança e Segurança	3/M/52/NG/GS
Entrevistado 4	F	51	Não Governamental	Governança e Segurança	4/F/51/NG/GS
Entrevistado 5	M	57	Privado	Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	5/M/57/P/SAUMT
Entrevistado 6	M	58	Privado	Tecnologia e Inovação	6/M/58/P/TI
Entrevistado 7	F	42	Instituição de Ensino Superior (IES)	Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	7/F/42/IES/SAU MT
Entrevistado 8	M	55	Instituição de Ensino Superior (IES)	Governança e Segurança	8/M/55/IES/GS
Entrevistado 9	F	43	Não Governamental	Marketing, Experiência e Criatividade	9/F/43/NG/MEC
Entrevistado 10	M	38	Não Governamental	Tecnologia e Inovação	10/M/38/NG/TI
Entrevistado 11	M	35	Não Governamental	Marketing, Experiência e Criatividade	11/M/35/NG/MEC

Fonte: Elaboração própria (2025).

Levou-se em consideração o grau de representatividade destes entrevistados no cenário proposto a ser analisado neste estudo de caso, que tem como objeto a cidade de Curitiba na perspectiva da SG.

4.4. RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas com 11 atores que integram o Ecossistema DTI Curitiba, quantidade correspondente a 26,19% do total de *stakeholders*.

Dos 11 entrevistados, 6 deles possuem bacharel em turismo, sendo eles representantes das entidades: IES/ICT (2), Governamental (1), Não Governamental (3), sendo que dos 3 entrevistados representando o setor privado, nenhum deles possui a formação de bacharel em turismo. Dada a complexidade do turismo, destaca-se a partir desse dado, a temática nos debates acerca da formação do bacharel na área, com foco tanto nas expectativas do mercado por mão de obra qualificada quanto na necessidade de conhecimentos teóricos sobre o setor. Na perspectiva da composição do Ecossistema DTI Curitiba, é reforçada a importância de uma maior aproximação entre instituições de ensino e empresas, para alinhar a formação profissional às demandas práticas do mercado, sobretudo diante das transformações tecnológicas que impactam o setor (Souza; Medaglia, 2022).

QUADRO 11: CONTRIBUIÇÃO DAS ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

ENFOQUES	GT DTI Curitiba	CONTRIBUIÇÃO
Gestão do Destino Análise de redes / Colaboração / Novos modelos de governança / Tipos de estrutura de governança / Elaboração de políticas públicas	Governança e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Participações equilibradas e participativas. - Necessidade de maior aproximação aos <i>stakeholders</i> do setor privado. - Importância da consultoria do SEBRAE na organização da participação e monitoramento das ações. - Desafio na participação dos atores em todas as reuniões.
Tecnologia Gestão de Dados / Ações DTI / Smart City / Métodos inovadores através da tecnologia	Tecnologia e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Foram citadas os sistemas: Guia Curitiba; Sistema de Inteligência Turística - SIT; POTY; SITU; Painel de Inteligência Turística CNC; OBSTUR Paraná; CADASTUR; Plataforma ADARA. - Necessidade do fortalecimento das redes colaborativas para aquisição de novas tecnologias. - O Ecossistema DTI Curitiba ainda não está maduro o suficiente no âmbito da captura de dados em tempo real. - Necessidade de um orçamento mais robusto

		para o aporte de novas tecnologias.
Marketing Desenvolvimento de Produtos e Serviços / Experiência / Storytelling	Marketing, Experiência e Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da rede móvel como ferramenta para o entendimento do comportamento do consumidor. - Capacidade de interpretação de dados como requisito para gerar, a partir dele, novos produtos e serviços (melhorar cultura de dados). - Experiências <i>in loco</i> oferecem soluções que podem ser adaptadas para a realidade de Curitiba.
Sustentabilidade Inovação orientada pela sustentabilidade / Criatividade / Destination Design / Comunidade local / Inovação social / Cultura	Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Ações citadas: Melhoria na acessibilidade no Jardim Botânico de Curitiba; Projeto Curitiba na Palma da Mão; Pirâmide Solar do Caximba; desenvolvimento do Ebook “CURITIBA É DE TODOS E PARA TODOS”; Ebook Mobilidade 360; Roteiro Interparques; Ecos da Criação, levantamento “TEMBICI” e indicadores de sustentabilidade. - A Jornada de Produtos de Experiência Turística (SEBRAE/PR) promove o desenvolvimento da economia circular na cidade. - Ações tomadas pela prefeitura na melhoria da cidade impactam diretamente o turismo e o avanço do DTI na cidade. - Curitiba não deve estagnar no patamar de sustentabilidade já adquirido, mas sim buscar avançar ainda mais nesse âmbito.
Curitiba e o DTI	X	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação mais frequente das pesquisas de demanda na cidade. - Maior difusão da metodologia DTI e das ações já desenvolvidas pelo projeto na cidade. - Projeto está caminhando para a implementação de ferramentas de monitoramento de dados em tempo real. - Necessidade do fortalecimento da integração do Ecossistema de Inovação, entendimento do DTI como uma transversal da inovação na cidade.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Destaca-se que os enfoques obtidos como resultado da análise sistemática do Estudo 1 convergem com os GT do DTI Curitiba, uma vez que abordam temáticas semelhantes. As diretrizes estabelecidas (QUADRO 7) corroboram com os estudos de caso previamente analisados e as contribuições obtidas junto aos *stakeholders*, evidenciam ações e projetos já realizados, bem como outros em andamento.

Com base nos enfoques apresentados no Quadro 11, as análises foram organizadas destacando os pontos de acordo e desacordo mencionados pelos entrevistados, sendo discutidos à luz da revisão de literatura.

4.4.1. Enfoque: Gestão do Destino

Pretendeu-se analisar qual era a percepção acerca da integração dos atores envolvidos, se há participação equilibrada e ativa de todos os atores e quais os entraves e desafios da tomada de decisões coletiva.

Os entrevistados afirmaram que a participação é ativa e organizada, e que, a partir da construção e contribuição do coletivo, a possibilidade de trocas é bem sucedida e incentivada. A percepção dos entrevistados corrobora com os autores Baggio, Scott, Cooper (2010), Hall (2011) e Velasco (2014), que destacam que a governança turística eficaz depende, justamente, da participação de múltiplos *stakeholders* em processos decisórios transparentes e inclusivos, que proporcionam maior capacidade de inovação e fortalecimento da competitividade do destino (**#1/F/54/P/SAUMT, #4/F/51/NG/GS, #2/M/46/G/GS, #7/F/42/IES/SAUMT, #5/M/57/P/SAUMT e #11/M/35/NG/MEC**).

Mencionam a importância da consultoria fornecida pelo SEBRAE em garantir a participação equilibrada entre os atores, que promove a democratização dos debates, bem como incentiva a integração de todos os envolvidos na participação das pautas. Promover o uso de metodologias construídas a partir das diretrizes do projeto, indica avanços na constituição de formas de educação que incentivam a circulação do conhecimento e a melhora da inovação (Sanz-Ibáñez; Lozano; Clavé, 2019) (**#4/F/51/NG/GS, #2/M/46/G/GS, #7/F/42/IES/SAUMT e #5/M/57/P/SAUMT**).

Citam que as discussões dentro do projeto são feitas de forma aberta e produtiva, ainda que sejam trazidas por atores com diferentes perspectivas e motivações, e que através do conhecimento da metodologia empregada, as dificuldades foram mitigadas (**#4/F/51/NG/GS e #1/F/54/P/SAUMT**). Além disso, a consultoria é responsável por monitorar e acompanhar o cumprimento das ações estabelecidas dentro dos GT, garantindo e incentivando o envolvimento dos atores (Júnior; Santos; Feitosa; Castro; Vidal, 2012).

Discorrem que, apesar do grupo ser composto de forma homogênea em relação ao entendimento da atividade turística, fatores como a participação pouco

significativa do *trade* turístico, a tomada de decisões concentrada naqueles que conseguem participar com mais afinco das reuniões e a falta de objetividade nas ações, são citados como entraves na participação do ecossistema (**#6/M/58/P/TI**, **#8/M/55/IES/GS** e **#3/M/52/NG/GS**). Velasco (2014) e Molina-Azorín, Tarí, López-Gamero, Pereira-Moliner, Pertusa-Ortega, Antón López (2022) incentivam a busca de novas formas de tomada de decisões coletivas que envolvam a gestão de conflitos de interesses, pois um destino compartilha de vantagens competitivas quando se associa com empresas que fazem parte de um *cluster*, pois podem facilitar a transformação do mesmo em DTI. Além de viabilizar avanços nos processos de inovação social, fortalecendo os atores mais frágeis do sistema e a mudança nas dinâmicas turísticas que geram impactos negativos.

Outros entraves em relação à integração dos atores envolvidos foram apontados, como o conjunto de interesses diversificados e o grau de comprometimento de cada membro (**#8/M/55/IES/GS**; **#10/M/38/NG/TI**; **#11/M/35/NG/MEC**); falta de proximidade com o mercado turístico, sendo que este, agregaria mais valor social para o DTI, pois trariam mais visões e experiências externas de como melhorar o destino (**#3/M/52/NG/GS**, **#1/F/54/P/SAUMT**). Os autores Murray, Lynch e Foley (2016) sugerem que o destino desenvolva a “capacidade de percepção do destino”⁹, que partem da perspectiva de que a gestão estratégica deve evoluir continuamente no desenvolvimento de processos dinâmicos de co-criação, favorecendo a adaptação a ambientes complexos e proporcionando flexibilidade para a organização de gestão do destino adaptar-se às mudanças do mercado, o que exige comunicação contínua com os atores do destino.

A obrigatoriedade no nível de participação, não corresponde a um formato inovador no processo de condução, tornando o projeto essencialmente institucional, ao invés de mercadológico (**#9/F/43/NG/MEC**, **#2/M/46/G/GS** e **#7/F/42/IES/SAUMT**). Além disso, a falta de conhecimento por parte de alguns atores acerca dos processos, procedimentos e tempo de execução de certas ações, o que pode ocasionar em dificuldades acerca da participação dos atores (Bramwell; Lane, 2011; Hall, 2011). A participação dos atores é um desafio, pois depende mais do interesse e tempo disponível do que de obrigações formais. A governança local,

⁹ Destination-sensing Capability: Habilidade de perceber e compreender as características e condições de um determinado local, frequentemente com o objetivo de aprimorar as experiências dos visitantes ou melhorar a gestão do destino (MURRAY; LYNCH; FOLEY, 2016).

neste caso, representada pelo setor público, tem papel central na viabilização das ações, o que segundo Coutinho e Azevedo (2019), pode dificultar a inovação, pois reduz a flexibilidade para experiências locais e iniciativas *bottom-up*.

A instabilidade do projeto devido ao contexto político e à burocracia institucional é citado (**#5/M/57/P/SAUMT**), além da institucionalização do Ecossistema, que é mencionada como fator limitante, pois pode apresentar redução na possibilidade de novas propostas e projetos (**#9/F/43/NG/MEC**). Isto alinha-se aos autores Barandiarán, Restrepo e Luna (2019) e Ribeiro (2025), que discorrem que o contexto político de cada destino pode ser um desafio na implementação de práticas inovadoras. Além disso, Perkins, Khoo e Arcodia (2022) e Mena-Navarro, Almeida-García e Cortés-Macías (2024), afirmam que o controle e intervencionismo do governo pode levantar a possibilidade de uma abordagem “*top-down*”¹⁰ nas questões de políticas relacionadas ao turismo, em que o setor privado não teve responsabilidade ou influência em elaborar as políticas e nem no processo de implementação das mesmas.

Por outro lado, a importância da participação supramunicipal é vista positiva ao passo que pode reduzir o impacto das mudanças políticas, por meio da continuidade do trabalho (**#2/M/46/G/GS** e **#5/M/57/P/SAUMT**). O autor Emmendoerfer (2023) corrobora com esta afirmação ao evidenciar a necessidade da presença da gestão pública, para que contribua no desenvolvimento territorial do destino.

4.4.2. Enfoque: Tecnologia

No enfoque da tecnologia, buscou-se compreender o papel da entidade no desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras no Ecossistema DTI Curitiba, e se a entidade utiliza alguma tecnologia de captura de dados online, e se sim, como publiciza os mesmos.

