

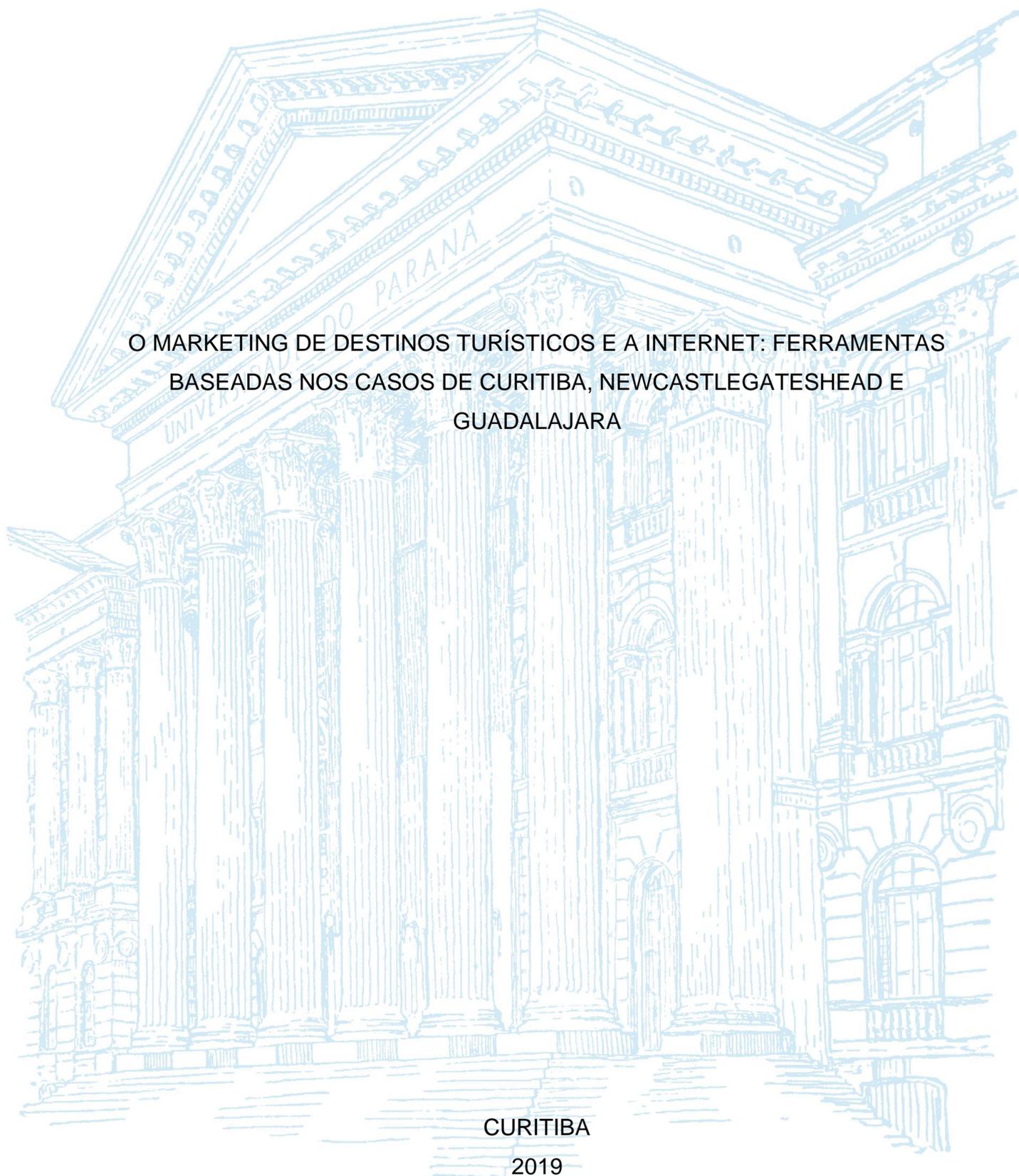
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDUARDO HENRIQUE MOSCARDI

O MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS E A INTERNET: FERRAMENTAS
BASEADAS NOS CASOS DE CURITIBA, NEWCASTLEGATESHEAD E
GUADALAJARA

CURITIBA

2019



EDUARDO HENRIQUE MOSCARDI

O MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS E A INTERNET: FERRAMENTAS
BASEADAS NOS CASOS DE CURITIBA, NEWCASTLEGATESHEAD E
GUADALAJARA

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo
apresentado ao curso de Graduação em Turismo,
Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal
do Paraná, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Shizue Massukado
Nakatani

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, principalmente a meus pais, Cristiane e Geraldo, pelo incondicional apoio em todas as decisões que tomei ao longo da minha vida, que me trouxeram até aqui e me fizeram quem sou. À minha namorada, Beatriz, pela infinita paciência nos momentos em que precisei trabalhar em horários tão cansativos; pelas longas conversas sobre o trabalho e também pelas tão necessárias conversas sobre nada (e tudo), pelas risadas e pelos momentos de descontração, pelo apoio quando eu tanto precisei: o meu muito, muito obrigado.

Obrigado também aos colegas e amigos desses anos no Curso de Turismo, em especial (e em ordem alfabética) a Ana, Bianca, Michele, Ricardo e Wanderley – pelas conversas, risadas, trabalhos e correrias do dia a dia universitário. Aos companheiros de pesquisa, Ewerton e Mateus, obrigado pelas (tão necessárias e didáticas) opiniões diversas e pela energia sempre que nos propusemos a trabalhar em algo.

Agradeço imensamente aos professores que tive no Curso de Turismo e a todos os colaboradores do Departamento de Turismo da UFPR, pelo que fazem diariamente e por tudo que aprendi. Tenho absoluta certeza de que todos, sem exceção, contribuíram para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

Em especial, agradeço à professora Marcia, orientadora durante toda a graduação: obrigado pela paciência e disposição sem fim, pelas conversas e reuniões do primeiro ao último semestre e, principalmente, pelo exemplo e pelo apoio sempre que precisei, em todos os projetos que planejei e realizei nesses anos de graduação. Agradeço especialmente também ao professor Gândara (*in memoriam*), pela disposição, desde a nossa primeira conversa, em me guiar a respeito de minhas empreitadas internacionais – sonhos de anos que seriam realizados na universidade. Obrigado a ambos pela energia e sinceridade, pelo apoio e pelos e-mails perguntando como estavam as coisas lá longe.

Por fim, o meu muito obrigado: ao Ministério do Turismo e à Capes, pela minha participação no Programa de Qualificação Internacional em Turismo e Hospitalidade no Reino Unido; à Universidade Federal do Paraná, pelo semestre de mobilidade acadêmica no México; às instituições de destino nos intercâmbios (Newcastle College e Universidade de Guadalajara), que me receberam tão bem; e aos entrevistados e a todos que participaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O turismo, entendido como um fenômeno comunicacional, mantém uma relação ímpar de dependência para com o uso e a mediação da informação. Por isso, o surgimento da internet, a multiplicação de fontes de informação sobre destinos e viagens e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação trouxeram consequências singulares para a atividade turística. Algumas dessas transformações ocorreram no comportamento de busca e utilização de informações por parte de visitantes, que agora encontram na web e nas redes sociais um sem-fim de conteúdo, opiniões e avaliações a respeito de destinos, produtos e serviços turísticos. Nesse contexto, surgem novos desafios e oportunidades para as organizações de marketing de destinos (DMOs por sua sigla em inglês), cujo papel já não se limita ao de promoção e fonte de informação para seus visitantes. Este trabalho teve como objetivo geral propor o uso de ferramentas que colaborem para a adaptação das DMOs atuantes em Curitiba, Brasil, às mudanças trazidas pela internet. Os objetivos específicos estabelecidos foram: a) analisar estratégias e ações implementadas por organizações de marketing de destinos; b) identificar o papel que as organizações de marketing de destinos entendem como seu; e c) verificar o uso da internet feito por essas organizações. Para isso, os métodos e técnicas utilizados foram a pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema para embasar os estudos de caso realizados com três destinos: a própria Curitiba, Brasil; NewcastleGateshead, destino formado por duas cidades no nordeste da Inglaterra, Reino Unido; e Guadalajara, México. Para os estudos de caso, as pesquisas bibliográfica e documental foram realizadas sobre os destinos, para contextualizá-los e identificar as DMOs atuantes em cada um. Entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam ou já atuaram nessas organizações, bem como a análise de ações promocionais realizadas por cada uma no âmbito digital foram realizadas. O emparelhamento foi utilizado para a análise e discussão dos dados coletados, que mostraram que a internet é vista por essas organizações como uma vantagem para a promoção de destinos, ainda que seja difícil acompanhar o desenvolvimento tecnológico ao qual estão sujeitos os visitantes. Os casos apresentaram a variedade de características entre destinos, DMOs e os papéis que exercem, sugerindo que as principais diferenças entre elas são aspectos não turísticos como seu contexto social, econômico e político. Com base nos resultados, três eixos de ação foram estabelecidos como projeto de planejamento e gestão em turismo, que teve como público-alvo as DMOs de Curitiba: os fundamentos e parâmetros mínimos para o funcionamento de uma DMO (1); a DMO como fonte de informação e inspiração para visitantes (2); e o marketing digital e as novas ferramentas para promoção de destinos (3). As ações propostas foram, respectivamente, a criação de um aparato legal que garanta a continuidade de estratégias independentemente da mudança de gestão em uma DMO; a centralização das informações promocionais encontradas em três sites vinculados às DMOs de Curitiba em uma única página promocional para o destino; e a utilização de vídeos e de *influencer marketing* para a promoção do destino em múltiplas redes sociais.

Palavras-chave: Turismo. Marketing de destinos. Organizações de marketing de destinos. Marketing digital.

THE MARKETING OF TOURIST DESTINATIONS AND THE INTERNET: TOOLS BASED ON THE CASE STUDIES OF CURITIBA, NEWCASTLEGATESHEAD AND GUADALAJARA

Tourism, understood as a communicational phenomenon, maintains a unique relationship of dependence with the use and mediation of information. For this reason, the emergence of the internet, the multiplication of sources of information about destinations and travel and the development of information and communication technologies have brought unique consequences for tourism activity. Some of these changes have occurred in visitors' behavior regarding information search and use, as they now find on the web and social media endless content, opinions and reviews about tourist destinations, products and services. In this context, new challenges and opportunities arise for destination marketing organizations (DMOs), whose role is no longer limited to promoting and providing their visitors with information. This project aimed to propose the use of a toolkit that helps DMOs in Curitiba, Brazil, adapt to changes brought by the internet. The specific goals established for the research stage were: a) to analyze strategies and actions implemented by destination marketing organizations; b) to identify the role that DMOs understand as theirs; and c) to verify the usage of the internet by these organizations to promote the destinations they represent. The research methods and techniques used were the bibliographic and documental research on the theme to support the case studies carried out with three destinations: Curitiba, in southern Brazil; NewcastleGateshead, a two-cities destination in northeast England, United Kingdom; and Guadalajara, Mexico. For the case studies, bibliographic and documental research were also performed on the destinations in order to put them in context and to identify the DMOs currently acting in each one. Semi-structured interviews were conducted with professionals who work or have worked in these organizations, and digital promotional actions by each DMO were analyzed. Data collected were paired with literature on the theme for the analysis and discussion of the results found, which showed that the internet is seen by these organizations as an advantage for destination promotion, even though it is difficult to follow the advances in technology to which tourists are subject. The cases demonstrated the variety between destinations, DMOs, and the roles they play for their destination, suggesting that the main difference between them are the non-tourist factors such as social, economic, and political context. Based on research results, three lines of action were established for proposing a tourism planning and management project, aimed at the DMOs acting in Curitiba: the foundations and minimum parameters for the functioning of a DMO (1); DMOs as a source of information and inspiration for visitors (2); and digital marketing and its new destination promotion tools (3). The actions proposed were, respectively, the creation of a legal statement that guarantees the continuity of certain actions regardless of change in DMO management; the centralization of promotional information found on three websites linked to DMOs in Curitiba on a single promotional page for the destination; and the usage of video and influencer marketing to promote the destination on multiple social networks.

Keywords: Tourism. Destination marketing. Destination marketing organizations. Digital marketing.