Como representante do setor público, **#2/M/46/G/GS** afirma que a tecnologia é uma ferramenta que leva tempo para que o setor absorva e aplique, e aponta desafios em relação a transversalidade de atuação e qualificação da equipe para

¹⁰ Top-down: “Governança hierárquica”, refere-se a um modelo de gestão e tomada de decisões em que as diretrizes, políticas e ordens são definidas por níveis hierárquicos superiores (governos centrais, órgãos públicos, liderança institucional) e depois implementadas pelos níveis inferiores (RHODES, 1997).

manusear novas tecnologias. Algumas ações tecnológicas implementadas são citadas, oferecendo facilidades e prestação de informações atualizadas para os turistas, como a criação de um WebApp que constam as informações das linhas de ônibus de turismo; áudio-descrição, vídeos em LIBRAS e uma ferramenta de acompanhamento em tempo real do ônibus dentro do roteiro; instalação de uma mesa *touch* no Centro de Atendimento ao Turista do Jardim Botânico da cidade, em que o turista acessa conteúdos variados dos atrativos turísticos, roteiros temáticos, informações turísticas e passeios de trem, além de gerar um QR Code de atendimento presencial; unidades móveis de promoção e informação turística, com veículos de tração elétrica, com painéis solares que oferecem autonomia de 5 horas, além de uma tela *touch* que permite ao turista realizar um auto atendimento.

Na perspectiva do papel desempenhado pelas entidades não governamentais, destacam a atribuição das respectivas entidades em articular e mediar soluções que já existem no mercado e que possam ser aplicadas. Além de citarem o empenho na integração com o Ecossistema de Inovação da cidade, pois acreditam que o Ecossistema DTI Curitiba atua como uma vertente da *Smart City*. Afirmam que a possibilidade de conexão estimula a implementação de tecnologias, em consonância com Ruiz, Burgos e Ugarte (2018), que afirmam que um DTI não depende unicamente da disposição de recursos financeiros ou apenas do ímpeto de desenvolver ações concretas, mas sim da própria modificação de gestão do destino, que implica mudanças substanciais na cultura colaborativa e nas competências dos agentes participantes. Além disso, as entidades mistas tendem a gerar externalidades positivas, que contribuem para que todos os *stakeholders* de turismo possam partilhar e se apropriar das soluções que viabilizam (Crespi-Vallbona; Mascarilla-Miró, 2021) (#3/M/52/NG/GS, #4/F/51/NG/GS, #9/F/43/NG/MEC, #10/M/38/NG/TI e #11/M/35/NG/MEC).

Destacam que a universidade pública tem participado mais na criação de políticas do que na criação de produtos, sendo que se dedicam mais à geração de dados do que a de tecnologia. Já na perspectiva da universidade privada, não há contribuição diretamente com o uso da tecnologia, mas há um esforço para que, por meio do Ecohub, pré-incubadora que fornece consultoria em sustentabilidade, sejam desenvolvidas tecnologias (#7/F/42/IES/SAUMT e #8/M/55/IES/GS). Nesse sentido, o autor Ramos (2024), destaca que a inovação na gestão pública vai além da tecnologia, ocorrendo principalmente quando há colaboração entre universidades e

governos locais, fomentando práticas inovadoras e oferecendo soluções para problemas do destino. Reitera-se, portanto, a necessidade do fortalecimento das redes colaborativas no alinhamento dos interesses em comum, enfatizando que a sinergia que pode surgir a partir das instituições governamentais locais, indústria e academia (Herrero Amo; De Stefano, 2019).

Representando o setor privado, **#6/M/58/P/TI** afirma ter ofertado gratuitamente para o Ecossistema DTI Curitiba soluções tecnológicas por meio de sua empresa, entretanto não houve interesse. Buffa, Beritelli e Martini (2019), constatam que as parcerias público-privadas podem resultar na definição, desenvolvimento e promoção de produtos inovadores, e que a participação dos atores em diferentes fases do processo (seja em fornecer a tecnologia ou em implementá-la) podem gerar resultados que alavanquem na competitividade do destino.

Em relação às tecnologias para captura de dados online, foram citados os sistemas: Guia Curitiba (**#3/M/52/NG/GS**); Sistema de Inteligência Turística - SIT¹¹ (**#7/F/42/IES/SAUMT**, **#9/F/43/NG/MEC**); POTY (**#1/F/54/P/SAUMT**, **#2/M/46/G/GS**, **#4/F/51/NG/GS**, **#7/F/42/IES/SAUMT**, **#9/F/43/NG/MEC**); Sistema de Inteligência Turística do Paraná - SITU (**#11/M/35/NG/MEC**); Painel de Inteligência Turística - CNC (**#11/M/35/NG/MEC**); Observatório de Turismo do Paraná (**#1/F/54/P/SAUMT**, **#8/M/55/IES/GS**); CADASTUR (**#2/M/46/G/GS**); Plataforma ADARA (**#2/M/46/G/GS**), nem todas em funcionamento.

#5/M/57/P/SAUMT afirma que passou a ter conhecimento dos portais da prefeitura com acesso aos dados a partir da sua entrada no Ecossistema DTI Curitiba. Isso reforça a afirmação de Cruz-Coria, Olmos-Martínez e Ibarra-Michel (2022), que as redes de cooperação com agentes externos proporcionam processos de inovação, pois possibilitam aos empreendedores que tenham um maior acesso a recursos informacionais e atualizados.

#7/F/42/IES/SAUMT pontua que o ecossistema ainda não está maduro o suficiente no âmbito da captura de dados em tempo real, **#2/M/46/G/GS** e **#8/M/55/IES/GS** complementam ao afirmar que é pouco provável que o destino consiga avançar nessa questão sem um aporte de investimento alto. As estruturas

¹¹ SIT: A plataforma será uma base de inventário turístico, reunindo informações detalhadas sobre atrativos, hospedagens, gastronomia, espaços de eventos e guias de turismo. Futuramente, o sistema alimentará o novo site oficial de turismo da cidade (PREFEITURA DE CURITIBA, 2024).

políticas devem garantir recursos financeiros para apoiar a atividade econômica, criando a infraestrutura necessária para a atividade tomar lugar e se desenvolver, pois a inovação nos destinos turísticos está cada vez mais associada ao uso intensivo de tecnologias inteligentes, sendo um fator-chave para a transformação do setor (Zavratnik *et al.*, 2020; Mira; Mónico; Breda, 2021; Del Chiappa; Bregoli; Presenza, 2021). Nesse sentido, Todesco e Silva (2021) destacam que os recursos financeiros destinados ao turismo muitas vezes não se materializam em ações práticas condizentes com os planos estabelecidos, e apontam que a fragmentação institucional e a alternância de governos impactam negativamente a continuidade das políticas públicas de turismo.

4.4.3. Enfoque: Marketing

Para identificar oportunidades acerca do desenvolvimento de novos produtos e experiências na cidade, o enfoque de Marketing, buscou identificar, com o viés da tecnologia, as principais oportunidades para criar novos produtos e experiências turísticas em Curitiba e compreender de que forma a experiência prática *in loco* contribui para o desenvolvimento de novas estratégias de promoção e inovação no destino.

O uso da rede 5G é citado como uma oportunidade de captação de dados já disponíveis, avançando na utilização da tecnologia como uma vantagem competitiva para Curitiba (**#3/M/52/NG/GS, #6/M/58/P/TI, #8/M/55/IES/GS e #11/M/35/NG/MEC**). A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)¹² é mencionada como um entrave complexo, entretanto, alguns atores destacam que existem formas de contorná-la para a utilização destes dados, como não vincular o usuário ao aparelho, ou gerando mapas de calor (**#3/M/52/NG/GS, #6/M/58/P/TI e #11/M/35/NG/MEC**). Evidenciaram a possibilidade de monitoramento de demanda turística e sazonalidade, por meio do fluxo de turistas (**#3/M/52/NG/GS, #6/M/58/P/TI e #11/M/35/NG/MEC**).

O orçamento disponível para a obtenção dos dados é citado por **#8/M/55/IES/GS**, que complementa que a dependência do DTI no setor público é limitante, pois se houvesse aporte financeiro para a compra dos dados, ele seria

¹² LGPD: A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei nº 13.709/2018, fala sobre o tratamento de dados pessoais, dispostos em meio físico ou digital, feito por pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, e engloba um amplo conjunto de operações efetuadas em meios manuais ou digitais (BRASIL, 2018).

fornecido de maneira mais rápida. É reforçado a necessidade de aprimoramento na cultura de dados, visto que as oportunidades surgem por meio da capacidade de interpretação dos mesmos, para que o processo de conectar a demanda do turista com a oferta do setor privado seja otimizado (**#7/F/42/IES/SAUMT** e **#8/M/55/IES/GS**). A autora Aslanova (2025) complementa que a falta de investimento, capacitação técnica e integração de sistemas dificulta o uso de tecnologias digitais, apresentando entraves na tomada de decisões baseada em dados.

Representando o setor privado, **#1/F/54/P/SAUMT** ressalta a necessidade de ter acesso aos dados do turista, para oportunizar a elaboração de produtos e serviços personalizados, ao ter um conhecimento mais aprofundado da demanda do viajante.

A academia cita frequentemente o uso da tecnologia para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para o turista (Errichiello; Micera, 2021; Scuttari; Pechlaner; Erschbamer, 2021; Soares; Domareski-Ruiz; Ivars-Baidal, 2022; Schuhbert; Barriga; Thees, 2022; Sustacha; Baños-Pino; Del Valle, 2022; Calle-Lamelas; García-Hernández; García-Muiña, 2024), argumentando que a tecnologia afeta toda a cadeia de produção do turismo em todos os estágios do processo de compra da viagem, desde o encontro da informação até a experiência no destino e o compartilhamento de opiniões. Ela apresenta uma ferramenta-chave para gerar dados para administração pública, facilitando a criação, coleta e troca dados e informações em tempo real entre os atores interessados, alinhando a necessidade dos turistas em sistemas de recomendação, contextualização e suporte na decisão (Buhalis; Amaranggana, 2014).

O uso da tecnologia para criação de novos serviços e experiência é um campo aberto, e que a inovação deve trazer soluções para o *trade*, mas que ainda configura uma oportunidade que precisa de uma melhor identificação sobre como alcançar esses resultados (**#3/M/52/NG/GS** e **#9/F/43/NG/MEC**). Favorecendo, assim, a melhoria da experiência como resultado da mediação da tecnologia e, tendo como resultado a otimização da sustentabilidade, não só em relação ao meio ambiente mas também economicamente e socialmente. Os autores Neuhofer, Buhalis e Ladkin (2015) e Zhang, Guo e Su (2021), destacam que as tecnologias inteligentes (dispositivos móveis, redes sociais, sensores e *big data*), permitem a

personalização em tempo real das experiências turísticas, redefinindo como os serviços são prestados e experienciados.

A experiência *in loco* em destinos turísticos que trabalham com a metodologia DTI são apontadas como importantes, pois oferecem contribuições técnicas que agregam para a elaboração de estratégias adaptadas para Curitiba (#1/F/54/P/SAUMT, #2/M/46/G/GS, #3/M/52/NG/GS, #4/F/51/NG/GS, #5/M/57/P/SAUMT, #6/M/58/P/TI, #7/F/42/IES/SAUMT, #8/M/55/IES/GS, #9/F/43/NG/MEC, #9/F/43/NG/MEC, #10/M/38/NG/TI e #11/M/35/NG/MEC). O *benchmarking* impulsiona o leque de recursos para o ecossistema na estruturação de soluções, mediante pontos de vistas diferentes, mas que, se adaptadas, desempenham propostas assertivas para a realidade local, que são discutidas nos GT (#6/M/58/P/TI).

Os autores Buhalis e Amarangana (2015) e Crespi-Vallbona e Mascarilla-Miró (2021), mencionam que destinos turísticos maduros são capazes de promover soluções para desafios semelhantes, por meio de ferramentas já testadas, que podem servir de referência ou inspiração para o amadurecimento dos *stakeholders* na implementação de inovações.

4.4.4. Enfoque: Sustentabilidade

Partindo do entendimento da sustentabilidade como premissa no desenvolvimento dos projetos de planejamento em turismo, o enfoque visou compreender a percepção da entidade acerca da das soluções socioambientais, culturais e de incentivo implementadas atualmente no projeto, bem como ações já realizadas que indiquem avanços para Curitiba rumo a uma economia local justa, solidária, circular, criativa e/ou inclusiva.