LA MERCADOTECNIA DE DESTINOS TURÍSTICOS Y EL INTERNET: HERRAMIENTAS BASADAS EN LOS CASOS DE CURITIBA, NEWCASTLEGATESHEAD Y GUADALAJARA

El turismo, entendido como un fenómeno comunicacional, mantiene una relación única de dependencia con el uso y mediación de la información. Por ello, la aparición del internet, la multiplicación de fuentes de información sobre destinos y viajes y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación han traído consecuencias únicas para la actividad turística. Algunos de estos cambios se han producido en el comportamiento de los visitantes para búsqueda y uso de información, pues ahora encuentran en la web y las redes sociales un sinnúmero de contenidos, opiniones y valoraciones sobre destinos, productos y servicios turísticos. En este contexto, surgen nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones de mercadotecnia de destinos (DMOs por su sigla en inglés), cuya función ya no se limita a promover y proveer información a sus visitantes. El objetivo de este trabajo fue proponer herramientas para la adaptación de las DMOs de Curitiba, Brasil, a los cambios que trajo el internet a la mercadotecnia de destinos turísticos. Los objetivos específicos fueron: a) analizar estrategias y acciones de las DMOs; b) identificar el rol que las DMOs entienden como suyo; y c) verificar el uso del internet que hacen estas organizaciones en la promoción de destinos. Los métodos y técnicas utilizados fueron la investigación bibliográfica y documental sobre el tema para respaldar a los casos de estudio realizados con tres destinos: Curitiba, en el sur de Brasil; NewcastleGateshead, un destino formado por dos ciudades en el noreste de Inglaterra, Reino Unido; y Guadalajara, México. Fueron realizadas las investigaciones bibliográfica y documental sobre los destinos para ponerlos en contexto e identificar las DMOs que actúan en cada uno. Entrevistas semiestructuradas fueron realizadas con profesionales que trabajan o han trabajado en estas organizaciones y acciones promocionales realizadas por cada DMO en el ámbito digital fueron analizadas. Los datos fueron comparados a la literatura científica para discusión de los resultados, que mostraron que el internet es considerado por estas organizaciones una ventaja para la promoción de destinos, aunque sea difícil mantenerse al pendiente de los avances tecnológicos a los cuáles están sujetos los turistas. Los casos demostraron la variedad entre destinos, DMOs y los roles que desempeñan en sus destinos, sugiriendo que las diferencias principales son sus aspectos no turísticos como sus contextos sociales, económicos y políticos. Base a los resultados, se establecieron tres líneas de acción para proponer un proyecto de planificación y gestión turística, que tuvo como público objetivo las DMOs de Curitiba: parámetros mínimos para el funcionamiento de una DMO (1); DMOs como fuente de información e inspiración para visitantes (2); y la mercadotecnia digital y nuevas herramientas de promoción de destinos (3). Las acciones propuestas fueron, respectivamente, la creación de un planteamiento legal que garantice la continuidad de las estrategias y acciones independientemente del cambio en la gestión de una DMO; la centralización de la información promocional encontrada en tres sitios web vinculados a las DMOs de Curitiba en una sola página para el destino; y el uso de videos e *influencer marketing* para promover Curitiba en múltiples redes sociales.

Palabras clave: Turismo. Mercadotecnia de destinos. Organizaciones de mercadotecnia de destinos. Mercadotecnia digital.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO TURÍSTICA.....	20
FIGURA 2 – O ESQUEMA BÁSICO DA COMUNICAÇÃO.....	21
FIGURA 3 – FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS IMPORTANTES PARA O VIAJANTE DIGITALMENTE EMPODERADO.....	25
FIGURA 4 – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE DESTINO DO FUTURO	35
FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO TRABALHO	40
FIGURA 6 – LOCALIZAÇÃO DE CURITIBA NO BRASIL E AMÉRICA DO SUL	46
FIGURA 7 – LOCALIZAÇÃO DE CURITIBA NO ESTADO BRASILEIRO DO PARANÁ E EM RELAÇÃO A OUTROS DESTINOS TURÍSTICOS DO PAÍS.....	47
FIGURA 8 – TRAJETÓRIA DA GESTÃO MUNICIPAL DO TURISMO EM CURITIBA	48
FIGURA 9 – MARCA TURÍSTICA CURTA CURITIBA.....	50
FIGURA 10 – PÁGINA INICIAL DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA	55
FIGURA 11 – INFORMAÇÕES APRESENTADAS NA PÁGINA INICIAL DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA.....	56
FIGURA 12 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA EM UM <i>SMARTPHONE</i>	57
FIGURA 13 – PÁGINA INICIAL DO SITE DO CURITIBA E REGIÃO <i>CONVENTION & VISITORS BUREAU</i>	58
FIGURA 14 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DO CURITIBA E REGIÃO <i>CONVENTION & VISITORS BUREAU</i> EM UM <i>SMARTPHONE</i>	59
FIGURA 15 – PÁGINA INICIAL DO SITE OFICIAL DA MARCA CURTA CURITIBA	60
FIGURA 16 – CAPTURAS DE TELA DO SITE CURTA CURITIBA EM UM <i>SMARTPHONE</i>	61
FIGURA 17 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA PELO PERFIL DA MARCA CURTA CURITIBA NO FACEBOOK.....	62
FIGURA 18 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO PERFIL CURTA CURITIBA NO INSTAGRAM	63

FIGURA 19 – LOCALIZAÇÃO DE NEWCASTLE UPON TYNE NO REINO UNIDO.	65
FIGURA 20 – LOCALIZAÇÃO DE NEWCASTLE UPON TYNE E GATESHEAD NO CONDADO METROPOLITANO DE TYNE AND WEAR, INGLATERRA, REINO UNIDO	66
FIGURA 21 – PÁGINA INICIAL DO SITE QUE PROMOVE O DESTINO DE NEWCASTLEGATESHEAD PARA VISITANTES	71
FIGURA 22 – IMAGEM APRESENTADA AO USUÁRIO DURANTE A BUSCA REALIZADA PELO SITE PROMOCIONAL DE NEWCASTLE GATESHEAD POR SERVIÇOS NO DESTINO.....	73
FIGURA 23 – COTAÇÃO DE HOSPEDAGEM REALIZADA NO SITE PARA VISITANTES DE NEWCASTLEGATESHEAD	73
FIGURA 24 – CAPTURAS DE TELA DO SITE PROMOCIONAL DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM UM <i>SMARTPHONE</i>	74
FIGURA 25 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA PELA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM SUA CONTA NO INSTAGRAM.....	75
FIGURA 26 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO NA PÁGINA PROMOCIONAL DE NEWCASTLEGATESHEAD NO FACEBOOK.....	76
FIGURA 27 – LOCALIZAÇÃO DE GUADALAJARA NO TERRITÓRIO NACIONAL MEXICANO	78
FIGURA 28 – LOCALIZAÇÃO DE GUADALAJARA NO ESTADO MEXICANO DE JALISCO	79
FIGURA 29 – MARCA-CIDADE DE GUADALAJARA	82
FIGURA 30 – MARCA TURÍSTICA UTILIZADA PELA OFVC PARA PROMOVER O DESTINO DE GUADALAJARA	83
FIGURA 31 – MARCA-CIDADE DE GUADALAJARA NO CENTRO HISTÓRICO DA CIDADE	83
FIGURA 32 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA EM FORMATO DE BLOG	85
FIGURA 33 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO PELA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA PARA O PLANEJAMENTO DE UMA VIAGEM AO DESTINO	87

FIGURA 34 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DA <i>OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES</i> DE GUADALAJARA EM UM <i>SMARTPHONE</i>	87
FIGURA 35 – CONEXÕES COM REDES SOCIAIS DISPONIBILIZADAS PELO SITES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO QUE ATUAM EM CURITIBA	92
FIGURA 36 – PRINCIPAIS HASHTAGS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINOS EM SUAS REDES SOCIAIS.....	94
FIGURA 37 – LOCALIZAÇÃO RELATIVA DOS DESTINOS ANALISADOS.....	95
FIGURA 38 – AUTODENOMINAÇÃO UTILIZADA PELOS DESTINOS EM SUAS PÁGINAS NO FACEBOOK.....	99
FIGURA 39 – <i>TOOLKITS</i> DISPONIBILIZADOS PELA TOURISM NORTHERN IRELAND.....	102
FIGURA 40 – SUGESTÕES DO BUSCADOR GOOGLE PARA “CURITIBA”	109

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DA MARCA CURTA CURITIBA NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019	64
GRÁFICO 2 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DE NEWCASTLEGATESHEAD NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019	77
GRÁFICO 3 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DA <i>OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES</i> DE GUADALAJARA NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – COMPONENTES E ATIVIDADES DO MARKETING DE DESTINOS	29
QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING DIGITAL.....	37
QUADRO 3 – TÉCNICA, INSTRUMENTO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO OBJETIVOS	38
QUADRO 4 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA.....	55
QUADRO 5 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DO CURITIBA E REGIÃO <i>CONVENTION & VISITORS BUREAU</i>	58
QUADRO 6 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE CURTA CURITIBA	61
QUADRO 7 – SITES VINCULADOS À NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM SEU SITE INSTITUCIONAL.....	67
QUADRO 8 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE	70
QUADRO 9 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE PARA PROMOÇÃO DO DESTINO AOS VISITANTES.....	72
QUADRO 10 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA <i>OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES</i> DE GUADALAJARA.....	86
QUADRO 11 – DADOS COLETADOS SOBRE CADA DESTINO E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING DE DESTINO ANALISADOS	90
QUADRO 12 – DADOS DAS PÁGINAS DE CADA DESTINO ANALISADO EM REDES SOCIAIS	93
QUADRO 13 – AÇÕES PROPOSTAS NO PROJETO COM BASE NOS OBJETIVOS E RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA	104
QUADRO 14 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO DE AÇÃO 1	106
QUADRO 15 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO DE AÇÃO 2	108
QUADRO 16 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO 3 AÇÃO A: UTILIZAÇÃO DE VÍDEO MARKETING.....	110
QUADRO 17 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO 3 AÇÃO B: UTILIZAÇÃO DE INFLUENCER MARKETING	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	A INFORMAÇÃO E A COMUNICAÇÃO NO TURISMO	18
2.1.1	A internet e o novo comportamento do consumidor em turismo.....	21
2.2	O MARKETING TURÍSTICO E AS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINOS	26
2.2.1	O marketing digital e os novos papéis das organizações de marketing de destinos	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	TIPO DE PESQUISA	38
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.3	COLETA DE DADOS.....	41
3.3.1	Construção dos instrumentos de coleta de dados	42
3.3.2	Tabulação e interpretação dos dados.....	43
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1	CURITIBA, BRASIL	45
4.2	NEWCASTLE-UPON-TYNE E GATESHEAD, REINO UNIDO.....	64
4.3	GUADALAJARA, MÉXICO	77
4.4	DISCUSSÃO E EMPARELHAMENTO DOS RESULTADOS	89
5	PROJETO DE TURISMO	101
5.1	DESCRIÇÃO DO PROJETO	101
5.1.1	Descrição das etapas para a execução do projeto.....	105
5.1.1.1	Eixo 1: Os fundamentos de uma organização de marketing de destinos ...	105
5.1.1.2	Eixo 2: As DMOs como fontes de informação e inspiração	106
5.1.1.3	Eixo 3: O marketing digital e novas ferramentas de promoção	109
5.1.2	Descrição dos recursos humanos envolvidos em cada etapa	112
5.1.3	Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa	113

5.1.4	Avaliação do retorno do investimento.....	114
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	116
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO SELECIONADAS.....	124
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM REPRESENTANTES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO ANALISADAS.....	125

1 INTRODUÇÃO

O turismo tem sua expansão e popularização como atividade de massa a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, devido principalmente ao desenvolvimento de tecnologias como as de transporte e de comunicação. Esses avanços contribuíram para a expansão do fenômeno da globalização, que influenciou a atividade turística à medida que gerou um encurtamento de distâncias e tempo, contribuindo também para o aumento do consumo global de bens, serviços e informações (MARUJO, 2008).

Devido a características inerentes aos seus produtos, como intangibilidade e heterogeneidade, o turismo mantém uma relação ímpar de dependência para com o uso e a mediação da informação (POON, 1988; MEDAGLIA; ORTEGA, 2015). O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), como o que proporcionou a expansão do turismo e da globalização citada por Marujo (2008), fez com que diferentes agentes da atividade turística usassem essas ferramentas (POON, 1988), que levaram também à multiplicação das fontes de informação que são utilizadas para viagens (LLODRÀ-RIERA et al., 2015).

Nesse contexto, surge na sociedade contemporânea uma nova dinâmica para a comunicação das localidades como destinos turísticos (NAKATANI; GOMES; NUNES, 2017). Segundo Buhalis e Law (2008, p. 610, tradução nossa¹), as TICs vêm gerando mudanças no turismo a nível mundial desde meados da década de 1980, criando “[...] uma amplitude de oportunidades e ameaças para todos os *stakeholders*” da atividade. O uso da internet ampliou as possibilidades de busca por informações sobre destinos, fazendo com que diferentes agentes ligados ao turismo – como entidades, visitantes e residentes – agora possam criar, compartilhar e acessar conteúdo a respeito de destinos turísticos (LLODRÀ-RIERA et al., 2015).

Justifica-se com o exposto a atenção que se pretende dar neste estudo às organizações de marketing de destino, ou *destination marketing organizations* (DMOs), especificamente no que concerne suas estratégias de marketing e o papel que essas organizações definem para si. Com o aparecimento do *user generated content* (UGC), ou conteúdo gerado pelos usuários no contexto da internet (MUNAR, 2011), emergiram também questões de credibilidade relacionadas às fontes

¹ “[...] A whole range of opportunities and threats for all stakeholders” (BUHALIS; LAW, 2008, p. 610).

consideradas oficiais, muitas vezes institucionais ou de caráter comercial quando comparadas ao conteúdo mais orgânico postado por outros usuários na *web* (LLODRÀ-RIERA et al., 2015). Com essa multiplicação de fontes de informação, discute-se uma mudança no papel das organizações de marketing de destino, que agora podem desenvolver atividades mais focadas na mediação da comunicação entre os ambientes interno e externo a um destino, trabalhando com o uso de dados e de inteligência para suas atividades de promoção (SHEEHAN et al., 2016).

Nesse sentido, considera-se relevantes o questionamento e a elaboração de estratégias de marketing de destinos que correspondam ao novo contexto informacional em que se encontra o turista, rodeado por informações provenientes de variadas fontes entre as quais deve escolher, da mesma forma que sejam compatíveis com a realidade dessas organizações (DMOs).