Quando questionados acerca das ações já desenvolvidas e em desenvolvimento no DTI, foram citadas: Melhoria na acessibilidade no Jardim Botânico de Curitiba (#1/F/54/P/SAUMT, #2/M/46/G/GS, #4/F/51/NG/GS, #10/M/38/NG/TI); Projeto Curitiba na Palma da Mão, conjunto de miniaturas tridimensionais de cartões postais que permitem que pessoas cegas ou com baixa visão possam conhecer Curitiba por meio do tato (#4/F/51/NG/GS, #7/F/42/IES/SAUMT, #8/M/55/IES/GS, #9/F/43/NG/MEC); visita a Pirâmide Solar do Caximba, parque fotovoltaico no antigo aterro sanitário da cidade, que contará com

sistema de energia solar nas residências que estão em construção, além de reservatório para captação e reuso de água da chuva e iluminação pública com lâmpadas de LED (**#5/M/57/P/SAUMT, #9/F/43/NG/MEC, #11/M/35/NG/MEC**); desenvolvimento do Ebook “CURITIBA É DE TODOS E PARA TODOS” (**#4/F/51/NG/GS, #5/M/57/P/SAUMT, #7/F/42/IES/SAUMT**); Ebook Mobilidade 360° (**#2/M/46/G/GS, #4/F/51/NG/GS, #5/M/57/P/SAUMT, #7/F/42/IES/SAUMT**); Roteiro Interparques (**#1/F/54/P/SAUMT, #4/F/51/NG/GS, #5/M/57/P/SAUMT, #7/F/42/IES/SAUMT**), Ecos da Criação (**#1/F/54/P/SAUMT**); levantamento do uso do aluguel de bicicletas “TEMBICI”, para compreender o panorama de promoção de outros modais de uso para conhecer a cidade (**#2/M/46/G/GS, #4/F/51/NG/GS**) e o monitoramento de indicadores de sustentabilidade (**#1/F/54/P/SAUMT, #2/M/46/G/GS, #4/F/51/NG/GS, #5/M/57/P/SAUMT, #7/F/42/IES/SAUMT**). Os projetos citados apresentam uma proposta indireta para a melhoria da qualidade de vida para o residente, pois possuem caráter de benefício tanto para a comunidade local quanto para o turista. Alguns projetos são identificados como complementares ao Ecossistema DTI Curitiba, e acabam impactando indiretamente aos turistas, é válido ressaltar que grande parte dos projetos citados não foram idealizados e executados pelo projeto.

Dentre as ações que trazem benefícios indiretos à sustentabilidade para o Ecossistema DTI Curitiba, mencionou-se a revitalização do centro histórico e a implementação de Wi-Fi público em algumas partes da cidade. Alegam que essas ações são pontuais, e atribuídas à administração pública da cidade, mas que obtêm efeitos imediatos no setor de turismo (**#2/M/46/G/GS, #3/M/52/NG/GS, #9/F/43/NG/MEC e #11/M/35/NG/MEC**).

A Jornada de Produtos de Experiência Turística, promovida pelo Sebrae/PR é uma oportunidade de desenvolver a sustentabilidade, pois permite a elaboração de produtos sensoriais, que promovem a economia circular. Além disso, valoriza os atores que já atuam com a economia solidária, reconhecendo esse cenário com grande potencial, embora que ainda esteja em fase de amadurecimento. Essa perspectiva corrobora com os autores Errichiello e Micera (2021), que apontam que as soluções tecnológicas avançadas potencializam as empresas de turismo e destinos em atingir melhor eficiência, pois ao enriquecer a experiência do turismo, buscam também atingir objetivos de sustentabilidade em níveis ambientais, sociais e econômicos (**#4/F/51/NG/GS, #7/F/42/IES/SAUMT e #11/M/35/NG/MEC**).

Destaca-se que, a maioria dos que citaram ações e projetos desenvolvidos acerca da sustentabilidade no Ecossistema DTI Curitiba são integrantes do GT Sustentabilidade, Acessibilidade Universal e Mobilidade e Transporte, sendo que **#6/M/58/P/TI**, **#8/M/55/IES/GS**, **#9/F/43/NG/MEC**, **#10/M/38/NG/TI** e **#11/M/35/NG/MEC** demonstraram pouco conhecimento sobre os projetos, argumentando que por não integrarem o GT, não possuem informações suficientes para explicá-los com precisão. Tendo em vista a quantidade de participantes no Ecossistema DTI Curitiba (42 no total), identificou-se a falta de conhecimento em relação à totalidade de projetos desenvolvidos. Isso reforça a afirmação dos autores González-Morales e Talavera (2019), que destacam a necessidade de haver a sinergia e cooperação entre as entidades envolvidas no processo.

#2/M/46/G/GS e **#7/F/42/IES/SAUMT** afirmam que Curitiba não pode se conformar nos parâmetros de sustentabilidade que já alcançou, ao passo que, **#8/M/55/IES/GS** reconhece a existência de gargalos ainda não superados acerca de questões sociais, públicas e econômicas na cidade, mas ressalta a importância de reconhecer Curitiba como uma cidade que se destaca pelas vantagens tecnológicas que oferece tanto para a comunidade local quanto para o turista. Tal afirmação corrobora com a autora Gretzel (2015), ao afirmar que a simples adoção de tecnologias não é capaz de tornar um destino um DTI, sendo preciso mais que do que a infraestrutura tecnológica, mas também de uma governança participativa, ética, sustentável e inclusiva.

É ressaltada a importância de estabelecer parâmetros comparativos com outras cidades do Brasil, destacando que Curitiba se sobressai positivamente em relação a outros destinos (**#8/M/55/IES/GS**).

4.4.5. Curitiba e o DTI

Como forma de identificar possibilidades práticas de avanço, este bloco teve como objetivo analisar as ações que podem contribuir para a construção de um ecossistema dinâmico e inovador. Procurou-se compreender de que maneira o projeto tem incorporado tendências tecnológicas globais, especialmente no uso da gestão de dados em tempo real, como estratégia para fortalecer a competitividade e promover a sustentabilidade do destino a longo prazo.

Os atores **#1/F/54/P/SAUMT** e **#9/F/43/NG/MEC** acreditam que aplicações frequentes de pesquisas de demanda para monitorar o comportamento dos turistas pode ser uma ferramenta importante, pois por meio do uso desta informação, é possível antecipar problemas e operacionalizar soluções, complementa **#8/M/55/IES/GS**. A afirmação reforça o posicionamento de **#1/F/54/P/SAUMT**, que aponta a necessidade de maior incorporação tecnológica para que o projeto possa avançar.

Ainda sobre a implementação da tecnologia com a gestão de dados em tempo real, **#1/F/54/P/SAUMT** cita que não existe uma ferramenta nesse sentido, mas que através dos observatórios de turismo e a secretaria municipal, apresentam um caminho para que esses dados sejam atualizados. O entrevistado **#6/M/58/P/TI** complementa que o ecossistema avançou pouco nesse aspecto, afirmando que os atores estão mais focados nos processos do que na efetiva resolução dos problemas.

Já os atores **#2/M/46/G/GS**, **#4/F/51/NG/GS**, **#7/F/42/IES/SAUMT** e **#10/M/38/NG/TI**, afirmam que o projeto está caminhando para a implementação de ferramentas que oferecem o monitoramento de dados em tempo real, e que o Ministério do Turismo está dando suporte a possíveis parcerias. O entrevistado **#2/M/46/G/GS** destaca a plataforma Adara¹³, citando que Curitiba é pioneira na utilização. Complementa que a tecnologia no DTI ainda é um desafio, pois demanda muito investimento para a compra de soluções prontas para o destino. Apesar de constatarem o desenvolvimento de parcerias e implementação de novas tecnologias, poucas destas ações estão efetivadas. Além de oferecer solução tecnológica por parte de um dos *stakeholders* envolvidos no ecossistema, a plataforma Adara, por exemplo, tinha previsão de implementação para janeiro de 2025¹⁴, e atualmente, o prazo já foi postergado em pelo menos 11 meses.

Diversos gestores do turismo ainda não possuem preparo necessário para a aplicação de plataformas modernas, além disso, não é raro que instituições turísticas

¹³ Plataforma Adara: Painel inovador de indicadores e métricas que reúne dados sobre hotelaria e transporte aéreo. A ferramenta analisa variáveis como tempo de permanência na cidade, tamanho dos grupos, antecedência na reserva e valores pagos, trazendo informações valiosas para a gestão e o planejamento turístico (PREFEITURA DE CURITIBA, 2024).

¹⁴ Reportagem da Prefeitura de Curitiba: "Curitiba encerra 2024 com inovações para o turismo e lança primeiro Plano Estratégico de Investimentos do Brasil". Disponível em: <https://servidor.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-encerra-2024-com-inovacoes-para-o-turismo-e-lanca-primeiro-plano-estrategico-de-investimentos-do-brasil/75480>. Acesso em: 5 ago. 2025.

careçam de estrutura organizacional ágil, o que dificulta a adoção de práticas inovadoras (Aslanova, 2025).

Alguns entrevistados compartilham do entendimento de que o Ecossistema DTI Curitiba deveria estar mais unido ao Ecossistema de Inovação de Curitiba para atuar de forma conjunta, sendo necessário estimular essa integração para promover um impulsionamento maior nos projetos (**#3/M/52/NG/GS, #4/F/51/NG/GS, #7/F/42/IES/SAUMT, #8/M/55/IES/GS, #9/F/43/NG/MEC e #11/M/35/NG/MEC**). Essa união permitiria que a inovação ocorresse de maneira mais assertiva, facilitada e conectada aos objetivos propostos, ao agregar atores que já têm desenvolvido ações que podem impactar diretamente a atividade turística.

O entrevistado **#7/F/42/IES/SAUMT** acrescenta que o turismo não está integrado de forma estratégica à lógica de inovação na cidade e, por isso, precisa se posicionar de maneira mais articulada como parte da estrutura de inovação, uma vez que ainda está organizado de forma setorial e limitada. As afirmações dos entrevistados são comprovadas pelos autores Buhalis e Leung (2018), que afirmam que a integração de uma rede de organizações e características inteligentes, que envolvem sistemas interoperacionais e interconectados simplificam e automatizam atividades diárias, o que agrega valor no ecossistema para todos os *stakeholders*. Portanto, entende-se que a criação de um ambiente mais favorável à inovação e políticas públicas, por meio de uma infraestrutura descentralizada, transparente e segura para os *stakeholders*, promove uma SG voltada para o desenvolvimento do destino (Gretzel, 2023).

Entende-se que a metodologia DTI poderia ser melhor difundida por meio das boas práticas, ampliando a discussão para outras esferas e buscando participar de eventos promovidos por outros destinos que também aplicam o DTI, promovendo a troca de experiências e estratégias (**#1/F/54/P/SAUMT, #2/M/46/G/GS, #4/F/51/NG/GS e #5/M/57/P/SAUMT**). Apesar de muitos elogiarem a metodologia do DTI, **#6/M/58/P/TI** tem a percepção de que os atores do DTI focam mais na metodologia e nos aspectos teóricos do que na prática, e muitas vezes essas informações ficam restritas a cada GT.

A participação entre os atores é inicialmente descrita como ativa e organizada; porém, no segundo momento da entrevista, surgiram apontamentos sobre limitações, especialmente a insuficiência do fluxo de informações entre os GT (**#1/F/54/P/SAUMT, #4/F/51/NG/GS, #2/M/46/G/GS, #7/F/42/IES/SAUMT**,

#5/M/57/P/SAUMT e #11/M/35/NG/MEC). Nesse sentido, as TIC podem favorecer a comunicação entre os *stakeholders*, facilitando a tomada de decisão coletiva e promovendo maior integração entre as entidades envolvidas (Bárcia; Oliveira; Gouveia, 2024).

O entrevistado #3/M/52/NG/GS considera que, ao identificar e mapear os efeitos imediatos que a atividade turística traz para as comunidades que residem próximo aos atrativos, poderá reduzir o impacto negativo da atividade, mitigando possíveis adversidades, trazendo mais conforto para a comunidade local. É necessário envolver a comunidade local nos processos de tomada de decisão no destino, por meio do incentivo à governança participativa, promovendo o protagonismo local e reduzindo os possíveis impactos negativos para as comunidades do entorno dos atrativos turísticos, sobretudo nos períodos de alta temporada (Silva; Cardoso; Assis, 2024).

Há uma lacuna na dispersão das informações para turistas e destaca-se a necessidade de melhorar a sinalização para otimizar a autonomia na locomoção pela cidade. Essa melhoria beneficiaria também a comunidade local, visto que facilitaria o acesso ao lazer por meio de informações mais claras e acessíveis (#5/M/57/P/SAUMT). Filtrar as informações da oferta da agenda turística e sociocultural de Curitiba pode otimizar o processo de tomada de decisão dos turistas, ao passo que a informação, mesmo que já existente, precisa ser de fácil acesso para os turistas e para os residentes (Gretzel; Sigal; Xiang; Koo, 2015).

O DTI facilita a validação de novos produtos, por meio da desburocratização que o ecossistema proporciona, reduzindo barreiras que seriam mais difíceis de atravessar, tornando a comunicação mais ágil e eficiente (#5/M/57/P/SAUMT). Isto reforça a afirmação dos autores Liao e Chuang (2020), que consideram a inovação uma estratégia efetiva para o desenvolvimento do destino, pois pode levar a introdução de produtos e serviços únicos, e que oferecem valor para múltiplos *stakeholders*.

O entrevistado #3/M/52/NG/GS cita que a entidade que faz parte realizou diversas tentativas de atividades em conjunto com o IMT, em relação à elaboração de soluções tecnológicas atendendo ao turismo de Curitiba, porém não soube informar se há alguma aplicação. Complementa que se coletados mais dados dos turistas e dos residentes, haveriam dados mais consistentes em relação ao interesse de mercado. Expressou ainda, o desejo de que o setor público desenvolva essa

captura de dados, destacando a importância de uma transformação digital na prefeitura, por entender que os efeitos na cidade seriam diretos. Argumenta que se o cidadão se insere no ambiente do mundo digital, utilizando ferramentas que forneçam solução para que seu dia a dia seja facilitado, isto refletiria diretamente no turista. Este tipo de ação gera receita, incentiva o empreendedorismo e desenvolve tecnologia própria desburocratizando a SG, promovendo a transformação digital. Além disso, a simplificação de processos internos contribui para a desburocratização, que costuma ser o principal motivo de entraves em relação a aquisição de novas tecnologias e parcerias com *stakeholders* (Coutinho; Nóbrega, 2019).

O entrevistado **#11/M/35/NG/MEC** afirma que há cobranças excessivas internamente em relação à participação, e acredita que o grupo ainda está em fase inicial de desenvolvimento. A afirmação é complementada por **#4/F/51/NG/GS**, que aponta que o fato de todos os envolvidos no DTI Curitiba serem voluntários, faz com que os participantes tenham dificuldade em assumir novos projetos e ações, uma vez que a participação no projeto é apenas uma dentre várias responsabilidades que precisam cumprir.

#3/M/52/NG/GS cita alguns projetos já em vigor na cidade, como o posto de informações turísticas autônomo, o carro elétrico que permite que o turista se desloque em diversos espaços; o mesmo pontua que a cidade poderia adquirir ainda mais tecnologias, mas que para isso é preciso que haja uma transformação digital na prefeitura, que busque inserir a comunidade local num geral no mundo digital, oferecendo soluções para o dia a dia, tanto para a comunidade local quanto para o turista. **#7/F/42/IES/SAUMT** cita a “Muralha Digital”, que acompanha o movimento captado por câmeras em ruas nos centros e bairros, terminais e estações-tubo, escolas, Ruas da Cidadania, prédios públicos, parques, praças, monitorando as entradas e saídas da cidade, e o trânsito, e destaca que essa ferramenta pode impactar no turismo, por meio das informações obtidas. **#11/M/35/NG/MEC** complementa ressaltando a importância de monitorar as ações já realizadas na cidade, e aponta que o caminho pode estar no aprimoramento daquilo que já foi implementado. Ao aprimorar ações já aplicadas, há possibilidade de aumentar a participação da comunidade para melhor empregar os investimentos. Contudo, ainda existem desafios na estruturação de um ecossistema que represente os interesses das comunidades locais, residentes e dos turistas (Sousa, 2023).

Dos projetos citados, alguns já estão em andamento, sendo viabilizados e financiados por outros setores da Prefeitura, e apresentam um impacto positivo indireto para o turismo.

#8/M/55/IES/GS afirma que o Ecossistema estuda as tendências globais, porém não realiza ainda a implementação. Estão em busca de parcerias para desenvolver essas iniciativas, porém as parcerias público-privadas são mais limitadas do que o desejado, e um maior investimento na área de TIC poderia facilitar esse processo. **#7/F/42/IES/SAUMT** e **#3/M/52/NG/GS** acreditam que, embora Curitiba tenha um reconhecimento internacional no contexto das cidades inteligentes, ainda apresenta potencial de avanço em diversos aspectos, especialmente na ampliação da infraestrutura necessária para a implementação de tecnologias inovadoras. **#9/F/43/NG/MEC** complementa que a implementação efetiva das tendências depende de uma maior colaboração entre instituições, através da abertura projeto em relação a incorporação dos conceitos de *Smart City*, reconhecendo o DTI como uma dimensão transversal da inovação. Tendo em vista que os conceitos de *Smart City* são multifacetados e indefinidos, a premissa da inclusão social e justiça social é constantemente posta, contudo, na prática, estas conotações acabam reafirmando o reconhecimento de Curitiba como *smart* com base em critérios definidos pelo mercado (Sousa, 2023).

Nesse contexto, a SG surge como resultado dos enfoques apresentados, pois atua como um potencializador na estruturação de políticas e estratégias colaborativas que envolvem a cooperação intersetorial, o uso das TIC, a participação da comunidade local e a inovação contínua para mitigar entraves na gestão. Almulhim e Yigitcanlar (2025) corroboram com a proposta das diretrizes dos GT do Ecossistema DTI Curitiba ao destacar a importância de alinhar práticas da SG com ações de sustentabilidade, de forma que a inovação tecnológica respeite as dimensões ambiental e social.

A metodologia da Tríplice Hélice enfatiza a necessidade do engajamento de múltiplos atores (setores público, privado e universidade) para garantir uma governança inclusiva e funcional. Como resultado das entrevistas, foi também possível perceber que há falta de integração dos atores dentro do próprio ecossistema, visto que algumas ações são desconhecidas por alguns participantes, possivelmente por integrarem GT de outras temáticas. Isso demonstra que mesmo apresentando uma estrutura organizacional robusta, composta por 42 atores, ainda

enfrentam entraves acerca do fluxo de informações, podendo gerar um desconhecimento em relação às ações em desenvolvimento.

4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi um estudo de caso exploratório e qualitativo, utilizando entrevistas semiestruturadas baseadas no modelo da Tríplice Hélice, que envolve governo, universidade e setor privado. Teve como objetivo compreender as ações do Ecossistema DTI Curitiba na perspectiva da SG e suas aplicações. Os resultados respondem ao objetivo do trabalho, visto que foram analisadas as percepções e ações dos GTs com os atores representando suas respectivas entidades.

Verificou-se que os atores representantes do governo têm uma percepção positiva do projeto, sobretudo por deterem o compromisso institucional formal relacionado à entrega de resultados. Embora estejam engajados e ressaltem ações que abrangem diversos GT do projeto, alguns participantes destacam que, como a maioria dos envolvidos atua de forma voluntária, não conseguem dedicar uma atenção exclusiva e específica ao projeto. Observou-se também que a institucionalização do projeto limita a implementação de algumas inovações oferecidas, inclusive acerca da captação de dados em tempo real, característica fundamental para o desenvolvimento de uma SG no destino turístico. Isso evidencia que, apesar da participação de múltiplos atores e de um discurso inclusivo na tomada de decisões, o processo acaba sendo restrinido por questões governamentais relacionadas ao desenvolvimento do projeto, seja pela limitação dos investimentos disponíveis, seja pela dificuldade em utilizar ferramentas inovadoras que poderiam potencializar os resultados e, consequentemente, beneficiar a cidade.

Concomitante, a SG surge como uma resposta a diversas lacunas e desafios enfrentados pela cidade e poderia ser potencializada dentro do Ecossistema DTI Curitiba, dada a escala menor de atores envolvidos e a possibilidade de mitigar burocracias. Conforme ressaltado por entrevistados do setor privado, essa proximidade entre instituições antes pouco acessíveis, facilita a validação direta de produtos, o que representa uma vantagem significativa para eles. Essa dinâmica pode ser utilizada para desenvolver uma SG focada em ações que possuem resoluções facilitadas em Curitiba, como a divulgação da oferta cultural já existente e iniciativas capazes de atrair e beneficiar tanto turistas quanto a comunidade local.

No contexto da gestão de destinos, os principais resultados indicam que, frequentemente, os residentes locais não são envolvidos nos processos decisórios. É compreendido que, considerar o papel dos residentes no processo de planejamento e *design* dos destinos, é indispensável para o desenvolvimento sustentável da cidade, visto que fomentar o pertencimento local e integrar a comunidade local na atividade turística, além de orientar o tipo de inovação a ser adotada. Além disso, explorar o potencial de instituições educacionais e universidades na formação de gestores do setor destaca-se como uma oportunidade para o fortalecimento da qualificação dos atores envolvidos no processo de governança do destino.

No âmbito da tecnologia, destacou-se a menção à ferramenta, apontada como problemática, somada à falta de conhecimento sobre o manejo dos dados, segundo os entrevistados. Isto pode ser considerado um ponto fraco dentro do Ecossistema DTI Curitiba e do potencial inovador da cidade, pois a tecnologia e o turismo inteligente, são trabalhadas como uma área principal de pesquisa devido à sua contribuição para a competitividade dos destinos. A inovação tecnológica deve ser considerada um complemento dentre outras formas de mudança, incluindo inovação organizacional e social. Segundo os entrevistados, a implementação de tecnologias advindas de destinos turísticos que utilizam os dados em tempo real para a otimização da oferta turística, ainda não é realizada em Curitiba. É citado, ainda, que a cidade está em um processo inicial em relação a essas tecnologias, e que o tratamento de dados ainda leva um tempo para ser disponibilizado para a utilização dos atores.

O enfoque do marketing, trouxe como principais resultados possibilidades apontadas como potenciais para o desenvolvimento de novos produtos aliados a tecnologia, como o uso da rede 5G para compreender mais a fundo o comportamento do consumidor, compreendendo suas necessidades durante o período em que se visita a cidade. Foi citado também, que a limitação orçamentária é um fator determinante que não permite o fortalecimento da cultura de dados, visto que é citado que é preciso capacitar os *stakeholders* para interpretar e saber utilizar as informações de maneira mais eficaz. Além disso, o setor privado reforça a importância do acesso a dados para o desenvolvimento de produtos e serviços mais alinhados às demandas dos turistas. Além disso, por meio do *benchmarking* realizado por parte de alguns dos atores entrevistados, é possível dimensionar

ações que podem ser trazidas para a cidade de Curitiba, ainda que em outras proporções e direcionamentos. Destacam que a experiência in loco possibilita aprendizados técnicos que trazem benefícios para o Ecossistema DTI Curitiba, pois buscam adaptar as ações observadas para a realidade da cidade.

O GT de sustentabilidade apresentou maiores dificuldades para se posicionar no escopo macro do projeto. Isso ocorre tanto pela necessidade de articular *stakeholders* de diferentes áreas para a entrega dos resultados, quanto por possuírem grande abrangência temática concentrada em um único GT. Embora existam projetos em andamento, os participantes demonstram certa dificuldade na operacionalização das ideias, que frequentemente se traduzem em ações pontuais e de menor impacto, como a elaboração de *ebooks*. A reestruturação da área de acessibilidade do Jardim Botânico (2020), é uma iniciativa que poderia ser expandida para outros atrativos, gerando benefícios práticos para a cidade antes de focar em soluções tecnológicas mais complexas. Além disso, por ser necessário compreender a sustentabilidade como algo que transpassa a “abordagem verde”, há a necessidade da mesma abarcar aspectos que se conectam de forma indispensável às questões sociais, econômicas, culturais, políticas e ambientais.

Foi levantado a importância da realização de um trabalho de divulgação do DTI na cidade, visto que alguns atores relatam ser um termo ainda pouco conhecido entre os turistas. Essa afirmação corrobora com o entendimento de que o projeto, embora aja como um facilitador da inovação por promover desburocratizações institucionais entre os setores da Tríplice Hélice, ainda trabalha com uma abordagem direcionada a aspectos teóricos, acima dos práticos.