Para os fins deste trabalho, aponta-se o que é colocado por Pike e Page (2014) a respeito do uso feito por alguns autores da expressão *destination management organizations* como algo equivocado, uma vez que a gestão (*management*) de um destino implica em controle sobre esse destino, sobre o turismo, seu planejamento e execução nessa localidade, algo que essas organizações geralmente não têm – motivo pelo qual passam a agir principalmente por meio da elaboração e implementação de estratégias de marketing para o destino (PIKE; PAGE, 2014). Por isso, o uso do termo DMO neste trabalho será sempre referente a *destination marketing organizations*.

Foram analisados três destinos, suas respectivas DMOs e atividades desenvolvidas. Os casos estudados foram:

- a) Curitiba, no Brasil, que conta com o Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR) e o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* (CCVB) como organizações que promovem o destino;
- b) Newcastle e Gateshead, duas cidades que compartilham o Rio Tyne no nordeste da Inglaterra, Reino Unido, e cujo marketing é realizado por uma única organização, a NewcastleGateshead Initiative – motivo pelo qual o destino será denominado NewcastleGateshead, referindo-se a ambas as cidades; e
- c) Guadalajara, no México, que conta a *Dirección de Turismo* para o planejamento municipal e com e um *Convention & Visitors Bureau* (CVB)

denominado *Oficina de Visitantes y Convenciones (OFVC) de Guadalajara*, que promove a região metropolitana que conforma o destino.

A escolha dos casos foi realizada de forma aleatória com base em dois critérios principais. O primeiro foi apresentar casos que representassem três modelos de gestão de DMOs: gestão pública, como é o caso do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba e da Direção de Turismo de Guadalajara; privada, como ocorre com os *Convention & Visitors Bureaux (CVBx)* de Curitiba e de Guadalajara; e parceria público-privada (PPP), caso da NewcastleGateshead Initiative. O segundo critério foi a possibilidade de acesso a dados sobre os destinos e organizações, que nos casos selecionados deve-se a experiências acadêmicas do autor².

Conforme apontado por Pike e Page (2014), foi possível verificar com os estudos de caso a variabilidade de DMOs que podem existir – seja em relação a modelos de gestão, financiamento e ações realizadas para a promoção de destinos. Verificou-se a importância no entendimento que uma organização deve ter a respeito do destino que representa e de suas características específicas, de modo que as atividades de marketing estejam em consonância com as de planejamento (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009).

Em suma, justifica-se a presente proposta quando observadas as mudanças dos paradigmas de comunicação no turismo com o desenvolvimento das TICs (NAKATANI; GOMES; NUNES, 2017), a crescente complexidade referente à variedade de fontes utilizadas por turistas para busca de informações sobre destinos e viagens (LLODRÀ-RIERA et al., 2015), a dependência da atividade turística para com a informação e a comunicação (POON, 1988; MARUJO, 2008; MEDAGLIA; ORTEGA, 2015) e a possibilidade de adaptação das organizações de marketing de destinos a um novo contexto comunicacional, haja vista as diferentes formas de gestão e financiamento utilizadas por essas organizações (PIKE; PAGE, 2014) e as mudanças de suas atribuições em anos recentes (SHEEHAN, 2016). Pretende-se, então, compreender as mudanças trazidas pelas tecnologias – principalmente pela internet – para as atividades de marketing e promoção de destinos turísticos, de modo

² Discente do Curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná em Curitiba, Brasil (2015 a 2019); bolsista Capes/MTur no Programa de Qualificação Internacional em Turismo e Hospitalidade no Reino Unido (Processo nº 88881.146344/2017-01), com estudos realizados na Newcastle College, em Newcastle upon Tyne, Reino Unido (janeiro a março de 2018); estudante em mobilidade acadêmica internacional na Universidade de Guadalajara, na Zona Metropolitana de Guadalajara, México (bolsa mérito AUI/UFPR), de agosto a dezembro de 2018.

que seja possível propor ações condizentes com o atual contexto em que estão inseridas as organizações de marketing de destinos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base no contexto apresentado, com ênfase na multiplicação das fontes de informação sobre viagens trazida pela internet (LLODRÀ-RIERA et al., 2015) e uma possível mudança no papel das DMOs (SHEEHAN, 2016), o seguinte problema de pesquisa foi estabelecido para nortear este trabalho: **como as organizações de marketing de destino (DMOs) se adaptaram às mudanças trazidas pela internet à promoção destinos turísticos?**

1.2 OBJETIVOS

Com a pretensão de compreender o problema de pesquisa apresentado, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos deste trabalho, enquanto projeto de planejamento e gestão em turismo, conforme segue.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de ferramentas que possam ser utilizadas para adaptação das organizações de marketing de destino de Curitiba às mudanças trazidas pela internet ao marketing de destinos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar estratégias e ações implementadas por organizações de marketing de destinos;
- b) Identificar o papel que as organizações de marketing de destinos entendem como seu;
- c) Verificar o uso da internet feito pelas organizações de marketing de destinos.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Uma revisão bibliográfica (GIL, 2008) foi desenvolvida para formular a problematização apresentada nesta introdução. Conforme apresentado no item 2, a seguir, um aprofundamento teórico foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com base em dois eixos principais de discussão: as relações entre turismo, informação e comunicação; e o marketing de destinos turísticos e as organizações responsáveis por desempenhar essa atividade.

Os procedimentos metodológicos desta investigação são apresentados no item 3 e contemplam a descrição do tipo de pesquisa, das técnicas e dos instrumentos de coleta de dados utilizados para investigar o objetivo geral e os três objetivos específicos propostos. Apresenta também um fluxograma das atividades desenvolvidas no trabalho, desde a contextualização e definição dos objetivos da pesquisa, as formas de coleta e análise dos dados dos casos estudados até a elaboração do projeto de planejamento e gestão em turismo.

Com base nos resultados discutidos no item 4, o item 5 deste trabalho apresenta o projeto de planejamento e gestão em turismo: ferramentas para a adaptação das DMOs de Curitiba às mudanças trazidas pela internet ao marketing de destinos turísticos. O item 5 apresenta os eixos de ação definidos de acordo com cada objetivo específico e respectivos resultados encontrados na etapa de pesquisa. Além disso, foram desenvolvidos um cronograma e uma estimativa de custos e estabelecidos indicadores de retorno do investimento em caso de implementação das ações propostas.

Finalmente, o item 6 apresenta considerações finais a respeito do trabalho, bem como sugestões para trabalhos futuros a respeito do tema discutido. Dessa forma, espera-se compreender o problema de pesquisa apresentado e contribuir na discussão a respeito de como as organizações de marketing de destino (DMOs) se adaptaram às mudanças trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação para promover destinos turísticos, qual o papel que identificam para si e de que forma utilizam esses novos recursos para suas atividades de marketing.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a construção de um referencial teórico e a fim de embasar a discussão e o projeto apresentados neste trabalho, a revisão de literatura aqui apresentada foi norteada pelos principais pontos que contextualizam esta pesquisa: o uso intensivo e a relação de dependência do turismo para com a comunicação e a informação; o marketing turístico e de destinos e o papel desempenhado pelas *destination marketing organizations* (DMOs) ou organizações de marketing de destino.

2.1 A INFORMAÇÃO E A COMUNICAÇÃO NO TURISMO

Conforme colocado por Marujo (2008, p. 29), “[...] o turismo pode ser visto como um fenômeno comunicacional explicado pelo desejo humano de obter novas experiências, de conhecer outros povos e outras culturas”. Nesse contexto e segundo Wainberg (2003, p. 45 citado por MARUJO, 2008, p. 29), “o turismo é um fenômeno especial da comunicação humana. Consegue realizar uma tarefa difícil e desafiadora: apresentar o estranho como um produto não ameaçador e passível de desfrute”.

O turismo mantém uma relação de dependência para com o uso e a mediação de informações que é própria da atividade (POON, 1988; MEDAGLIA; ORTEGA, 2015). Segundo Poon (1988), poucas atividades dependem tanto da informação e, portanto, serão – ou seriam, na perspectiva de futuro que se tinha em 1988 – tão impactadas pelo uso das tecnologias de informação quanto o setor turístico. Medaglia e Ortega (2015) discutem essa relação de dependência em anos mais recentes, atribuindo-a a algumas das características inerentes ao produto turístico, como sua intangibilidade, perecibilidade e heterogeneidade – características apontadas também por autores que tratam do marketing turístico como Middleton e Clarke (2002) e Morrison (2012). “A intangibilidade do produto e do destino turístico e, por consequência, de suas atividades ou serviços, atribui à comunicação uma ressonância maior que no resto das empresas de serviços” (VALLS, 1996, p. 255, tradução nossa³).

³ “La intangibilidad del producto y del destino turístico y, por ende, de sus actividades o servicios, otorga a la comunicación una resonancia mayor que en el resto de las empresas de servicios” (VALLS, 1996, p. 255).

A importância da informação para o turismo se faz presente em diferentes âmbitos da atividade. Moscardi et al. (2017), além de apontarem a falta de uma definição do conceito de informação turística na literatura que analisaram, constataram a existência de diversos contextos do turismo que são investigados por pesquisadores da área e nos quais a informação turística aparece como elemento mais ou menos central, usado por diferentes agentes da atividade, em que cita-se: planejamento turístico, promoção e comercialização de destinos e produtos, busca de informações, tomada de decisão, tecnologias de informação e comunicação, entre outros (MOSCARDI et al., 2017).

Segundo os contextos pesquisados pelos autores, uma vez que tem-se por objetivo contribuir em discussões – e, quiçá, em práticas – relacionadas ao marketing de destinos no contexto de desenvolvimento das TICs, esta revisão teórica procura estabelecer o referencial necessário para este trabalho com base nas dimensões de: promoção de destinos, planejamento turístico (quando referente ao marketing de destinos) e busca de informações.

Marujo (2008) cita o papel decisivo da informação fornecida ao turista durante o processo através do qual decide o destino que irá visitar. Não somente, Medaglia e Ortega (2015, p. 132) discorrem também sobre o uso da informação para a tomada de decisão em diferentes esferas da atividade. As autoras afirmam que:

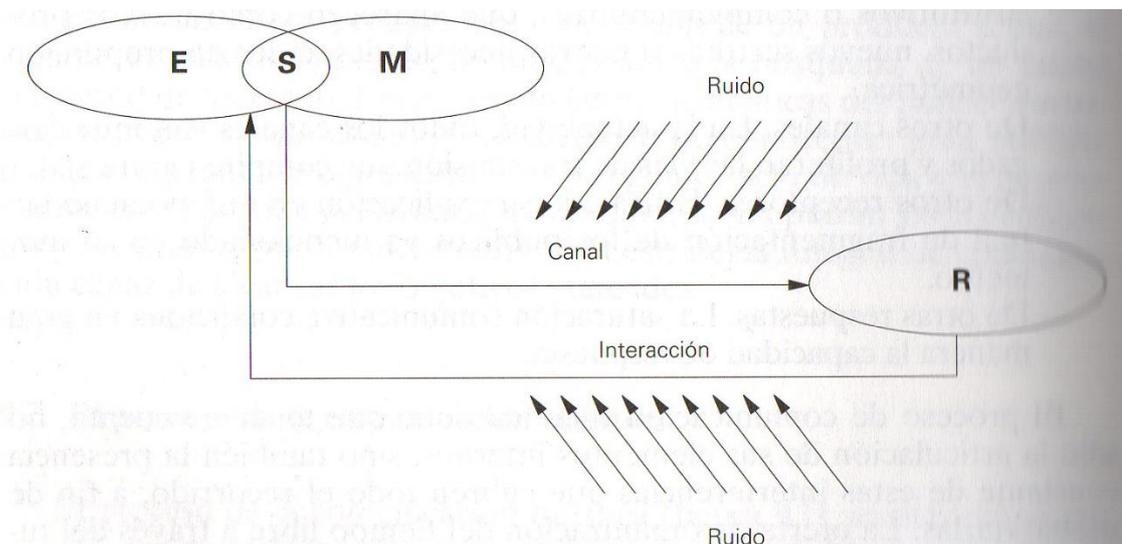
Informação e tomada decisão não podem ser dissociados da dinâmica sistêmica da atividade turística. De forma mais objetiva, é possível exemplificar com o mercado de viagens que lida com incalculáveis bancos de dados, ou ainda, com as informações na área pública de diversas fontes usadas para fins turísticos, ou, até mesmo com a produção de informações de destinos que compõem guias de viagens, entre outros. Por isso, a importância em refletir e problematizar a informação em turismo [...] (MEDAGLIA; ORTEGA, 2015, p. 132).

Diretamente relacionada à tomada de decisões por meio da coleta de informações sobre viagens, a imagem de um destino é um conceito que exerce um papel importante e que é altamente influenciado pelo uso e pela comunicação de informações no turismo. Segundo Bigné, Sánchez e Sánchez (2001), a imagem de um destino é subjetiva e individual, criada a partir da formação e das experiências pessoais e das informações acessadas por cada pessoa. Isso pode ser explicado por

Crompton (1979⁴ citado por MAK, 2017), que em seu estudo destacou motivos de cunho sociopsicológico para a escolha de destinos turísticos e ainda definiu a imagem do destino como “[...] a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um destino” (CROMPTON, 1979 citado por MAK, 2017, p. 282, tradução nossa⁵).

De acordo com Valls (1996), uma característica da comunicação turística de destinos, produtos e empresas é a subjetivação, um processo por meio do qual valores são atribuídos ao objeto da comunicação e transmitidos ao receptor da mensagem. A marca, cujas funções no marketing turístico de destinos serão discutidas mais adiante, aparece como uma maneira de tangibilizar, ainda que de forma subjetiva, o produto ou destino ao qual se refere. A FIGURA 1, a seguir, apresenta o processo de comunicação turística conforme explicado por Valls (1996, p. 258). O modelo mostra o emissor (E), a mensagem (M) e o processo de subjetivação (S) a partir do qual a mensagem é enviada ao receptor (R).

FIGURA 1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO TURÍSTICA



FONTE: Valls (1996, p. 258).

Assim, entende-se, conforme Gomes (2018, p. 56), que o “[...] modelo de comunicação turística é um processo que se estabelece de forma semelhante à comunicação tradicional [...], no entanto, possui fases, tal qual a subjetivação, [...] que

⁴ CROMPTON, J. L. An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon the image. **Journal of Travel Research**, v. 18, n. 4, p. 18-23, 1979.

⁵ “Destination image (DI) can be defined as ‘the sum of beliefs, ideas, and impressions that a person has of a destination’” (CROMPTON, 1979, p. 18 citado por MAK, 2017, p. 282).

o caracterizam como algo diferenciado”. De maneira complementar, tem-se também o modelo apresentado por Chias (2007, p. 186) “para a definição e desenvolvimento de planos de comunicação”, conforme FIGURA 2 e explicado pelo autor como um “esquema básico da comunicação”.

FIGURA 2 – O ESQUEMA BÁSICO DA COMUNICAÇÃO



FONTE: Chias (2007, p. 186).

Segundo Marujo (2008, p. 11), “os meios de comunicação são um instrumento que, uma vez bem utilizado, pode levar o sector público e privado do turismo a atingir os seus objetivos promocionais: divulgar, motivar e causar impacto”. Nessa dinâmica, considera-se a inserção das TICs no cotidiano das pessoas – e dos viajantes (MACKAY; VOGT, 2012) – como um fator de mudança a ser levado em consideração.

O desenvolvimento das TICs gerou impactos no processo de comunicação apresentado pelos autores citados. Essas tecnologias, conforme resultados do estudo de Gomes et al. (2018), agem como um catalisador na transmissão de informações, aumentando o volume de informações que é transmitido por meio de canais cuja quantidade também se multiplicou. Dessa forma, entende-se que o comportamento de busca de informações dos consumidores foi alterado mediante o uso da internet, conforme discussão apresentada a seguir.

2.1.1 A internet e o novo comportamento do consumidor em turismo

Segundo Buhais e Law (2008, p. 611, grifo dos autores, tradução nossa⁶), a “**Busca de Informações** [sic] é uma parte significativa da tomada de decisão de compra e sofreu uma revolução resultante da internet”. Em anos recentes, o constructo⁷ das fontes de informações turísticas tornou-se mais amplo (LLODRÀ-RIERA et al., 2015) – e, argumenta-se, mais complexo: conforme o estudo de Llodrà-Riera et al. (2015), a internet representou uma adição às fontes consultadas por turistas quando buscam informações sobre destinos e viagens. Conseqüentemente, a complexidade do constructo se estende aos processos realizados pelo potencial visitante na busca de informações e tomadas de decisão no planejamento de suas viagens, visto que “a partir da informação se dão a motivação, a realização e a decisão de viajar” (MEDAGLIA; ORTEGA, 2015, p. 127).

Buhalis e Law (2008) apontam o desenvolvimento das TICs enquanto ferramenta de empoderamento para o turista atual, mais exigente e menos tolerante a problemas em suas viagens. Segundo MacKay e Vogt (2012), a maior parte dos visitantes chega aos seus destinos já cientes das possibilidades de acesso à internet que encontrarão durante a viagem – o que indica, para os fins deste trabalho, a importância dada à conexão e, por consequência, ao acesso a informações sobre o destino e no destino. Essa conexão constante está integrada a um novo comportamento de busca e consumo de informações nas experiências virtuais.

A respeito da conexão constante dos usuários, atualmente viabilizada pela popularização de dispositivos móveis, Buhalis e Foerste (2014) mencionam a necessidade de um marketing específico, baseado no contexto social dos usuários e na busca de informações sobre produtos e serviços realizada em redes sociais a partir de sua localização geográfica – definido pelos autores como marketing SoCoMo (*social context mobile marketing*).

Nesse contexto, o conteúdo gerado por usuários – *user generated content* (UGC) – converteu ações que antes eram apenas de busca e consumo no que hoje são criação, conexões e trocas no âmbito virtual (LLODRÀ-RIERA et al., 2015). Nessa nova dinâmica, os usuários atribuem, em alguns casos, menor importância a fontes

⁶ “**Information Search** is a significant part of the purchase decision process and was revolutionised as a result of the Internet” (BUHALIS; LAW, 2008, p. 611, grifo dos autores).

⁷ Segundo o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis, “conceito ou construção teórica, puramente mental, elaborada ou sintetizada com base em dados simples, a partir de fenômenos observáveis, que auxilia os pesquisadores a analisar e entender algum aspecto de um estudo ou ciência” (MICHAELIS, 2019, não paginado).

tradicionais de informações (leia-se, no caso do marketing turístico, as DMOs) e que anteriormente eram as únicas responsáveis por essa mediação – ou seja: existe, com a internet, as redes sociais, os blogs e páginas colaborativas, a democratização do papel de fonte de informação, gerando maior competição pelo lugar de fonte mais relevante para o turista.

As comunidades virtuais estão influenciando cada vez mais o turismo, à medida que os consumidores buscam essas comunidades como fontes confiáveis de informações sobre viagens, destinos, produtos e serviços turísticos – gradativamente confiando menos em mensagens de marketing promovidas por organizações (BUHALIS; LAW, 2008). Munar (2011, p. 292, tradução nossa⁸) define também o *tourist created content* (TCC), como uma versão mais específica do UGC, que por sua vez se refere à “informação digitalizada, carregada pelos usuários e disponibilizada por meio da internet”.

A partir do UGC e das relações de confiança entre os indivíduos que geram esse conteúdo, surge o *Electronic Word of Mouth*, ou eWOM – entendido aqui como principal concorrente para as fontes institucionais, neste trabalho exemplificadas pelas DMOs, com base em Llodrà-Riera et al. (2015). Esse tipo de transmissão de informações é explicado por Marujo (2008) em sua versão tradicional, chamada antes da internet apenas de *Word of Mouth*. Segundo a autora:

A expressão “Word-of-Mouth” ou Boca-a-Boca surgiu nos Estados Unidos e, foi adoptada pelos profissionais da área de comunicação para designar a divulgação espontânea e informal que as pessoas fazem de um produto ou serviço para outras pessoas. Na actividade turística ela é considerada, por muitos profissionais, como uma das mais importantes formas de divulgação de um destino ou serviço turístico. A informação sobre um destino ou serviço turístico sofre uma grande influência quando é comentada verbalmente de uma pessoa para outra (MARUJO, 2008, p. 30).

Bronner e Hoog (2011, p. 15, tradução nossa⁹), definem por comparação as duas modalidades: “WOM se refere às fontes interpessoais tradicionais e off-line [...]. Por contraste, eWOM envolve os comentários de consumidores a respeito de produtos e serviços que são postados na internet”. Segundo Llodrà-Riera et al. (2015, p. 315,

⁸ “UGC refers to the information that is digitalized, uploaded by the users and made available through the internet” (MUNAR, 2011, 292).

⁹ “WOM refers to traditional offline interpersonal information sources [...]. By contrast, eWOM involves consumers’ comments about products and services posted on the Internet” (BRONNER; HOOG, 2011).

tradução nossa¹⁰), “a web é diferente de fontes tradicionais” e “a proliferação de mídias e redes sociais possibilitam que qualquer pessoa – inclusive consumidores e residentes – publiquem informação sobre um destino que outros turistas podem consultar”. Nesse contexto, as autoras defendem que as fontes formais de informação perderam o monopólio da comunicação de informações turísticas. Isso está relacionado ao fato de que, nas plataformas on-line, os turistas podem perceber as informações provenientes de conteúdo criado por outros usuários como mais confiáveis do que as informações publicadas por organizações, que, além de um problema de credibilidade, encontram também dificuldades para intencionalmente gerar a imagem que querem para um destino – uma vez que as marcas (logos e slogans, por exemplo) praticamente não são absorvidas pelos usuários e tampouco utilizadas no momento em que eles compartilham informações (MUNAR, 2011).

Segundo Lage (2000, p. 43 citado por MARUJO, 2008, p. 30), “a sensação transmitida por um consumidor [...] é mais poderosa que a comunicação divulgada pelos veículos de comunicação moderna”. Se aplicada ao atual contexto de disseminação de informações sobre viagens e turismo via mídias digitais, conforme apontado por Llodrà-Riera et al. (2015), chega-se ao contexto de disputa entre emissores (inclusive as DMOs) pela atenção e credibilidade atribuídas a cada um deles pelo potencial turista.

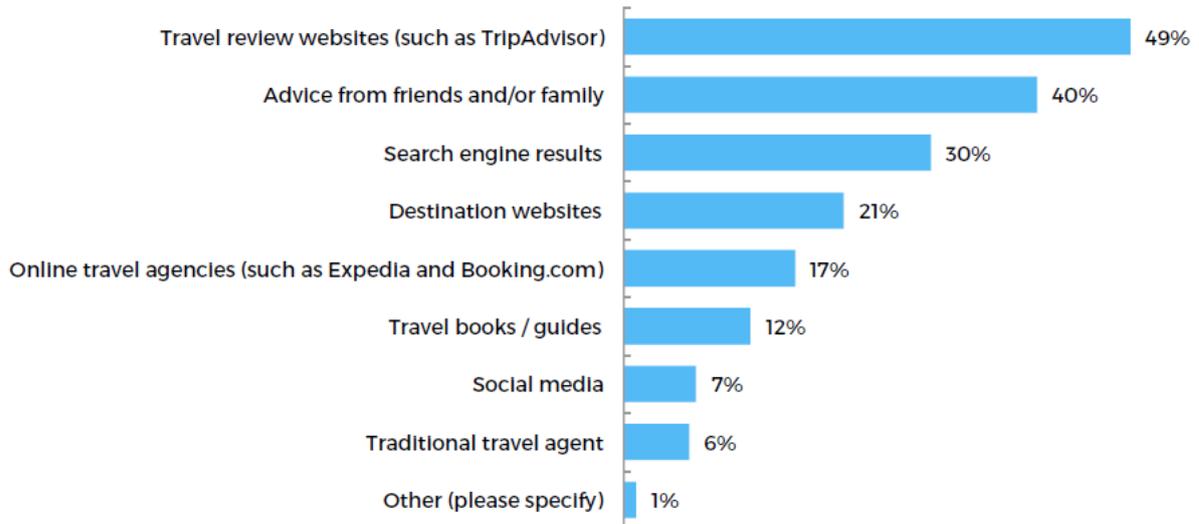
Um relatório publicado pela Skift¹¹ (2017, p. 10) a respeito da transformação digital nos negócios turísticos apresenta as fontes de informação utilizadas pelo “viajante digitalmente empoderado” (*“the digitally empowered traveller”*). Os participantes da pesquisa responderam à pergunta “quais você considera as mais importantes fontes de informação durante o planejamento de viagens? Selecione ATÉ DUAS respostas” (SKIFT RESEARCH, 2017, p. 10, tradução nossa¹²). A FIGURA 3 (p. 25) apresenta os resultados da pesquisa.

¹⁰ “The web differs from traditional sources [...]. The proliferation of social media and social networks makes it possible for anyone - including consumers and residents - to publish information about a destination that other tourists may consult” (LLODRÀ-RIERA et al., 2015, p. 320).

¹¹ Skift é uma plataforma de inteligência a respeito do turismo, que disponibiliza mídia e *insights* sobre tendências das viagens a nível global (SKIFT, 2019).

¹² “Which do you consider the most important source of information during travel planning? Select UP TO TWO answers” (SKIFT RESEARCH, 2017, p. 10).

FIGURA 3 – FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS IMPORTANTES PARA O VIAJANTE DIGITALMENTE EMPODERADO



FONTE: Skift Research (2017, p. 33).

A opção “sites de avaliação de viagens (como o TripAdvisor)” – *“Travel review websites (such as TripAdvisor)”* – foi selecionada por quase metade dos participantes (49%). Em segundo lugar (40%) aparece a opção “conselho de amigos e/ou família (*“Advice from friends and/or family”*)”. Ambas corroboram a importância do *Word of Mouth* (MARUJO, 2008) e de sua versão digital – eWOM (BRONNER; HOOG, 2011) – apontando inclusive a predominância desta sobre aquela.

Em contrapartida, assim como trouxeram um aumento de competição pelo título de fonte de informação mais confiável, Gomes et al. (2018) apontam, no contexto latino-americano, que as TICs aparecem na literatura científica em turismo principalmente como uma forma de potencializar a transmissão de informações turísticas, tanto para benefício da demanda, quanto para o desenvolvimento da oferta – ampliando as possibilidades de aplicação dessas ferramentas para ações de comunicação e marketing. Os autores identificam a amplitude do uso de informações pelo turismo – conforme apontado por Medaglia e Ortega (2015) – não apenas nos processos relativos ao turista (busca de informações, formação de imagens de destinos e tomadas de decisão), mas também para a gestão, promoção e comercialização no âmbito da atividade turística (GOMES et al., 2018).