As ações de SG trazem um potencial inovador, visto que se difere dos modelos tradicionais de gestão. O Ecossistema DTI Curitiba demonstra aplicar ações de SG em sua multiplicidade de atores atuantes e no planejamento estratégico, envolvendo a aquisição de tecnologias de captura de dados (plataforma Adara) e projetos de inclusão social (acessibilidade melhorada no Jardim Botânico, Ebook Mobilidade 360°). As ações citadas se destacam por apresentarem soluções criativas, que buscam atender às demandas tanto dos residentes quanto dos turistas. Além disso, Curitiba demonstra abertura para expandir o uso da SG, por já ter implementado inovações no planejamento urbano, nas alternativas de mobilidade urbana, recebimento de eventos que fomentam discussões sobre tecnologia,

inovação e sustentabilidade. Com isso, a cidade demonstra maturidade e abertura para o contínuo desenvolvimento de ações de SG.

As contribuições teóricas do trabalho são acerca do avanço na discussão com o uso da teoria da Tríplice Hélice e o conceito de SG como abordagem inovadora que propõem alternativas a destinos turísticos que desenvolvem, ou buscam desenvolver a metodologia DTI. Além disso, evidencia que a aplicação de uma SG oferece um potencial articulador perante as principais esferas do destino, por meio dos enfoques de Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade. A discussão da SG busca fortalecer as políticas públicas, tornando elas mais participativas, com envolvimento local e promovendo a sustentabilidade nos eixos culturais, ambientais e político-governamentais.

Como contribuição prática, a pesquisa apresentou possíveis soluções de melhorias no gestão interna do Ecossistema DTI Curitiba, como a identificação de possíveis fontes de financiamento para viabilizar projetos de tecnologia que respondam a questão da monitoramento do fluxo de demanda; a estruturação de um sistema de gerenciamento interno, gerando possíveis melhorias na operacionalização das ações; o aumento na participação trade turístico; a possibilidade de parcerias com o Governo do Estado do Paraná ou do Ministério do Turismo para difundir o modelo DTI aplicado em Curitiba para outras cidades.

As limitações do estudo estão relacionadas ao agendamento das entrevistas, por conta da agenda profissional dos entrevistados; além disso, a falta de clareza nas informações da composição dos GT, visto que o documento “Mapa Estratégico e Plano de Ação Curitiba DTI - Horizonte 2030” foi publicado em 2022, estando defasado atualmente.

Por fim, a análise do Ecossistema DTI Curitiba demonstra avanços importantes no que diz respeito à articulação entre atores públicos, privados e acadêmicos, reforçando a relevância da Tríplice Hélice como base metodológica. A dependência de recursos externos e a dificuldade de converter planos urbanos em ações concretas comprometem o potencial competitivo do destino. Curitiba avança em termos conceituais, mas ainda encontra dificuldades significativas na transição para a prática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

No primeiro estudo, por meio das análises bibliométrica e sistemática acerca dos constructos de governança e inovação, constatou-se que a inovação potencializa a eficácia da governança ao introduzir tecnologias e processos que otimizam a gestão dos recursos, além de fortalecerem a competitividade do destino. Por meio da análise dos 43 estudos de caso, identificou-se a relação da inovação na governança do turismo na prática, resultando em quatro enfoques: Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade. Esses enfoques possibilitaram a compreensão prática das ações que a teoria apresenta como resultado. A SG representa esse encaminhamento como resultado final, pois identifica de que forma a inovação está inserida na gestão do turismo.

O estudo contou também com o avanço na discussão das possíveis implementações de inovações, tendo a SG como resultado que busca alinhar o potencial tecnológico com novas formas de colaboração entre o governo local e os cidadãos.

No segundo estudo, foi possível compreender as ações do Ecossistema DTI Curitiba na perspectiva da SG, sendo que por meio da metodologia da Tríplice Hélice e da aplicação de um questionário semiestruturado com os atores envolvidos no projeto, vislumbrou-se um panorama de ações já efetuadas e outras em andamento, que convergem com algumas ações da SG.

Como resultado das entrevistas, foi possível identificar entraves acerca do orçamento disponível para operacionalização de projetos, na falta de mão de obra qualificada para analisar e tratar os dados existentes, bem como para capacitar para o manejo de possíveis tecnologias futuras. Nesse sentido, a falta de soberania tecnológica e a transformação digital ainda incipiente revelam gargalos que precisam ser considerados para viabilizar avanços futuros. Além disso, ações de planejamento urbano realizadas pelo setor público são citadas como parte dos projetos que contribuem para o DTI Curitiba de forma indireta, o que reforça a percepção de que os projetos elaborados internamente ainda enfrentam desafios a serem aplicados na prática.

Os resultados evidenciam que Curitiba, embora amplamente reconhecida como referência nacional e internacional em iniciativas *smart*, enfrenta limitações estruturais e operacionais que fragilizam seu posicionamento como DTI. A

percepção de que a cidade já apresenta elevado grau de implementação tecnológica não se confirma integralmente na prática. Para alcançar um resultado mais sólido de DTI em Curitiba, é necessário não apenas dispor de infraestrutura tecnológica e indicadores de desempenho, mas também contar com um arranjo institucional capaz de promover a participação ativa e colaborativa de múltiplos atores.

Como alternativa aos desafios apresentados, a SG é sugerida como potencializadora de ações *smart* que visem o levantamento das reais necessidades da comunidade local, e consequentemente dos turistas. Os resultados obtidos reforçam que a articulação entre políticas públicas, gestão baseada em dados e estratégias de inovação constitui elemento central para a criação de valor público, aumento da competitividade territorial e fortalecimento da identidade do destino frente a contextos de transformação socioeconômica e ambiental.

Ao final dos estudos, foi possível atender aos objetivos propostos na dissertação, consolidando uma compreensão abrangente sobre a SG. Além disso, ambos os estudos se complementam nas abordagens e metodologias aplicadas, pois buscaram explorar temáticas convergentes.

Como contribuição teórica, os estudos avançaram na discussão sobre a inter-relação entre governança e inovação no turismo, destacando a possibilidade de implementar inovações por meio da SG e contribuindo, ainda, para a popularização desse termo. Além disso, favoreceu o avanço do debate acerca da utilização da Tríplice Hélice como abordagem inovadora para analisar a rede de atores que compõem os arranjos institucionais dos destinos turísticos.

As contribuições práticas estiveram relacionadas ao apoio na gestão de dados para a tomada de decisão institucional, integrando diferentes *stakeholders* responsáveis por agregar conhecimento ao destino. Também envolveram a compreensão da inovação como fator de desenvolvimento regional e a elaboração de possíveis soluções para aprimorar a gestão interna do Ecossistema DTI Curitiba, contribuindo para a redução de entraves apontados pelos atores.

Como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se que sejam levantados modelos que ofereçam encaminhamentos gerenciais para o DTI, pois um mapeamento de protocolo pode facilitar a introdução da proposta na cidade, levando em consideração suas características locais específicas.

REFERÊNCIAS

- ACHE, Peter. **Vision and creativity — challenge for city regions.** Futures, 2000, 32.5: 435-449.
- AIRES, Jussara Danielle Martins; COSTA, Carlos Manuel Martins da; BRANDÃO, Ana Filipa Fernandes Aguiar. **Rumo a um conceito de inovação no turismo.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2023, 16: e-2577.
- ALBRECHT, Julia N. **Networking for sustainable tourism—towards a research agenda.** Journal of sustainable tourism, 2013, 21.5: 639-657.
- ALMULHIM, A.; YIGITCANLAR, T. **Understanding Smart Governance of Sustainable Cities: A Review and Multidimensional Framework.** Journal of Urban Technology. Smart Cities, v. 8, n. 4, p. –, 2025.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação. **Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade**, p. 95-103, 2013.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. **Collaborative governance in theory and practice.** Journal of public administration research and theory, 2008, 18.4: 543-571.
- ASLANOVA, Dilnoza. **Challenges of Implementing Modern Management Principles in the Tourism Industry.** Journal of Multidisciplinary Sciences and Innovations, v. 1, n. 2, p. 119-121, 2025.
- ANTUNES, Bruno Bittencourt Braz. **Cidades e indústrias criativas no Brasil: contributos para uma reflexão.** 2020. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Inovação) – Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, 2020.
- AZORÍN, José Francisco Molina, et al. **Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad.** Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época, 2022, 51-71.
- BAGGIO, R.; SCOTT, N.; COOPER, C. **Network Science: A Review Focused on Tourism.** Annals of Tourism Research, v. 37, n. 3, p. 802-827, 2010.
- BAGGIO, Rodolfo; MORETTI, Vincenzo. **Beauty as a factor of economic and social development.** Tourism Review, 2018, 73.1: 68-81.
- BARANDIARÁN, Xabier; RESTREPO, Natalia; LUNA, Álvaro. **Collaborative governance in tourism: lessons from Etorkizuna Eraikiz in the Basque Country, Spain.** Tourism Review, 2019, 74.4: 902-914.
- BÁRCIA, Liana Cid; DE OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão; GOUVEIA, Tânia Almeida. **Destinos turísticos inteligentes: uma análise da governança turística de Búzios.** Diálogo com a Economia Criativa, v. 9, n. 25, 2024.
- BAR-ILAN, Judit. **Which h-index?—A comparison of WoS, Scopus and Google Scholar.** Scientometrics, 2008, 74: 257-271.

BEAUMONT, Narelle; DREDGE, Dianne. **Local tourism governance: A comparison of three network approaches.** Journal of sustainable tourism, 2010, 18.1: 7-28.

BENCKE, Fernando Fantoni, et al. **A Tríplice Hélice e a construção de ambientes de inovação: O caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC.** Desenvolvimento em Questão, v. 16, n. 43, p. 609-639, 2018.

BECK, Donizete Ferreira; DE MELO CONTI, Diego. **The role of urban innovativeness, smart governance, and smart development in the urban smartness.** Humanidades & Inovação, v. 8, n. 49, p. 141-151, 2021.

BERITELLI, Pietro; BIEGER, Thomas; LAESSER, Christian. **Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management.** Journal of travel research, v. 46, n. 1, p. 96-107, 2007.

BICHLER, Bernhard Fabian; LÖSCH, Magdalena. **Collaborative governance in tourism: Empirical insights into a community-oriented destination.** Sustainability, v. 11, n. 23, p. 6673, 2019.

BICHLER, Bernhard Fabian. **Designing tourism governance: The role of local residents.** Journal of Destination Marketing & Management, v. 19, p. 100389, 2021.

BOES, K.; BUHALIS, D.; INVERSINI, A. **Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness.** International Journal of Tourism Cities, v. 2, n. 2, p. 108-124, 2016.

BOOTH, Wayne C., et al. **A arte da pesquisa.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BOOYENS, I.; BROUDER, P. **Introduction: innovation for tourism sustainability.** Journal of Hospitality and Tourism Management, [S.I.], v. 50, p. 389–392, 2022. Disponível em: https://pureportal.strath.ac.uk/files/136908404/Booyens_Brouder_HIST_2022_Introduction_innovation_for_tourism_sustainability.pdf. Acesso em: 12 ago. 2025.

BRAMWELL, B.; LANE, B. **Critical Research on the Governance of Tourism and Sustainability.** Journal of Sustainable Tourism, v. 19, n. 4-5, p. 411-421, 2011.

BRANDÃO, Filipa; BREDA, Zélia; COSTA, Carlos. **Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks.** Journal of Hospitality and Tourism Management, 2019, 41: 219-230.

BRASIL. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional.** Brasília: Ministério do Turismo, 2007. 54 p.

BRASIL. Ministério do Esporte. Conheça a LGPD. **Acesso à informação: LGPD.** Brasília: Governo do Brasil, [data de publicação, se houver]. Disponível em: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/acesso-a-informacao/lgpd/conheca-a-lgpd>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BUFFA, Federica; BERITELLI, Pietro; MARTINI, Umberto. **Project networks and the reputation network in a community destination: Proof of the missing link.** Journal of Destination Marketing & Management, 2019, 11: 251-259.

BUHALIS, Dimitrios; AMARANGGANA, Aditya. **Smart tourism destinations.** In: Information and communication technologies in tourism 2014: Proceedings of the international conference in Dublin, Ireland, January 21-24, 2014. Springer International Publishing, 2013. p. 553-564.

BUHALIS, Dimitrios; LEUNG, Rosanna. **Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem.** International Journal of Hospitality Management, v. 71, p. 41-50, 2018.