No caso da imagem percebida de marcas de destinos – em geral criadas e veiculadas por DMOs –, pesquisadores reconhecem o potencial de influência que a internet possui para afetar os processos de escolha pelos quais o visitante passa, principalmente por meio de interferência em aspectos individuais e relacionados à

subjetividade de percepções (LLODRÀ-RIERA et al., 2015). Em relação às estratégias de marketing de destinos e ao papel das DMOs nos processos de elaboração e implementação dessas estratégias (hoje influenciadas pelo advento das TICs), a discussão terá continuidade no tópico 2.2, a seguir.

2.2 O MARKETING TURÍSTICO E AS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINOS

O marketing está principalmente ligado a decisões, tanto para organizações, que precisam gerenciar sua produção, quanto para consumidores, que precisam decidir o que consumir de acordo com suas necessidades e as opções de consumo encontradas (MIDDLETON; CLARKE, 2002). O marketing especificamente turístico, por sua vez, emerge como algo diferente do tradicional marketing de produtos, criado durante a primeira metade do século XX (BARTELS, 1976¹³ citado por MIDDLETON; CLARKE, 2002) e distinto também do marketing de serviços.

Há características do setor de serviços que diferenciam o desenvolvimento e aplicação do marketing se comparado ao setor de bens e produtos (MIDDLETON; CLARKE, 2002; MORRISON, 2012). Algumas dessas características são: intangibilidade, à medida que o produto turístico não pode ser tocado ou experimentado antes de seu consumo; perecibilidade ou deterioração, características que explicam como o produto turístico não pode ser armazenado; e variabilidade, ligada ao caráter de coprodução dos serviços – uma vez que são consumidos à medida que são produzidos, a influência do consumidor torna cada produto e serviço único (MIDDLETON; CLARKE, 2002; MORRISON, 2012).

No entanto, outras características ainda mais específicas do turismo que suscitam novas abordagens de marketing para a atividade. Sobre a relação entre o marketing e o turismo, Krippendorf (1971 citado por LANQUAR, 2001, p. 22, tradução nossa¹⁴) aponta que:

¹³ BARTELS, R. **The history of marketing thought**. [S.l.]: Grid, 1976.

¹⁴ *“Es una adaptación sistemática y coordinada de la política de la empresa turística privada y del Estado, en un plano local, regional, nacional e internacional para satisfacer de manera óptima las necesidades de ciertos grupos determinados de consumidores, todo para obtener una ganancia apropiada”* (KRIPPENDORF, 1971 citado por LANQUAR, 2001, p. 22).

É uma adaptação sistemática e coordenada da política da empresa turística privada e do Estado, em um plano local, regional, nacional e internacional para satisfazer de maneira ótima as necessidades de certos grupos determinados de consumidores, tudo para obter um ganho apropriado (KRIPPENDORF, 1971 citado por LANQUAR, 2001, p. 22, tradução nossa).

Posteriormente ao estabelecimento da relação entre o marketing e o turismo, desenvolveu-se o conceito de marketing turístico, definido por Lanquar (2001, p. 24-25, tradução nossa¹⁵):

Como o processo de direção que permite a empresas e organizações turísticas identificar seus clientes, reais e potenciais, comunicar-se com eles, definir suas necessidades e influenciar seus desejos e incentivos a nível local, regional, nacional ou internacional para formular e adaptar seus produtos, melhorar a satisfação turística e aumentar ao máximo seus objetivos orgânicos. É um processo de questionamento permanente de estratégias e políticas da empresa ou da organização de marketing de destino, que permite reconhecer as mudanças e controlar sua gestão (LANQUAR, 2001, p. 24-25, tradução nossa).

O autor apresenta peculiaridades referentes à oferta e à demanda turística, como a rigidez do produto turístico, que não pode ser transportado até a demanda para consumo em um momento e lugar desejados; e a elasticidade da demanda no turismo, facilmente influenciada por questões sociais e políticas referentes ao destino que se pretende visitar e pela sazonalidade dos períodos de ócio dessa demanda – gerando problemas como a saturação de destinos (LANQUAR, 2001).

Neste momento, a discussão a respeito da comunicação e do marketing no contexto do turismo passa a se referir aos destinos turísticos, cujo marketing (o marketing de destinos) é definido por Elbe, Hallén e Axelsson (2009, p. 283, tradução nossa¹⁶) como “um conceito que denota atividades deliberadas, frequentemente estratégicas, desenvolvidas para atrair visitantes, como turistas, para um local específico”.

¹⁵ “Como el proceso de dirección que permite a empresas y organizaciones turísticas identificar a su clientela, presente y potenciar, comunicarse con ella, rodear sus necesidades e influir en sus deseos e incentivos a nivel local, regional, nacional o internacional para formular y adaptar sus productos, mejorar la satisfacción turística y aumentar al máximo sus objetivos orgánicos. Es un proceso de puesta en cuestión permanente de estrategias y políticas de la empresa o bien organismos de marketing de los destinos, que permite reconocer los cambios y controlar tal gestión” (LANQUAR, 2001, p. 24-25).

¹⁶ “A concept used to denote deliberate, often strategically developed activities performed in order to attract visitors, i.e. tourists, to a specific location” (ELBE; HALLÉN; AXELSSON, 2009, p. 283).

No contexto do planejamento turístico de destinos, relevante para esta discussão à medida que implica em uma liderança e um direcionamento para a atividade em uma localidade – papel muitas vezes atribuído às DMOs –, Medaglia e Silveira (2009) apontam a importância de integração entre o marketing e o planejamento para o desenvolvimento sustentável de destinos. Segundo os autores, o P de produto no mix de marketing deve ser desenvolvido com base na oferta e nos objetivos do planejamento turístico do destino, levando em consideração pesquisas de demanda real. Para eles:

Ao planejamento turístico cabem profundas e complexas ações para os destinos, enquanto que ao marketing turístico, antes da promoção e comercialização, cabe a pesquisa de mercados e o profundo conhecimento e contato com a demanda que a matéria supõe. As estruturas responsáveis por essa evolução na gestão de destinos devem, além disso, considerar suas estratégias em um mercado de competição global, no qual as expectativas são criadas por antecipação, com o acesso a informações atuais (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009, p. 543, tradução nossa¹⁷).

O ponto levantado pelos autores toca um dos principais argumentos utilizados para justificar este estudo: a crescente facilidade de acesso à informação sobre destinos gerada pela multiplicação das fontes de informação disponíveis (LLODRÀ-RIERA et al., 2015) e a necessidade de conhecimento da demanda (inclusive de seu comportamento) para efetivamente comunicar-se com ela. Os autores propõem, principalmente, que:

Os estudos de mercado do marketing possam “alimentar” as propostas do planejamento turístico enquanto o planejamento oferece ao marketing produtos turísticos realmente estruturados, sob premissas de cooperação público-privada, sustentabilidade e qualidade, para que sejam promovidos e comercializados de maneira mais efetiva (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009, p. 543, tradução nossa¹⁸).

¹⁷ “A la planificación turística caben profundas y complejas acciones hacia los destinos mientras que al marketing turístico, antes de la promoción y comercialización, le cabe la investigación de mercados y el profundo conocimiento y contacto con la demanda que dicha materia supone. Las estructuras responsables por dicha evolución en la gestión de los destinos, deben además considerar sus estrategias considerando un mercado de competencia global, en lo cual las expectativas son creadas por antelación, tras el acceso a la información actual” (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009, p. 543).

¹⁸ “Los estudios de mercado del marketing puedan ‘alimentar’ los planteamientos de la planificación turística mientras la planificación ofrezca al marketing productos turísticos realmente estructurados, bajo premissas de cooperación público/privada, sostenibilidad y calidad, para que sean promocionados y comercializados de manera más efectiva” (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009, p. 543).

No contexto do marketing de destinos, tem-se uma série de atividades que são desenvolvidas pelas DMOs para que sejam alcançados os objetivos máximos de atração de visitantes para a localidade. Morrison (2013) cita as principais atividades a serem desenvolvidas no marketing de destinos, apresentadas no QUADRO 1.

As responsabilidades das DMOs em relação às atividades de marketing de um destino são apontadas por Prideaux e Cooper (2003). Os autores diferenciam, porém, o marketing coletivo do destino desenvolvido por essas organizações no âmbito dos componentes apontados no QUADRO 1 do marketing individual, resultado de ações pontuais de empresas ou indivíduos que por meio dessas ações procuram vender apenas seus próprios produtos, não necessariamente com vista a benefícios para o destino todo (PRIDEAUX; COOPER, 2003).

QUADRO 1 – COMPONENTES E ATIVIDADES DO MARKETING DE DESTINOS

Componente	Descrição das atividades
Planejamento de marketing	Operacionalizar estratégias e planos de marketing seguindo um planejamento previamente elaborado
Pesquisa de mercado	Coletar informações, interpretá-las e utilizá-las como base para tomar decisões e elaborar planos de ação
Segmentação de mercado	Segmentar o mercado em grupos homogêneos
Estratégia de marketing	Elaborar uma marca com base em uma avaliação da imagem do destino e seu posicionamento no mercado.
Plano de marketing	Elaborar planos de curto prazo para orientar as ações de marketing
Promoção e comunicação	Utilizar ferramentas e técnicas on-line e off-line para comunicar o destino aos públicos-alvo
Controle e avaliação	Monitorar a implementação das estratégias de marketing e sua efetividade

FONTE: Adaptado de Morrison (2013, p. 16).

Conforme literatura analisada por Pike e Page (2014), as organizações de marketing de destino podem abranger destinos nos níveis: local, com as DMOs; regional, com as organizações regionais de turismo ou *regional tourism organizations* (RTOs); e nacional, com as organizações nacionais de turismo ou *national tourism organizations* (NTOs). Sobre o nível local, Morrison (2012, p. 241) aponta que “a maioria das comunidades no mundo, com população residente de mais de 50.000 habitantes, hoje possui alguma forma de DMO local”. O autor pontua que as DMOs, em geral, procuram atrair mais eventos e visitantes para o destino, representando os fornecedores e comerciantes locais. Concomitantemente, Pike e Page (2014) apontam o número crescente de destinos que investem em uma organização responsável pelas atividades de marketing turístico.

Pike e Page (2014), ao analisarem a literatura a respeito das DMOs, apontam as diferentes possibilidades no que tange a estrutura dessas organizações. Segundo os autores, além das já citadas esferas nacional, regional e local, as DMOs podem também ser públicas, privadas, parcerias público-privadas (PPPs), entre outras – destacando-se a influência que a política pode ter na liderança e funcionamento dessas organizações (PIKE; PAGE, 2014).

Segundo Falchetta (2008, p. 109-110):

Hoje a maioria dos Estados tem consciência do papel do turismo, nas economias nacionais e locais, criando uma estrutura interna (organizações nacionais do turismo) e externa (serviços oficiais do turismo no estrangeiro), não havendo uma padronização mesmo entre os países que têm estruturas, orçamentos e objetivos semelhantes (FALCETTA, 2008, p. 109-110).

Relacionada ao conceito de imagem de um destino, a marca e seu uso são apontados por Nakatani, Pinto e Sousa (2015) para a construção dessa imagem. Segundo Chias (2007, p. 131), “a marca constitui o elemento mínimo de comunicação, já que com ela pode-se reconhecer e difundir o lugar”. Nota-se, assim, o objetivo do uso de uma marca e sua fixação no imaginário dos visitantes para a disseminação do destino e de informações sobre ele. Para Gomes (2018, p. 122):

De forma geral, os desenvolvedores de uma marca utilizam elementos que fazem parte do nosso cotidiano a fim de tornar a marca algo a ser lembrado. Quando nos identificamos com determinado produto e, por conseguinte com sua marca, projetamos nele, ideais pessoais, emoções e crenças. Esse reflexo perceptual impresso em uma marca é o que fará com que a marca passe a significar algo para quem a vê (interpreta) (GOMES, 2018, p. 122).

Constatação condizente com as considerações de Gomes (2018) a respeito da marca foi apresentada por Nakatani, Gomes e Nunes (2017), que diferenciam publicidade, mais comercial e ligada à venda de produtos e serviços, da propaganda, mais conectada à propagação de ideias e ideais e apontada como a opção mais adequada à proposta de divulgação da marca para um destino. Assim, “cores, formas, texturas, movimento, saturação etc. todos estes aspectos integram parte da capacidade que a marca tem de se comunicar. [...] É no nível qualitativo que as marcas fisgam o olhar do consumidor” (GOMES, 2018, p. 120).

A diferenciação entre a comunicação imagem e a comunicação produto pode ser inserida nessa discussão. Arino (1999 citado por FALCETTA, 2008) apresenta que

a primeira está mais relacionada à subjetividade, valores afetivos e simbólicos – uma ideia de destino ideal –, geralmente atribuídos a uma marca de destino e que envolve a utilização de outras ferramentas promocionais como um logotipo e um slogan. Nesse caso, é estabelecida uma relação com a propaganda, apontada por Nakatani, Gomes e Nunes (2017) como a estratégia mais adequada a destinos turísticos. A comunicação produto, por sua vez, remete ao uso de um produto principal do destino para facilitar o processo de escolha do turista (ARINO, 1999 citado por FALCETTA, 2008), envolvendo aspectos como a relação entre preço e qualidade e mais ligada à publicidade – à compra – conforme explicado por Nakatani, Gomes e Nunes (2017).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como foco a comunicação imagem, colocada por Arino (1999 citado por FALCETTA, 2008) como atribuição das organizações de marketing de destinos (DMOs) e operacionalizada majoritariamente por meio da produção de material gráfico e da participação em eventos. Falcetta (2008) aponta, nesse contexto, a dificuldade de mensuração de retorno do investimento nessas ações de comunicação, variando do pouco e insatisfatório ao muito e desmensurado. Além disso, deve-se levar em consideração fatores do destino que influenciam a demanda turística, como seu contexto político, social, econômico e natural (ARINO, 1999 citado por FALCETTA; 2008; LANQUAR, 2001).

A comunicação imagem (ARINO, 1999) próxima ao uso da propaganda para a promoção de destinos (NAKATANI; GOMES; NUNES, 2017) inclui, nesses esforços para atribuição de significado a uma marca que transmitirá a subjetividade do destino, o uso da semiótica. Para Falcetta (2008, p. 103) “a rapidez com que se associa um logotipo à localidade deve ser imediata”. Em suma, a marca “[...] será, sem dúvida, o elemento mais universal e visível da realidade turística do lugar” (CHIAS, 2007, p. 139).

O desenvolvimento das TICs gerou mudanças no marketing e suas técnicas (MIDDLETON; CLARKE, 2002). Além das mudanças já citadas neste trabalho em relação a fontes de informação e estratégias de comunicação (POON, 1988; MARUJO, 2008; LLODRÀ-RIERA et al., 2015; GOMES et al., 2018), aparecem na literatura também alterações referentes especificamente a processos do marketing, como a realização de pesquisas de mercado, a elaboração de planejamentos, as propagandas e questões relacionadas ao acesso e à distribuição dos produtos. Nesse sentido, uma nova forma de marketing se desenvolve para comunicar e atrair visitantes: o marketing digital.

2.2.1 O marketing digital e os novos papéis das organizações de marketing de destinos

A ideia de adoção do marketing digital pelas organizações é, segundo Usakli, Koç e Sönmez (2017, p. 136, tradução nossa¹⁹), decorrente de um “[...] atual mercado de viagens altamente competitivo, [em que] destinos estão adicionando ferramentas digitais a suas práticas de marketing tradicional para atrair visitantes”. De maneira complementar, Falcetta (2008, p. 99) aponta que “a comunicação turística, como é feita, hoje, exauriu a sua vida útil, pois não teve a mínima percepção [de] que substanciais mudanças ocorreram”. Com isso, o autor sugere a necessidade de um modelo atualizado para “recuperar a clássica relação emissor-mensagem-receptor”, uma vez que o visitante, cada vez mais experiente, torna-se mais resistente às estratégias de comunicação tradicionais do marketing. A respeito da comunicação de destinos turísticos, Falcetta (2008, p. 102) coloca que:

A questão de fundo é saber comunicar sobre um destino, indicando a sua posição geográfica e os atrativos disponíveis para despertar a vontade, o desejo de ver, visitar, permanecer e voltar é suficiente. Esse é o grande desafio atual para as numerosas localidades, que se confrontam cada vez mais no mercado turístico (FALCETTA, 2008, p. 102).

A formação da imagem de um destino, processo que as organizações de marketing procuram influenciar – muitas vezes por meio da elaboração e promoção de uma marca para o destino – torna-se um processo também mais complexo com a multiplicação de fontes de informação. Llodrà-Riera et al. (2015, p. 326, tradução nossa), ao discutirem a crescente complexidade do constructo das fontes de informação com o uso da internet, apontam consequências para as organizações de marketing de destino e suas estratégias de comunicação nesse contexto. Segundo as autoras:

¹⁹ “In today's highly competitive travel market, destinations are adding digital tools to their traditional marketing practices to attract visitors” (USAKLI; KOÇ; SÖNMEZ, 2017, p 136).

A efetiva formação de imagem requer que organizações de marketing de destino e fornecedores do turismo entendam as peculiaridades dos novos canais de comunicação e sua conexão direta aos turistas. Tal entendimento, considerando a diversidade e multiplicidade de plataformas virtuais, requer entender como essas plataformas funcionam, como os usuários utilizam-nas, quais são suas repercussões, quais suas regras de comportamento, que tipo de informação é emitida, qual tom é utilizado, quem produz e quem compartilha informações sob quais direitos autorais e assim por diante (LLODRÀ-RIERA et al., 2015, p. 326, tradução nossa²⁰).

Munar (2011) aponta a influência das tecnologias da informação e comunicação na elaboração de uma marca para destinos, que agora concorre com o UGC e o TCC – conforme discutidos anteriormente – pela atenção e credibilidade atribuída a cada uma dessas fontes de informação pelos visitantes.

O relatório Skift (2017, p. 5, tradução nossa²¹) sobre a transformação digital aponta que “a imperatividade da transformação digital na indústria de viagens nunca foi tão grande” e relata como ferramentas, processos, hábitos e softwares digitais estão sendo utilizados tanto pelas empresas, como também pelos consumidores – cuja mudança de comportamento com o avanço do digital é apontada como o mais importante aspecto de toda essa transformação (SKIFT; ADOBE, 2017).

Segundo a organização:

[...] A transformação digital está impactando as operações que ocorrem nos bastidores de quase toda organização na indústria de viagens. Seja a discussão sobre distribuição, marketing ou serviço ao consumidor no âmbito digital [...], as ferramentas e estratégias digitais atuais estão criando tanto oportunidades quanto desafios para os negócios turísticos à medida que eles se posicionam para o crescimento e sucesso futuros (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 6, tradução nossa²²).

Além disso, aponta-se a importância das mudanças em direção às redes e mídias sociais, seu papel no crescimento do marketing de conteúdo e consequências

²⁰ “Effective image formation requires destination marketing organizations and tourism providers to understand the idiosyncrasies of new communication channels and their direct links to tourists. Such understanding, taking into account the diversity and multiplicity of web platforms, requires knowing how these platforms work, how users employ them, what repercussions they have, what rules of behavior exist, what type of information they emit, what tone gets used, who produces and shares information and under what copyright, and so forth” (LLODRÀ-RIERA et al., 2015, p. 326).

²¹ “The imperative for digital transformation in the travel industry has never been greater” (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 5).

²² “[...] Digital transformation is impacting the behind-the-scenes operations of nearly every organization in the travel industry. Whether we’re discussing digital distribution, marketing, customer service, or beyond, today’s digital tools and strategies are creating both opportunities and challenges for travel businesses as they position themselves for future growth and success” (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 6).

para ferramentas de análise e de marketing digital. As ações realizadas por organizações em parcerias com influenciadores em redes sociais como Instagram comprovam a necessidade crescente dessas organizações de “repensar como, onde e por que elas se comunicam com os consumidores” (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 13, tradução nossa²³).

Outro relatório, desta vez elaborado pela Destinations International²⁴ (DI) (2017, p. 7, tradução nossa²⁵), aponta os vídeos (e as produções audiovisuais como um todo) como “a nova moeda do marketing de destinos”. Com base em uma pesquisa com DMOs do mundo todo e na análise de tendências na área, a organização sugere uma reengenharia das organizações de destino (*destination organizations*), cujas funções são apresentadas na FIGURA 4 (p. 35).

Com relação à função de curadoras de conteúdo, o relatório aponta a oportunidade que emergiu da multiplicação das fontes de informação sobre viagens, uma vez que isso gera dificuldade para que os usuários encontrem o que precisam – e quando encontram, dificilmente o conteúdo consegue transmitir a essência do destino. Nesse contexto, “o mercado agora é uma conversa e o conteúdo realmente é o rei” e as organizações de destino não devem permanecer como meros canais de informação, mas sim se transformar em curadoras – e *storytellers* – de conteúdo dinâmico (DI, 2017, p. 22, tradução nossa²⁶):

Isso irá significar uma mudança de formatos de mídia estáticos para dinâmicos, como o vídeo, disponibilizados em dispositivos móveis [...]. Um elemento chave será o requerimento para que organizações de destinos adquiram as competências necessárias para o desenvolvimento de conteúdo [...] (DI, 2017, p. 22, tradução nossa²⁷).

²³ “The growth of social has also played a role in the increasing adoption of content marketing, which has inspired more travel organizations to re-think how, where and why they communicate with consumers. One need only examine the growth of influencer campaigns on Instagram [...]” (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 13).

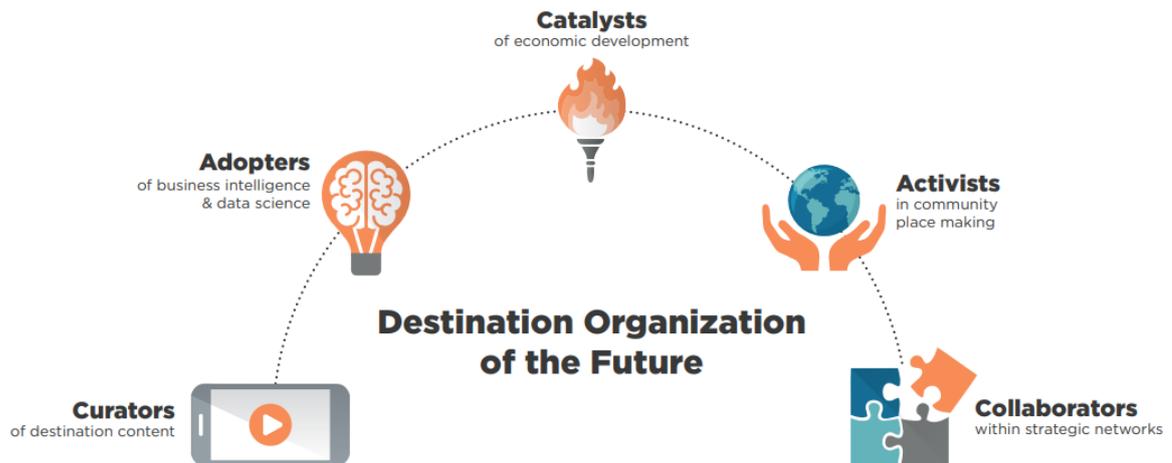
²⁴ Associação Internacional de organizações de marketing e gestão de destinos (membros), com sede em Washington, EUA (DI, 2019).

²⁵ “Video is the new currency of destination marketing and storytelling: the investment in video content by destination organizations is critically important” (DI, 2017, p. 7).

²⁶ “The marketplace is now a conversation and content is indeed king” (DI, 2017, p. 22).

²⁷ “This will mean a shift from static to dynamic media formats like video delivered in a mobile environment instead of the desktop. A key element will be the requirement for destination organizations to acquire the necessary content development competencies as part of their organizations” (DI, 2017, p. 22).

FIGURA 4 – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE DESTINO DO FUTURO



FONTE: Destinations International (2017, p. 21).

Outro ponto importante apontado na “reengenharia das organizações de destino” (DI, 2017, p. 21) é o uso de dados para adoção de *business intelligence* – aspecto que se relaciona a outras tendências trazidas pelo desenvolvimento de tecnologias como a internet das coisas e o *big data*, todos poderosos aliados de organizações que estiverem dispostas a investir no tratamento desses dados.

O conteúdo está em consonância com o que aponta o relatório da Skift (2017, p.13, tradução nossa): “quase a metade dos *millennials* diz que já reservou viagens utilizando um smartphone ou tablet, mas 86% também dizem que se decepcionam com experiências *mobile ruins*”. Além disso, “[...] 90% de viajantes da geração Z disseram que suas decisões de compras de viagens foram incentivadas por mídias sociais”, dado que evidencia a importância da utilização dessas ferramentas para criar engajamento “de formas autênticas usando conteúdo e conversas on-line” (SKIFT; ADOBE, 2017, p. 13, tradução nossa²⁸). Segundo a Destinations International (2017, p. 22, tradução nossa²⁹), “[...] as linhas entre criador e consumidor de conteúdo estão efetivamente borradas”.

²⁸ “Close to half of millennials already say they’ve booked travel through a smartphone or tablet, but 86% also say they are disappointed by bad mobile experiences. [...] 90 percent of generation Z travelers said their travel purchase decisions were driven by social media, highlighting how important it is for brands to engage in authentic ways using content and online conversations” (SKIFT; ADOBE 2017, p. 13).

²⁹ “[...] The lines between content creator and consumer are effectively blurred” (DI, 2017, p. 22).

Segundo Fernández-Cavia et al. (2016, p. 3, tradução nossa³⁰), as percepções geradas pela comunicação on-line são capazes de influenciar as experiências que um visitante tem no destino e “[...] cria relacionamentos entre destinos e visitantes [...]”. Além disso, as tendências de curadoria de conteúdo (DI, 2017; SKIFT; ADOBE, 2017) que pode ser realizada por DMOs suscita diálogos e debates entre usuários de plataformas digitais, que, por sua vez, podem até compartilhar o conteúdo com suas próprias conexões (MIRALBELL; ALZUA-SORZABAL; GERRIKAGOITIA, 2013).

Domareski-Ruiz et al. (2019) analisaram a utilização de ferramentas de marketing digital para a promoção de destinos a nível internacional e apontam, além de uma descrição de cada recurso, os benefícios e o nível de interação com o consumidor que cada um oferece – conforme apresentado no QUADRO 2 (p. 37). Os canais apresentados são caracterizados temporal (ano de criação) e descritivamente, considerando os possíveis benefícios para o marketing de destinos e a interatividade junto ao consumidor que cada um oferece. Nesse ponto, destaca-se o aumento da interatividade desses canais com o tempo, visto que os primeiros – websites (1990) e blogs (1994) – tinham como principal característica disponibilizar on-line informações e documentos já existentes off-line.