BUHALIS, Dimitrios; O'CONNOR, Peter; LEUNG, Rosanna. **Smart hospitality: from smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 35, n. 1, p. 369-393, 2023.

CALLE-LAMELAS, Juan Vicente; GARCÍA-HERNÁNDEZ, María; GARCÍA-MUIÑA, Fernando E. **What is a smart destination in practice? The interpretation of DMO managers from Spanish world heritage cities.** Tourism Planning & Development, 2024, 21.4: 462-484.

CARDOSO, Rafaela Correia et al. **Open innovation in the tourism field: A systematic literature review.** Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 10, n. 3, p. 100359, 2024.

CASANUEVA, Cristóbal; GALLEGO, Ángeles; GARCÍA-SÁNCHEZ, María-Rosa. **Social network analysis in tourism.** Current Issues in Tourism, 2016, 19.12: 1190-1209.

CASTELNOVO, Walter; MISURACA, Gianluca; SAVOLDELLI, Alberto. **Smart cities governance: The need for a holistic approach to assessing urban participatory policy making.** Social Science Computer Review, 2016, 34.6: 724-739.

CHAPERON, Samantha. **An analysis of the UK Government's 2011 Tourism Policy.** 2013.

CHAR-LEE, J. McLennan et al. **An institutional assessment of three local government-level tourism destinations at different stages of the transformation process.** Tourism Management, v. 41, p. 107-118, 2014.

CRESPI-VALLBONA, Montserrat; MASCARILLA-MIRÓ, Oscar. **Street art as a sustainable tool in mature tourist destinations: A case study of Barcelona.** International Journal of Cultural Policy, 2021, 27.4: 422-436.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** Sage publications, 2017.

CRUZ-CORIA, Erika; OLMOS-MARTÍNEZ, Elizabeth; IBARRA-MICHEL, Juan Pedro. **La integración de emprendedores turísticos a redes de cooperación interempresarial en entornos rurales: Un análisis relacional.** 2022.

CONCEIÇÃO, Cálidon Costa. **Modelo analítico de governança regional de turismo-MAGRET.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2020, 14: 123-139.

COUTINHO, Ana Catarina Alves; NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça. **Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2019, 13: 55-70.

COUTINHO, Ana Catarina Alves; AZEVEDO, Francisco Fransualdo. **Desenvolvimento do Turismo e a Interface com a Instância De Governança estadual: Um estudo no Rio Grande do Norte/Brasil.** PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, v. 17, n. 4, p. 655-669, 2019.

CONCEIÇÃO, Cálidon Costa; DOS ANJOS, Francisco Antonio; DA CONCEIÇÃO, Clerta Costa. **Governança Regional de Turismo da Costa Verde & Mar, Santa Catarina, Brasil: compreendendo sua gestão.** Turismo e Sociedade, 2021, 14.1.

CURITIBA, Câmara Municipal. **Lei nº 15.324 de 09 de novembro de 2018 - Lei de Incentivo à Inovação.** Curitiba, 2018. Disponível em: [https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2018/1533/15324/leiordinaria-n-15324-2018-dispõe-sobre-incentivos-a-inovação-e-a-pesquisa-científica-e-tecnologia-no-ambiente-produtivo-criação-do-conselho-municipal-de-inovação-e-da-outras-prüfvidências-no-município-de-curitiba-conforme-o-disposto-na-lei-federal-n-10973-de-2-de-dezembro-de-2004-e-suas-alterações](https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2018/1533/15324/leiordinaria-n-15324-2018-dispõe-sobre-incentivos-a-inovação-e-a-pesquisa-científica-e-tecnológica-no-ambiente-produtivo-criação-do-conselho-municipal-de-inovação-e-da-outras-prüfvidências-no-município-de-curitiba-conforme-o-disposto-na-lei-federal-n-10973-de-2-de-dezembro-de-2004-e-suas-alterações). Acesso em: 13/02/2025.

CURITIBA. **Mapa estratégico e plano de ação: Curitiba Destino Turístico Inteligente – Horizonte 2030.** 2. ed. revista e atualizada. Curitiba: Instituto Municipal de Turismo, 2022. Disponível em: <https://destinointeligente.curitiba.pr.gov.br>. Acesso em: 26 jun. 2025.

DA SILVA, Raphael Carvalho; CARDOSO, Franciany Marques; DE ASSIS, Giselle Castro. **TURISMO COMUNITÁRIO E TURISMO DE MASSA NA ILHA DO COMBÚ/PA: QUEM SÃO OS PROTAGONISTAS?** REVISTA BRASILEIRA DOS OBSERVATÓRIOS DE TURISMO-ReBOT, v. 3, n. 1, p. 481-487, 2024.

DA SILVA FLORES, Luiz Carlos; DA COSTA MENDES, Júlio. **Perspectivas do destino turístico: repensando o sentido do conceito.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2014, 8.2: 222-237.

DEGAREGE, Gebeyaw Ambelu; LOVELOCK, Brent. **Institutional barriers to coffee tourism development: insights from Ethiopia—the birthplace of coffee.** International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, v. 15, n. 3, p. 428-442, 2021.

DEL CHIAPPA, G.; BREGOLI, I.; PRESENZA, A. **Smart tourism destinations and sustainability: A bibliometric review.** Sustainability, Basel, v. 13, n. 4, p. 1913, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13041913>.

DEMO, Pedro. **Metodologia da investigação em educação.** Editora Intersaberes, 2013.

DE CARVALHO, Fabíola Cristina Costa. **Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações.** Anais Brasileiros de Estudos Turísticos, 2014, 93-96.

DOMARESKI-RUIZ, Thays Cristina; GÂNDARA, José Manoel. **A relação entre o planejamento urbano e a competitividade dos destinos turísticos.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 7, n. 2, p. 260-280, 2013.

DOMARESKI-RUIZ, Thays Cristina; FERNANDES, Diogo Luders; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. **A contribuição do planejamento urbano na imagem e na competitividade do destino turístico de Curitiba (PR).** Caderno Virtual de Turismo, v. 14, n. 2, 2014.

DOMARESKI-RUIZ, Thays Cristina. **A dinâmica evolutiva da competitividade do destino turístico Curitiba.** 2015. (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências da Terra, Programa de Pós-graduação em Geografia, Curitiba, 2015.

DONTHU, Naveen, et al. **A bibliometric retrospection of marketing from the lens of psychology: Insights from Psychology & Marketing.** Psychology & Marketing, 2021, 38.5: 834-865.

DOS SANTOS, Saulo Ribeiro; GÂNDARA, José Manoel. **Destino turístico inteligente: construção de um modelo de avaliação com base em indicadores para planejamento, gestão e controle de destinos histórico-culturais patrimônio da humanidade, analisando o caso de São Luís (Maranhão, Brasil).** CULTUR: Revista de Cultura e Turismo, v. 10, n. 2, p. 69-79, 2016.

EGGHE, Leo. **Introduction to informetrics: quantitative methods in library, documentation and information science.** 1990.

ELLEGAARD, Ole; WALLIN, Johan A. **The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?.** Scientometrics, 2015, 105: 1809-1831.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público: Um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis à gestão pública municipal do turismo.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 2023, 12.2: 277-305.

ERRICIELLO, Luisa; MICERA, Roberto. **A process-based perspective of smart tourism destination governance.** European Journal of Tourism Research, 2021, 29: 2909-2909.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice. **Universidade-Indústria-Governo: Inovação em Movimento.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. **Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo.** Estudos avançados, v. 31, p. 23-48, 2017.

FEGER, José Elmar, et al. **A rede relacional formada por atores sociais no contexto da regionalização do turismo: o caso da região turística litoral do Paraná (Brasil).** In: XIX Congresso AECIT: Tiempos de Cambio en el Turismo. Tenerife, Espanha. 2016.

FEGER, José Elmar, et al. **A Participação Plural no Contexto da Governança do Turismo de Curitiba/PR.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2024, 18: e-2892.

FENG, Nanping, et al. **Innovating rural tourism targeting poverty alleviation through a multi-Industries integration network: The case of Zhuanshui village, Anhui province, China.** Sustainability, v. 10, n. 7, p. 2162, 2018.

FERNANDES, Diogo Luders; DOMARESKI-RUIZ, T. C.; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. **O impacto do planejamento urbano na imagem da Cidade.** Seminário de Pesquisa em Turismo no Mercosul. Anais. VII, Caxias do Sul, 2012.

FERNANDES, Gonçalo Poeta. **Desenvolvimento turístico e governança em espaços de montanha: contributo para a sustentabilidade turística das serras da Cordilheira Central.** Revista Turismo & Desenvolvimento, 2014, 3.21/22: 373-382.

FLORES-RUIZ, D.; BURGOS-PEROGIL, J.; MIEDES-UGARTE, B. **Smart destinations or intelligent territories.** Study of Cases in Spain. Rev. Estud. Reg, v. 113, p. 193-219, 2018.

FERRER-ROCA, Natàlia; GUIA, Jaume; BLASCO, Dani. **Partnerships and the SDGs in a cross-border destination: The case of the Cerdanya Valley.** Journal of Sustainable Tourism, 2022, 30.10: 2410-2427.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3.** Artmed editora, 2008.

FORD, Robert C.; BOWEN, John T.; YATES, Stacey. **Executing a destination branding strategy: Louisville tourism's urban bourbon trail.** International Journal of Tourism Cities, v. 9, n. 1, p. 128-142, 2022.

FREEMAN, Chris. **Innovation and growth.** Chapters, 1995.

GALDINO, Rosangela; GARCIA, Leonardo Guimarães; DO AMARAL, Roniberto Morato. **Contribuições da Bibliometria ao tratamento de dados institucionais não sistematizados de produção científica: o caso do Instituto Federal de**

Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Brazilian Journal of Information Science, 2022, 16: 7.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Ewerton Lemos; GÂNDARA, José Manoel; IVARS-BAIDAL, Josep A. **É importante ser um destino turístico inteligente? A compreensão dos gestores públicos dos destinos do Estado do Paraná.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 11, p. 503-536, 2017.

GONZÁLEZ-MORALES, Olga; TALAVERA, Agustín Santana. **CSR as a strategy for public-private relationships in protected island territories: Fuerteventura, Canary Islands.** Island Studies Journal, 2019, 14.1.

GONZÁLEZ, María Velasco. **Gobernanza turística: ¿ Políticas públicas innovadoras o retórica banal?.** Caderno Virtual de Turismo, 2014, 14.1: 9-22.

GRETZEL, U. et al. **Smart tourism: foundations and developments.** Electronic Markets, v. 25, n. 3, p. 179–188, 2015.

HALKIER, Henrik. **Tourism policy development and governance in peripheral regions: The cases of Bornholm and Gotland.** In: HALL, C. M. (Org.). *Tourism and Regional Development: Pathways to Economic Transformation*. London: Routledge, 2010. p. 83-98.

HARRISON, C. et al. **Foundations for smarter cities.** IBM Journal of Research and Development, v. 54, n. 4, p. 1–16, 2010.

HENCHE, Blanca García; SALVAJ, Erica; CUESTA-VALIÑO, Pedro. **A sustainable management model for cultural creative tourism ecosystems.** Sustainability, v. 12, n. 22, p. 9554, 2020.

HETZENAUER, Katrin; PIKKEMAAT, Birgit; ALBINSSON, Pia A. **Exploring strategies of small ski areas with different destination governance structures: A comparative case study.** Journal of Outdoor Recreation and Tourism, v. 40, p. 100561, 2022.

HERRERO AMO, María Dolores; DE STEFANO, M. Cristina. **Public–private partnership as an innovative approach for sustainable tourism in Guanacaste, Costa Rica.** Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2019, 11.2: 130-139.

HJALAGER, Anne-Mette; VON GESSENECK, Milan Jezic. **Capacity-, system-and mission-oriented innovation policies in tourism–characteristics, measurement and prospects.** Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 2020, 12.2: 197-216.

HJALAGER, A. **A review of innovation research in tourism.** Tourism Management, London, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2010.

HOJNIK, J.; RUZZIER, M.; ANTONČIČ, B. **Drivers of eco-innovation: empirical evidence from Slovenia.** International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, v. 21, n. 4-5, p. 422-440, 2017.

HUNG, Shih-Chang. **Explaining the process of innovation: The dynamic reconciliation of action and structure.** Human Relations, 2004, 57.11: 1479-1497.

HUSHI, Fernanda de Cerjat Barros. **Cidades inteligentes: diagnóstico e proposições para Curitiba, Paraná.** 2022. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Civil, Rio de Janeiro, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Curitiba.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pr/curitiba.html>. Acesso em: 6 fev. 2025.

INTELIGENTE, Curitiba Destino Turístico. **Ecossistema: ecossistema do destino turístico inteligente.** 2025. Disponível em:
<https://destinointeligente.curitiba.pr.gov.br/ecossistema/2631>. Acesso em: 13 fev. 2025.

IŞIK, C. et al. **Innovation in tourism: a systematic literature review.** Encyclopedia, [S.I.], v. 2, n. 1, p. 94–108, 2022. Disponível em:
<https://encyclopedia.pub/entry/25094>. Acesso em: 12 ago. 2025.

ISLAM, M. W.; RUHANEN, L.; RITCHIE, B. W. **Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance?** Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018.

IVARS-BAIDAL, Josep et al. **Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 36, n. 2, p. 582-601, 2024.

IVARS-BAIDAL, Josep A. et al. **Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?.** Current Issues in Tourism, v. 22, n. 13, p. 1581-1600, 2019.

IVARS-BAIDAL, Josep A.; CASADO-DÍAZ, José M.; FUSTER-UGUET, Ana; NAVARRO-RUIZ, Miguel. Smart governance in smart tourism destinations: stakeholder networks and institutional frameworks. Journal of Destination Marketing & Management, v. 31, p. 100–120, 2024.

JIANG, Zhengbao, et al. **X-FACTR: Multilingual factual knowledge retrieval from pretrained language models.** In: Proceedings of the 2020 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP). 2020. p. 5943-5959.

JOURNAL OF DESTINATION MARKETING & MANAGEMENT. **About the journal.**
 2024. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-destination-marketing-and-management>

JÚNIOR, Antonio de Souza Silva et al. **Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional.** Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 11, n. 1, p. 178-203, 2012.

JUCHNESKI, Daniele Paula; GRECHI, Dores Cristina; BIZ, Alexandre Augusto. **Governança Inteligente do Turismo: analisando indicadores em Bonito (MS).** Turismo: Visão e Ação, 2024, 26: e19714.

KAGERMEIER, Andreas; AMZIL, Lahoucine; ELFASSKAOUI, Brahim. **The transition of governance approaches to rural tourism in Southern Morocco.** European Journal of Tourism Research, 2019, 23: 40-62.

KALAOUM, Fausi; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Reflexões Teóricas sobre Governança Pública e Governança Turística.** Rosa dos Ventos, 2021, 13.1: 71-83.

KERLINGER, Fred N. **Analysis of covariance structure tests of a criterial referents theory of attitudes.** Multivariate Behavioral Research, v. 15, n. 4, p. 403-422, 1980.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?.** Revista de Administração Pública, 2006, 40: 479-499.

LANDABASO, M; OUGHTON, C, MORGAN, K. **The regional innovation policy in the beginning of the XXI Century.** VIII SEMINARIO LATINO-AMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA - ALTEC99. Resúmenes y Ponencias. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 1999, p. 459-495.

LAWS, Eric, et al. (ed.). **Tourist destination governance: Practice, theory and issues.** Cabi, 2011.

LIAO, Chi-Shun; CHUANG, Hui-Kai. **Tourist preferences for package tour attributes in tourism destination design and development.** Journal of Vacation Marketing, 2020, 26.2: 230-246.

LEYDESDORFF, Loet; DEAKIN, Mark. **The triple-helix model of smart cities: A neo-evolutionary perspective.** Journal of urban technology, v. 18, n. 2, p. 53-63, 2011.

LEW, Alan A.; HALL, C. Michael; WILLIAMS, Allan M. (ed.). **A companion to tourism.** John Wiley & Sons, 2008.

LIAO, Chi-Shun; CHUANG, Hui-Kai. **Tourist preferences for package tour attributes in tourism destination design and development.** Journal of Vacation Marketing, 2020, 26.2: 230-246.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação.** Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, p. e023141-e023141, 2023.

MANDIĆ, A.; KENNELL, J. **Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives.** Tourism Management Perspectives, 2021, 39: 100862.

MARTÍNEZ-PÉREZ, Ángela; ELCHE, Dioni; GARCÍA-VILLAVERDE, Pedro M. **From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration.** Journal of destination marketing & management, 2019, 11: 80-88.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público.** Revista de Administração Contemporânea, 2007, 11: 11-26.

MEDEIROS BRITO, Marcilio Lins; DA COSTA, Carlos Manuel Martins; DE JESUS BREDA, Zélia Maria. **Planejamento do turismo e stakeholders: abordagens, concepções, metodologias.** RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo, v. 5, n. 2, p. 140-154, 2015.

MEIJER, Albert J.; GIL-GARCIA, J. Ramon; BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez. **Smart city research: Contextual conditions, governance models, and public value assessment.** Social Science Computer Review, v. 34, n. 6, p. 647-656, 2016.

MENA-NAVARRO, Alfredo; ALMEIDA-GARCÍA, Fernando; CORTÉS-MACÍAS, Rafael. **The role of the MICE sector in Singapore's tourism policy. A historical perspective.** Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 2024, 16.4: 710-730.

MERIGÓ, José M., et al. **Academic research in innovation: a country analysis.** Scientometrics, 2016, 108: 559-593.

MINAYO, M. C. S. (ORG.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1994.

MIRA, Maria do Rosário Campos; MÓNICO, Lisete Mendes; BREDA, Zélia Jesus. **Territorial dimension in the internationalization of tourism destinations: Structuring factors in the post-COVID19.** Tourism & Management Studies, 2021, 17.4: 33-44.

MISKALO DA CRUZ, Marcelle, et al. **CURITIBA (BRASIL)¿ UN DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE? Análisis de la percepción de los miembros del Concejo Municipal de Turismo (COMTUR).** Estudios y perspectivas en turismo, 2020, 29.2: 450-471.

MISKALO-CRUZ, Marcelle; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves; SILVEIRA, Carlos Eduardo. **Construção de um modelo de avaliação para o planejamento, gestão e**

controle de destinos turísticos inteligentes urbanos com base no caso de Curitiba. CULTUR-Revista de Cultura e Turismo, v. 10, n. 2, p. 97-102, 2016.

MISKALO-CRUZ, Marcelle, et al. Análise das contribuições participativas ao Paraná turístico 2026: pacto para um destino inteligente. 2017.

MOLINA-AZORÍN, José F., et al. Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. 2022.

MOREIRA, Luis Fernando; MACKE, Janaina. Proposta de um framework conceitual baseado na hélice tripla de inovação para cidades inteligentes: um estudo no sul do Brasil. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 12, n. 1, p. e22796-e22796, 2023.

MUGNAINI, Rogério. A bibliometria na exploração de bases de dados: a importância da Linguística. Transinformação, 2003, 15: 45-52.

MURRAY, Noel; LYNCH, Patrick; FOLEY, Anthony. Unlocking the magic in successful tourism destination marketing: the role of sensing capability. Journal of marketing management, 2016, 32.9-10: 877-899.

NEUHOFER, Barbara; BUHALIS, Dimitrios; LADKIN, Adele. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. Electronic markets, v. 25, n. 3, p. 243-254, 2015.

NORDIN, Sara; SVENSSON, Bo. Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 2007, 8.1: 53-66.

NOVELLI, Marina; SCHMITZ, Birte; SPENCER, Trisha. Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. Tourism management, v. 27, n. 6, p. 1141-1152, 2006.

NUNES, Ricardo Ferreira; MEDAGLIA, Juliana; STADLER, Adriano. Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências. Atoz: novas práticas em informação e conhecimento, v. 9, p. 61-73, 2020.

OLIVEIRA, Antônio Honorato de; MARINS, Fernando Augusto Silva; DELAMARO, Maurício César. Business engineering incubators: a cooperation case for cluster's development. Production, v. 28, p. e20180001, 2018.

OSBORNE, Stephen P. The new public governance? 1. 2006.

PARTANEN, Mari. Social innovations for resilience—Local tourism actor perspectives in Kemi, Finland. Tourism Planning & Development, 2022, 19.2: 143-163.

PERKINS, Rachel; KHOO, Catheryn; ARCODIA, Charles. Stakeholder contribution to tourism collaboration: Exploring stakeholder typologies, networks and

actions in the cluster formation process. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 52, p. 304-315, 2022.

PESSÔA, Vera Lúcia Salazar; RAMIRES, Júlio Cesar de Lima. **Amostragem em pesquisa qualitativa: subsídios para a pesquisa geográfica.** Pesquisa qualitativa em Geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2013, 117-134.

PHILLIPS, Denis Charles; BURBULES, Nicholas C. **Postpositivism and educational research.** Rowman & Littlefield, 2000.

PIASENTINI, Elisangela, et al. **Tríplice hélice e a construção de ambientes de inovação: incubadora tecnológica de Pato Branco–Paraná.** International Journal of Scientific Management and Tourism, v. 10, n. 1, p. 402-425, 2024.

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. Governance, Politics and the State. London: Macmillan, 2000.

PINTO, M. J. A. **Destinos turísticos inteligentes: o caso de Curitiba/PR (Brasil).** Turismo & Sociedade, v. 10, n. 3, p. 1-22, 2017.

PINTO, Mateus José Alves; NAKATANI, Marcia Shizue Massukado. **O papel do planejamento urbano no desenvolvimento de Curitiba em um destino inteligente.** 2019.

PIKKEMAAT, Birgit; PETERS, Mike; BICHLER, Bernhard Fabian. **Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future.** Journal of Hospitality and Tourism Management, 2019, 41: 184-196.

PMC. **100% Curitiba humana.** Prefeitura Municipal de Curitiba, 2016. Disponível em <<http://www.fruet.com.br/wp-content/uploads/2020/12/LivroCuritiba-2013-2016.pdf>> Acesso em: 20 set. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Inovação torna Curitiba a cidade mais inteligente do mundo, capital mais igualitária e com a melhor qualidade de vida do país.** 2024. Disponível em:
<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/inovacao-torna-curitiba-a-cidade-mais-inteligente-do-mundo-capital-mais-igualitaria-e-com-a-melhor-qualidade-de-vida-do-pais/75436>. Acesso em: 11 fev. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Curitiba encerra 2024 com inovações para o turismo e lança primeiro Plano Estratégico de Investimentos do Brasil.** Notícias. Curitiba, 18 dez. 2024. Disponível em:
<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-encerra-2024-com-inovacoes-para-o-turismo-e-lanca-primeiro-plano-estrategico-de-investimentos-do-brasil/75480>. Acesso em: 29 jun. 2025.

PROCOPIUCK, Mario; FREDER, Schirlei. **Políticas públicas de fomento à economia criativa: Curitiba e contexto nacional e internacional.** Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2014.

PUJOL, Francine da Silva; CORRÊA COUTINHO, Renata Patricia. **City Marketing, Aspectos Culturais e Relações Simbólicas na Construção da Imagem-Marca de Cidades.** Revista de Estudos Universitários - REU, Sorocaba, SP, v. 45, n. 2, 2019. DOI: 10.22484/2177-5788.2019v45n2p359-371. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/reu/article/view/3762>. Acesso em: 11 fev. 2025.

PULIDO-FERNÁNDEZ, M. de la C.; PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. **Is There a Good Model for Implementing Governance in Tourist Destinations? The Opinion of Experts.** Sustainability, 11(12), 2019.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”.** In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil). São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAMOS, Roberto Rodrigues et al. **Desempenho no setor público: inovação na interação universidade e governo local.** 2024.

REIS, Emille Martins dos. **Destino turístico inteligente: o uso de eixos e indicadores na gestão pública do município de Curitiba.** 2023.

RIBES, José Francisco Perles; BAIDAL, Josep Ivars. **Smart sustainability: A new perspective in the sustainable tourism debate.** Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research, n. 42, p. 151-170, 2018.

RHODES, R. A. W. **The New Governance: Governing without Government.** Political Studies, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

RHODES, Rod AW. **Understanding governance: Ten years on.** Organization studies, 2007, 28.8: 1243-1264.

RIBEIRO, Aline Alves. **Governança regional de turismo e ordenamento do território: os efeitos da instância de governança regional na região turística das Serras Gerais, TO.** 2025.

ROSA, Rute Ferreira. **Destinos Turísticos Inteligentes: uma aproximação ao projeto brasileiro.** 2024.