Além disso, independentemente da data de criação, todos os canais apresentam como benefícios para o marketing de destinos a informação e a divulgação, o que pode ser reiterado como importante para as DMOs ao se considerar que a comunicação imagem apresentada por Arino (1999 citado por FALCETTA, 2008) atribui às DMOs duas atividades ligadas respectivamente à informação e à divulgação: a produção de material gráfico e a participação em eventos.

Por último, a caracterização dos canais de marketing digital trouxe também – ainda que de forma indireta – a discussão sobre a importância dos dispositivos e da tecnologia móvel para o marketing digital. Observa-se que, nos últimos 15 anos (a partir do advento do Facebook em 2004), todos os canais apresentam a possibilidade de colaboração e são atualmente acessados majoritariamente por conexões móveis.

³⁰ “[...] It [online communication] creates value for brands, builds relationship between destinations and visitors and generates an image that influences visitors’ intentions [...]” (FERNÁNDEZ-CAVIA et al., 2016, p. 3).

QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING DIGITAL

Canal	Descrição	Benefício no marketing de destinos	Nível de interação com o consumidor
Website (1990)	Plataforma virtual pertencente a uma organização ou pessoa. Tecnicamente, é o conjunto de documentos escritos geralmente em linguagem HTML, pertencentes a um mesmo endereço (URL), disponível na internet.	Informação; Visibilidade; Divulgação; Promoção; Posicionamento.	Baixa
Blog (1994)	É uma página on-line, atualizada com frequência, que podem ser diários pessoais, periódicos ou empresariais. Logo, são formas de comunicação de pessoas e de instituições com o mundo.	Informação; Visibilidade; Divulgação; Praticidade.	Média
Facebook (2004)	É uma rede social gratuita onde é possível: criar um perfil pessoal ou uma página (<i>fan page</i>); interagir com outras pessoas conectadas, através de trocas de mensagens instantâneas e compartilhamentos de conteúdo; e curtir as postagens dos usuários	Informação; Visibilidade; Divulgação; Promoção; Colaboração; Engajamento.	Alta
YouTube (2005)	É um website e aplicativo gratuito dedicado a vídeos, onde usuários comuns e empresas. podem divulgar/compartilhar vídeos em formato digital.	Informação; Visibilidade; Divulgação; Promoção; Colaboração.	Alta
Twitter (2006)	É uma rede social e um servidor para <i>microblogging</i> , que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos de até 280 caracteres.	Informação; Visibilidade; Divulgação; Promoção; Colaboração; Engajamento.	Alta
Aplicativo (2008)	É um sistema desenvolvido para ser instalado em um dispositivo eletrônico móvel, como <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> .	Informação; Divulgação; Promoção; Praticidade; Customização; Colaboração; Co-criação.	Alta
Instagram (2010)	É uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos de curta duração. Trata-se de um aplicativo gratuito em que os usuários podem tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos.	Informação; Visibilidade; Divulgação; Promoção; Colaboração; Engajamento.	Alta

FONTE: Adaptado de Domareski-Ruiz et al. (2019, p. 5-6).

Dessa forma, encerra-se a discussão deste tópico a respeito da teoria publicada sobre os pontos-chave da problematização apresentada neste trabalho; a dizer: a informação e a comunicação no turismo, considerando aspectos da internet e o novo comportamento do consumidor em turismo e, o marketing de destinos e as DMOs, com destaque para o seu novo papel e o marketing digital. O item 3, a seguir, detalha os materiais e métodos utilizados para a coleta e análise dos dados na etapa de pesquisa deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados os aspectos relacionados aos materiais e métodos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. Destaca-se que, em sua maioria, a descrição apresentada limita-se às etapas que precedem a elaboração de um projeto de planejamento e gestão em turismo, proposta de viés prático que foi contemplada somente após a coleta, análise e discussão de dados na tentativa de elucidar o problema de pesquisa identificado.

O QUADRO 3 apresenta uma visão geral dos itens discutidos a seguir sobre os materiais e métodos estabelecidos para a realização do trabalho, classificando a pesquisa segundo seus objetivos e apresentando a técnica e os instrumentos utilizados para que se chegasse a cada objetivo específico estabelecido.

QUADRO 3 – TÉCNICA, INSTRUMENTO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA SEGUNDO OBJETIVOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CLASSIFICAÇÃO	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Analisar estratégias e ações implementadas por DMOs	Descritivo (qualitativo)	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Roteiro de análise e de entrevista (APÊNDICE 1 e 2)
Identificar o papel que as DMOs entendem como seu	Exploratório (qualitativo)	Entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista (APÊNDICE 2)
Verificar o uso da internet feito pelas DMOs	Exploratório e descritivo (misto)	Pesquisa documental	Análise de sites e redes sociais

FONTE: O autor (2019) com base em Laville e Dione (1999), Gil (2008) e Creswell (2010).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho, segundo seus objetivos, tem caráter exploratório-descritivo (GIL, 2008). Trata-se de um trabalho exploratório à medida que busca aproximar-se de como a ampliação das fontes de informação sobre destinos e viagens (LLODRÀ-RIERA et al., 2015) influenciam as estratégias de marketing de destinos, levando-se em consideração as diferentes possibilidades de gestão e financiamento dessas organizações (PIKE; PAGE, 2014) e a importância das informações para o turismo (MEDAGLIA; ORTEGA, 2015) em um novo contexto comunicacional da atividade (NAKATANI; GOMES; NUNES, 2017). Segundo Gil (2008, p. 27), “o produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados”. Ao mesmo tempo, a presente

pesquisa consistiu também em um trabalho de descrição das estratégias implementadas pelas DMOs e suas características – consistindo em uma investigação cujo objetivo é “a descrição das características de determinada população [DMOs] ou fenômeno [o marketing de destinos após o aparecimento da internet] ou estabelecimento de relações entre variáveis [as diferentes possibilidades de gestão e financiamento das organizações]” (GIL, 2008, p. 28).

Segundo Gil (2008, p. 28), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” – apontamento condizente com a presente proposta, que adiante apresenta um projeto de planejamento e gestão em turismo. Com base nos objetivos estabelecidos e nas técnicas de coleta e análise de dados utilizadas, entende-se que esta pesquisa é predominantemente qualitativa (CRESWELL, 2010), abordando principalmente aspectos relacionados à descrição e análise para interpretação de comportamentos e estratégias.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

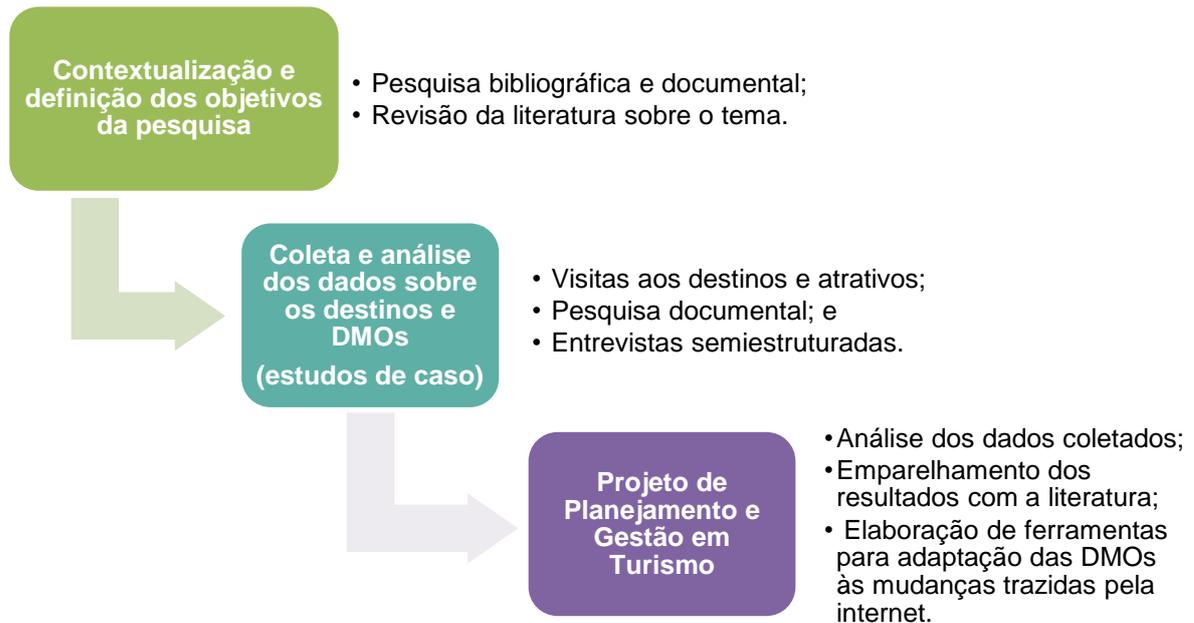
Utilizando-se como base as definições de Gil (2008), a técnica utilizada inicialmente, para contextualização e delimitação do problema de pesquisa e definição dos objetivos deste trabalho, foi a pesquisa bibliográfica – desenvolvida por meio de acesso a dados secundários de livros e artigos científicos. Na etapa de coleta de dados e desenvolvimento dos estudos de caso, as técnicas utilizadas foram: as pesquisas bibliográfica e documental, para contextualizar ambos autor e leitor sobre os casos estudados; a pesquisa documental para coleta de dados referentes ao funcionamento das organizações de marketing de destinos analisadas e suas estratégias e ações de marketing (APÊNDICE 1); entrevistas semiestruturadas para complementar a coleta de dados documentais e compreender essas atividades e o funcionamento das DMOs de acordo ao contexto específico de cada caso estudado (APÊNDICE 2).

Gil (2008, p. 153-154) sugere que os principais pontos positivos da pesquisa documental são que “possibilita o conhecimento do passado”, “possibilita a investigação dos processos de mudança social e cultural” e “permite a obtenção de dados com menor custo”. Por meio desse tipo de pesquisa, buscou-se acesso a relatórios e documentos referentes às estratégias de marketing utilizadas pelos

destinos em análise – estudos de caso – (GIL, 2008, p. 57), caracterizados pelo foco em “um ou poucos objetos” para sua generalização.

A FIGURA 5, a seguir, apresenta a sequência de atividades desenvolvidas para que fossem alcançados os objetivos propostos para este trabalho.

FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO TRABALHO



FONTE: O autor (2019) com base em Laville e Dione (1999) e Gil (2008).

A pesquisa bibliográfica sobre os principais temas foi apresentada em formato de revisão de literatura e a pesquisa documental (GIL, 2008) foi orientada por um roteiro de análise (APÊNDICE 1) para compreender o contexto e especificidades de cada destino e organização de marketing analisados (contextualização e definição dos objetivos da pesquisa). As entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE 2) foram realizadas após as visitas aos destinos, com profissionais que trabalham ou trabalharam nessas organizações para o levantamento de dados sobre as atividades desempenhadas por cada DMO e para a compreensão do papel desempenhado e reconhecido por essas organizações como seu (coleta e análise dos dados sobre os destinos e DMOs – estudos de caso). Finalmente, ações promocionais no âmbito digital foram analisadas para verificar como as DMOs utilizam a internet para promover os destinos que representam. O emparelhamento (LAVILLE; DIONE, 1999) com a

literatura foi utilizado para a análise e discussão dos dados e resultados encontrados e para a consecução do projeto de planejamento e gestão em turismo.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta e análise de dados que pudessem elucidar os questionamentos levantados por esta pesquisa, um recorte inicial foi estabelecido. Uma vez que este trabalho procura apresentar ferramentas para adaptação das DMOs de Curitiba às mudanças trazidas pela internet ao marketing de destinos turísticos, considera-se importante a análise de estratégias de marketing reais e que vêm sendo implementadas por DMOs. O estudo de caso (GIL, 2008) foi utilizado para análise de um número limitado de destinos e DMOs – e suas correspondentes estratégias de marketing. Para isso, os destinos cujas estratégias foram analisadas foram definidos de forma intencional, sob as condições de:

- a) Contemplar a multiplicidade de organizações de marketing de destinos existentes, tendo-se como intenção escolher destinos para análise de diferentes modelos de gestão de DMOs – conforme Pike e Page (2014): gestão pública, gestão privada e parceria público-privada; e
- b) Possibilitar que o autor tivesse acesso às informações necessárias para pesquisa documental e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, tendo-se como intenção que a organização de marketing de destino permita a coleta desses dados por meio dos instrumentos definidos.

Com base nesses critérios, foram definidos os seguintes destinos e suas respectivas DMOs para a coleta e análise de dados:

- 1) Curitiba, capital do estado do Paraná, Brasil, cujas DMOs em atividade são o Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR) e o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* (CCVB), uma vez que o presente trabalho está sendo desenvolvido em uma universidade localizada no destino e as DMOs contam com colaboradores formados na instituição;
- 2) As cidades de Newcastle upon Tyne e Gateshead, no condado metropolitano de Tyne and Wear, Inglaterra, Reino Unido, cujo marketing turístico conjunto é responsabilidade da NewcastleGateshead Initiative

(NGI), uma parceria público-privada (PPP), e cujo acesso para coleta de dados deveu-se ao histórico de estudos em turismo e hospitalidade realizados pelo autor na Newcastle College; e

- 3) Guadalajara, capital do estado de Jalisco, México, que conta com a *Dirección de Turismo* para prover infraestrutura turística a nível municipal e cuja região metropolitana é divulgada como destino turístico pela *Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara* (OFVC), cujo acesso também deveu-se ao histórico de estudos em turismo realizados pelo autor na *Universidad de Guadalajara*.