ROSA, Rute Ferreira. **Destinos Turísticos Inteligentes: uma aproximação ao projeto brasileiro.** 2024. Monografia (Graduação em Turismo) – Departamento de Turismo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2024. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/19983>. Acesso em: 2 jul. 2025.

RUIZ, David Flores; BURGOS, Javier Perogil; UGARTE, Blanca Miedes. **¿ Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes?** Estudios de casos en España. Revista de Estudios Regionales, v. 3, p. 193-219, 2018.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica.** Brazilian Journal of Physical Therapy, 2007, 11: 83-89.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Marina Lima dos. **Turismo, planejamento urbano e cidades criativas: convergências entre a Curitiba criativa e do design e a Curitiba turística.** 2020. 112 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Turismo, Curitiba, 2020.

SANTOS, Évani Larisse dos, et al. **Cidades inteligentes e sustentáveis: percepções sobre a cidade de Curitiba/PR a partir dos planos plurianuais de 2014 a 2021.** urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana, 2022, 14: e20210299.

SANZ-IBÁÑEZ, Cinta; LOZANO, Sergi; CLAVÉ, Salvador Anton. **Brokers in a destination's knowledge networks.** Journal of destination marketing & management, 2019, 11: 120-129.

SCHUHBERT, Arne; BARRIGA, Andrea Muñoz; THEES, Hannes. **Culture-shaped Mental Models and the Governance of Innovation in Tourist Destinations—Comparative Evidence from Ecuador and Azerbaijan.** PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2022, 20.1.

SCUTTARI, Anna; PECHLANER, Harald; ERSCHBAMER, Greta. **Destination design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation.** Annals of Tourism Research, 2021, 86: 103068.

SILVEIRA, Carlos Eduardo Eduardo, et al. **Transformações na sociedade e no mercado de trabalho: a inserção do profissional de turismo no cenário pós-pandemia do Covid-19.** Revista acadêmica observatório de inovação do turismo, p. 106-130, 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** Cengage Learning, 2014.

SELZNICK, P. **Institutionalism “old” and “new”, administrative science quarterly,** 40th Anniversary Issue, 41 (2): 270-277 [em linha]. 1996.

SEVERO, Andrew Henrique; BARDI, Marcelo Augusto Gonçalves. **MAPEAMENTO DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS E MATURIDADE DOS ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.** Caderno PAIC, 2024.

SCHUHBERT, Arne; BARRIGA, Andrea Muñoz; THEES, Hannes. **Culture-shaped Mental Models and the Governance of Innovation in Tourist Destinations—Comparative Evidence from Ecuador and Azerbaijan.** PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2022, 20.1.

SCUTTARI, Anna; PECHLANER, Harald; ERSCHBAMER, Greta. **Destination design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation.** Annals of Tourism Research, 2021, 86: 103068.

SILVA, Natalia Cristina da. **Big data e demanda em destinos turísticos: uma análise do perfil dos visitantes da Região Sul do Brasil.** 2023. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

SOARES, Jennifer Caroline; DOMARESKI RUIZ, Thays Cristina; IVARS BAIDAL, Josep Antoni. **Smart destinations: a new planning and management approach?** Current Issues in Tourism, v. 25, n. 17, p. 2717-2732, 2022.

SOROKINA, Ekaterina, et al. **Constructing a smart destination framework: A destination marketing organization perspective.** Journal of Destination Marketing & Management, 2022, 23: 100688.

SOUSA, Lanna Mara Ribeiro de. **Curitiba Smart City: conceito, prática, hegemonia e dependência.** 2023. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano) – Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

SOUZA, Andrea; MEDAGLIA, Juliana. **Habilidades e competências necessárias para atuar no mercado de Turismo, no campo da Tecnologia em Curitiba/PR.** Turismo e Sociedade, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 97-116, set./dez. 2022. ISSN 1983-5442.

SUSTACHA, Inés; BAÑOS-PINO, José Francisco; DEL VALLE, Eduardo. **Research trends in technology in the context of smart destinations: a bibliometric analysis and network visualization.** Cuadernos de Gestión, 2022, 22.1: 161-173.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TODESCO, Carolina; SILVA, Rodrigo Cardoso da. **Planejamento setorial e execução orçamentária em turismo no Brasil (2003-2018).** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 15, n. 2, p. e-1986, 2021.

TRENTIN, Fábia. **Governança turística em destinos brasileiros: comparação entre Armação dos Búzios/RJ, Paraty/RJ e Bonito/MS.** PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, v. 14, n. 3, p. 645-658, 2016.

TRIBE, John. **Tribes, territories and networks in the tourism academy.** Annals of tourism research, v. 37, n. 1, p. 7-33, 2010.

TRUNFIO, Mariapina; CAMPANA, Salvatore. **Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda.** Journal of Destination Marketing & Management, 2019, 14: 100370.

VAN ECK, Nees; WALTMAN, Ludo. **Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping.** Scientometrics, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2010.

VAN DER ZEE, Egbert; VANNESTE, Dominique. **Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies.** Tourism Management Perspectives, 2015, 15: 46-56.

WORLD TOURISM ALLIANCE – WTA. **World Tourism Innovation and Development Report 2021–2022. 2022.** Disponível em: <https://www.wta-web.org/wp-content/uploads/2022/03/World-Tourism-Innovation-and-Development-Report-2021-2022.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

XAVIER, Cindy Renate Piassetta, et al. **FÓRUM CIDADES CRIATIVAS DO DESIGN DA UNESCO 2024: Brasília, Curitiba e Fortaleza.** PPG Design Caderno Científico, 2024.

XIANG, Zheng; TUSSYADIAH, Iis; BUHALIS, Dimitrios. **Smart destinations: Foundations, analytics, and applications.** Journal of Destination Marketing and Management, v. 4, n. 3, p. 143-144, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

ZACH, Florian J.; HILL, T. L. **Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations.** Tourism Management, 2017, 62: 196-207.

ZAVRATNIK, V.; SUPERINA, A.; STOJMENOVA DUH, E. **Smart villages: Comprehensive review of initiatives and practices.** Sustainability, Basel, v. 12, n. 10, p. 3970, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12103970>.

ZHANG, H.; GUO, T.; SU, X. **Application of big data technology in the impact of tourism E-commerce on tourism planning.** Complexity, v. 2021, 2021.

ZHANG, Hanyu; ZHU, Mingfang. **Tourism destination governance: A review and research agenda.** International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 2014, 4.2: 125.

ZILLI, Bruno Homann, et al. **Smart tourism destinations: Analysis of profile and tourist demand experience in Curitiba-PR, Brazil.** Applied Tourism, v. 8, n. 3, p. 26-40, 2023.

APÊNDICE I

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

As perguntas foram elaboradas com base nos quatro enfoques de inovação (Gestão do Destino, Tecnologia, Marketing e Sustentabilidade) identificados na análise sistemática do Estudo 1 desta dissertação, sendo cada uma intitulada conforme o respectivo enfoque.

- **Gestão do Destino**

1. Como os diferentes atores do DTI percebem a integração entre os setores envolvidos? As decisões refletem as contribuições dos atores (IES/ICT, Governo, Privado, Não-Governamental), e há espaço para uma participação ativa e equilibrada entre os distintos segmentos?
2. Quais os entraves/dificuldades/desafios na tomada de decisões coletiva com a participação ativa de diversos atores (IES/ICT, Governo, Privado, Não-Governamental)?

- **Tecnologia**

3. Qual tem sido o papel do seu setor/empresa/instituição para o desenvolvimento e implementação de tecnologias inovadoras, que contribuem no projeto DTI Curitiba?
4. A gestão de dados é imprescindível para uma elaboração de estratégias mais assertivas para o destino turístico. O setor/empresa/instituição utiliza alguma tecnologia de captura de dados online, ou algum outro aplicativo ou software? E como esses dados são publicizados?

- **Marketing**

Tendo em vista essa afirmação: “A maioria dos estudos destaca que a evolução das tecnologias móveis permite que os gestores de destinos obtenham informações

contextuais e em tempo real sobre os usuários, o que reflete uma perspectiva de gestão e governança (JEONG; SHIN, 2020; PAI *et al.*, 2020; PARK *et al.*, 2020; SHEN *et al.*, 2020). Nesse contexto, enfatiza-se a importância dos dados abertos. Por fim, embora ainda pouco explorada, a relação entre tecnologia e sustentabilidade também é mencionada, considerando seu potencial para o monitoramento de fluxos turísticos (GARCÍA-HERNÁNDEZ *et al.*, 2019; ZUBIAGA *et al.*, 2019) e para o estímulo a comportamentos de consumo mais sustentáveis (Shen *et al.*, 2020)" (SOARES; DOMARESKI-RUIZ; BAIDAL, 2021).

5. Com o viés da tecnologia, quais são as principais oportunidades para criar novos produtos e experiências turísticas em Curitiba?

6. De que maneira a experiência prática nos destinos visitados pelo projeto DTI contribui para o desenvolvimento de novas estratégias de promoção e inovação?

 - **Sustentabilidade**

 - 7. A sustentabilidade está posta como premissa no desenvolvimento dos projetos de planejamento em turismo. Quais as soluções socioambientais, culturais e de incentivo implementadas atualmente no projeto DTI?

 - 8. Quais ações de sustentabilidade dentro do projeto DTI que indicam avanços para Curitiba rumo a uma economia local justa, solidária, circular, criativa e/ou inclusiva?

 - **Curitiba e o DTI**

Tendo em vista essa afirmação: "A gestão de um DTI visa à integração entre demanda (marketing e comunicação) e oferta (desenvolvimento de produtos e operações) [...] A governança de um DTI pode inovar ao utilizar dados digitais gerados na interação entre destino e visitantes, permitindo uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades dos consumidores (NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020)"

9. De que forma o DTI em Curitiba pode avançar na construção de um ecossistema dinâmico e inovador?

10. De que forma o DTI em Curitiba implementa tendências tecnológicas globais com a gestão de dados em tempo real fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade do destino a longo prazo?

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: *Smart Governance: Uma Perspectiva de Inovação no Ecossistema DTI Curitiba*

Pesquisadora responsável: Milena Gehring Nascimento

Orientadora: Thays Cristina Domareski Ruiz

1. Natureza da pesquisa: Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Mestrado em Turismo da Universidade Federal do Paraná. O objetivo deste estudo é compreender as práticas e desafios relacionados à governança e à inovação no turismo, tendo como foco o desenvolvimento do projeto Destino Turístico Inteligente (DTI) em Curitiba.

2. Participantes da pesquisa: Serão convidados(as) a participar desta pesquisa representantes de entidades públicas e privadas envolvidas com o turismo na cidade de Curitiba, especialmente atores que atuam no âmbito da gestão e inovação do projeto Destino Turístico Inteligente (DTI)

3. Envolvimento na pesquisa: Sua participação consistirá na realização de uma entrevista semiestruturada, com duração estimada de 30 a 50 minutos. A participação é voluntária, sendo garantido o direito de recusar ou desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Caso tenha dúvidas, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

4. Riscos e desconfortos: Não há riscos físicos, psicológicos ou legais associados à sua participação. Os procedimentos adotados seguem as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a pesquisa com seres humanos no Brasil.

5. Confidencialidade: Todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Seu nome e quaisquer dados que permitam sua identificação não serão divulgados, sendo garantido o anonimato na apresentação dos resultados.

6. Benefícios: Embora não haja benefícios diretos para os(as) participantes, espera-se que esta pesquisa contribua para a produção de conhecimento científico e para o aprimoramento das políticas públicas voltadas ao turismo inovador e sustentável. Os resultados também subsidiarão a dissertação de mestrado da pesquisadora, que se compromete a compartilhar os achados com os interessados.

Observação: Caso ainda tenha dúvidas sobre a pesquisa, não assine este termo até que todas elas sejam esclarecidas.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado(a) de forma clara e suficiente sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa. Autorizo, de forma livre e esclarecida, minha participação no estudo, e recebi uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

ASSINATURA DO(A) PARTICIPANTE:

ASSINATURA DA PESQUISADORA:

ASSINATURA DA ORIENTADORA:

Informações para contato:

Pesquisadora: Milena Gehring Nascimento – (41) 99881-7407
Comitê de Ética em Pesquisa – Rua Francisco Torres, nº 830 – Centro – Curitiba/PR
– CEP 80060-130
Telefone do Comitê: (41) 3360-4961