Os três casos atenderam as condições de possibilitar acesso a dados por meio dos instrumentos de coleta previamente definidos e contemplar diferentes modelos de DMOs: gestão pública (*Dirección de Turismo* de Guadalajara e CTUR), gestão privada (CCVB e OFVC) e parceria público-privada (NGI). Destaca-se, no entanto, que no caso de Curitiba a DMO analisada em maior profundidade foi o CTUR, pois é a organização responsável pela gestão de páginas para promoção do destino em redes sociais que utilizam a marca turística de Curitiba (Curta Curitiba). Já em Guadalajara, maior atenção foi dada à OFVC por ser a organização responsável pela promoção do destino – enquanto a Dirección de Turismo foca em questões relacionadas à infraestrutura. Ainda assim, todas as DMOs foram contempladas na primeira etapa de coleta de dados (entrevistas semiestruturadas) para que se obtivesse o entendimento básico considerado necessário sobre os destinos, o turismo e o marketing turístico desenvolvido em cada um.

3.3.1 Construção dos instrumentos de coleta de dados

A construção dos instrumentos de coleta de dados foi realizada ao final da revisão teórica e da definição dos métodos e técnicas que correspondessem à intenção de elucidar o problema de pesquisa inicialmente identificado. Foram utilizados: um roteiro com critérios para análise documental preliminar das DMOs e de suas estratégias de marketing (APÊNDICE 1); e entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE 2) para a coleta de dados primários adicionais sobre essas organizações e sua atuação. Por fim, uma análise documental da presença e atividades de cada DMO em redes sociais foi realizada com critérios quantitativos e qualitativos, de forma

que o conteúdo das ações ajudasse a compreender como age cada organização para atração de visitantes no meio on-line.

O roteiro para análise documental foi elaborado com base na literatura sobre o tema, a partir da identificação de aspectos de planejamento e implementação de ações de marketing verificáveis utilizando-se principalmente a internet. Com base na análise documental preliminar de cada destino e organização, a entrevista semiestruturada foi utilizada para que fosse possível compreender como (e por quê) cada organização planeja e executa suas ações, como vê e utiliza a internet e como entende que essa ferramenta mudou a atuação das organizações de marketing de destino – bem como para sanar eventuais dúvidas relacionadas à etapa documental.

Por fim, para a análise das ações em âmbito digital teve-se como base os estudos de: Trunfio e Lucia (2016), que utilizaram a ferramenta Fanpage Karma³¹ para mensurar o desempenho de DMOs italianas em seis redes sociais; e Domareski-Ruiz et al. (2019), que analisaram o conteúdo e o desempenho de seis destinos internacionais com base nas ferramentas de marketing digital descritas no QUADRO 2 (p. 37) – as mesmas utilizadas na presente pesquisa: Facebook, Instagram, Twitter e YouTube. Buscou-se, assim, a realização de análises com base em ferramentas já utilizadas em estudos publicados a respeito do marketing digital de destinos turísticos, de forma que os resultados obtidos tivessem respaldo na literatura científica sobre o tema.

3.3.2 Tabulação e interpretação dos dados

Para organização dos dados coletados, o QUADRO 11 (p. 90) foi elaborado de forma que se obtivesse uma visão geral de cada destino, tanto individualmente como agrupados – ainda que a comparação não fosse um objetivo do estudo, pelas inerentes diferenças entre os casos devido a seus diferentes contextos. Após a pesquisa documental inicial, três das cinco entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise do conteúdo discutido. Nos casos em que não foi possível realizar gravações, anotações foram feitas no decorrer das conversas para que fossem registradas as respostas e considerações dos participantes a cada

³¹ Disponível em: <www.fanpagekarma.com>. Acesso em: 09 nov. 2019.

pergunta. Na terceira etapa de coleta de dados, informações disponibilizadas on-line, publicações em redes sociais e dados quantitativos referentes às ações de cada DMO foram organizados em tabelas e planilhas para discussão com base na literatura revisada. As ações de marketing digital de cada DMO em seus sites oficiais e em suas páginas oficiais em redes sociais, para melhor compreensão de como agem no âmbito digital e de que forma promovem seus respectivos destinos nesses ambientes on-line, foram analisadas com base nos estudos de Trunfio e Lucia (2016) e de Domareski-Ruiz et al. (2019), quantitativa e qualitativamente mediante as ferramentas disponíveis.

Por fim, o emparelhamento (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 227) foi utilizado para validação, por meio de uma comparação dos dados coletados com a literatura previamente revisada, dos resultados da pesquisa. Dessa forma, procurou-se “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los”, buscando-se na literatura suporte para as conclusões deste estudo, confirmação ou refutação das hipóteses que se tinha e definição dos passos seguintes – referentes à elaboração de um projeto de aplicação prática para o planejamento e gestão em turismo, em específico direcionado às DMOs e ao marketing do destino Curitiba.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentado no item 3 deste trabalho, a análise realizada foi organizada nas etapas: contextualizar e analisar individualmente cada um dos destinos, DMOs que neles atuam e ações de marketing realizadas; e fazer uma análise geral dos dados coletados e um emparelhamento dos resultados obtidos a respeito dos destinos e respectivas DMOs com a literatura sobre o tema. A seguir, serão apresentados os resultados por destino – os estudos de caso de Curitiba, NewcastleGateshead e Guadalajara – e na forma de discussão e emparelhamento.

4.1 CURITIBA, BRASIL

Curitiba, capital do estado brasileiro do Paraná, foi oficialmente fundada em 1693 e já teve como atividades econômicas predominantes a mineração, a agricultura e a atividade tropeira ao longo dos séculos XVII, XVIII e XIX. A identidade da cidade absorveu muito da cultura trazida pelos imigrantes europeus no século XIX, que pode ser observada em eventos, memoriais e práticas cotidianas de seus moradores (CTUR, sem data).

Segundo a Prefeitura Municipal, a gestão pública “sem quebra de continuidade, acabou criando uma Curitiba planejada – e premiada internacionalmente, em gestão urbana, meio ambiente e transporte coletivo” (CTUR, sem data, não paginado³²). A FIGURA 6 (p. 46) mostra a localização de Curitiba no território nacional brasileiro e em relação a outros países sul-americanos.

Oitava cidade mais populosa do Brasil com aproximadamente 1,9 milhão de habitantes (PAVANELI, 2019), Curitiba foi eleita a cidade mais inteligente do país em 2018. A cidade conta atualmente com um ecossistema de inovação denominado Vale do Pinhão (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2019):

³² Disponível em: <<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/a-cidade/4>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

Iniciativa da Prefeitura e do ecossistema de inovação de Curitiba, o Vale do Pinhão é o movimento de atuação conjunta que envolve poder público, universidades, aceleradoras, incubadoras, fundos de investimento, centros de pesquisa e desenvolvimento, startups, movimentos culturais e criativos e a sociedade (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2019, não paginado³³).

FIGURA 6 – LOCALIZAÇÃO DE CURITIBA NO BRASIL E AMÉRICA DO SUL



FONTE: Adaptado de Google Maps (2019).

A FIGURA 7 (p. 47) mostra a localização de Curitiba no estado do Paraná e sua posição relativa a outros destinos turísticos brasileiros das regiões Sul (Balneário Camboriú e Florianópolis) e Sudeste (São Paulo, Santos e Rio de Janeiro). Segundo Domareski-Ruiz e Gândara (2017, p. 408, tradução nossa):

³³ Disponível em: <<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/vale-do-pinhao-estimula-negocios-e-gera-empregos-e-receitas-para-curitiba/50151>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

Curitiba é considerada uma das metrópoles brasileiras melhor planejadas, organizadas e com qualidade de vida. É considerada um exemplo para outras cidades por sua criatividade quanto a soluções de urbanismo e sua tecnologia em transporte urbano. Nesse contexto, Curitiba não deixa de ser capital do Paraná ou metrópole, mas ao longo dos anos adicionou uma característica mais: a de destino turístico (DOMARESKI-RUIZ; GÂNDARA, 2017, p. 408, tradução nossa³⁴).

FIGURA 7 – LOCALIZAÇÃO DE CURITIBA NO ESTADO BRASILEIRO DO PARANÁ E EM RELAÇÃO A OUTROS DESTINOS TURÍSTICOS DO PAÍS



FONTE: Adaptado de Google Maps (2019).

Há atualmente duas organizações de marketing de destino atuando em Curitiba: o Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR) atua no planejamento e também na promoção turística do destino, sendo uma organização pública, ligada à Prefeitura Municipal de Curitiba; o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* (CCVB), por sua vez, é uma organização privada e atua na promoção do destino principalmente por meio da captação de eventos para a cidade, financiado pela *room tax*³⁵ do destino e pela mensalidade de seus mantenedores.

³⁴ “Curitiba es considerada una de las metrópolis brasileñas mejor planeadas, organizadas y con calidad de vida. Es considerada un ejemplo para otras ciudades por su creatividad en cuanto a soluciones de urbanismo y su tecnología en transporte urbano. En este contexto, Curitiba no deja de ser capital de Paraná o metrópolis, pero a través de los años agregó una característica más: la de destino turístico” (DOMARESKI-RUIZ; GÂNDARA, 2017, p. 408).

³⁵ Segundo o CCVB, a *room tax*, ou doação para o turismo feita pelos hóspedes dos hotéis, “[...] é uma prática adotada internacionalmente e tem seus recursos reinvestidos em ações promocionais do destino e em melhorias para os turistas”. Assim, “[...] quanto maior for o valor arrecadado, maior será a capacidade de atuação do CCVB” (CCVB, sem data, não paginado). Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br/page/sobre-o-ccvb>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

Uma autarquia de administração indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba, o Instituto Municipal de Turismo foi criado pela Lei nº 11.408 de 10 de maio de 2005 e tem como missão “fomentar a atividade turística promovendo o desenvolvimento socioeconômico do destino Curitiba, proporcionando experiências inovadoras para turistas com apoio e participação da comunidade” (CTUR, sem data, não paginado³⁶).

Por sua vez, o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* é uma entidade mantida pela iniciativa privada e sem fins lucrativos. O CCVB foi fundado em 17 de agosto de 2000 “[...] para contribuir no desenvolvimento integrado da capital paranaense e região metropolitana” (CCVB, sem data, não paginado³⁷).

Segundo o CTUR (sem data, não paginado³⁸), a criação do Departamento Municipal de Turismo e Propaganda, em 1952, deu início à gestão do turismo na cidade, que ao longo das décadas seguintes passou por diferentes departamentos e secretarias na administração municipal. A FIGURA 8 apresenta a trajetória dos órgãos responsáveis pelo turismo em Curitiba.



FONTE: Elaboração própria com base em CTUR (sem data, não paginado³⁸).

A pesquisa documental mostrou que há conhecimento sobre a demanda turística de Curitiba. Ainda que exista um espaço de seis anos entre as duas últimas pesquisas de demanda, o CTUR possui e disponibiliza, de forma pública, dados atualizados sobre as pessoas que visitaram o destino em 2018. É possível encontrar

³⁶ Disponível em: <<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/missao-e-visao/83>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

³⁷ Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br/page/sobre-o-ccvb>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

³⁸ Disponível em: <<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/historico/5>>. Acesso em 03 nov. 2019.

também relatórios, planos e estatísticas referentes ao planejamento, marketing e atrativos da cidade.

Segundo o Instituto Municipal de Turismo de Curitiba, a cidade recebeu 5,5 milhões de visitantes em 2018 (CTUR, 2019), sendo 95,2% desse público formado por visitantes brasileiros – apenas 4,8% de visitantes internacionais. Mais de 40% dos visitantes de 2018 estiveram em Curitiba para realizar negócios ou por motivo profissional (36,7%) e para participar de eventos (5%) – apontando a força do destino quando se trata de turismo de negócios e eventos. Segundo o CTUR, apenas 8,5% dos visitantes utilizam uma agência de turismo na organização da viagem, enquanto 91,5% organizam sua visita a Curitiba por conta própria (CTUR, 2019).

A entrevista referente ao CTUR foi realizada com a gerente de turismo da DMO (GT-CTUR)³⁹, que atua na organização há 15 anos. Para coletar dados a respeito do CCVB, a entrevista foi realizada com um ex-presidente da organização (EP-CCVB)⁴⁰. Confirmou-se nas entrevistas o que pôde ser observado na pesquisa documental a respeito da atuação do Instituto e do Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau*: o CTUR planeja e realiza ações voltadas tanto ao planejamento do turismo na cidade quanto à promoção de Curitiba como destino turístico, sendo o CCVB também atuante na promoção de Curitiba como destino, mas principalmente por meio da captação de eventos para a cidade.

A respeito da prioridade dada pelo CTUR ao planejamento ou à promoção, GT-CTUR comentou as diferenças referentes aos resultados imediatos ou de longo prazo advindos de ações de um ou outro. Ainda que a prioridade dada a cada um nas atividades da DMO dependa da gestão em exercício (ligada à gestão municipal), a equipe técnica, sem variações conforme mudanças políticas, procura manter o equilíbrio entre os dois eixos de atuação da organização.

Sobre a utilização de conhecimentos externos, a entrevistada informou que existe diálogo com outras organizações por conta do Conselho Municipal de Turismo, que traz aproximações com diferentes entidades. Já com a academia, o contato com a universidade ocorre principalmente por meio de pesquisas, entrevistas e trabalhos conjuntos. Há projetos que fornecem também a oportunidade de trabalho junto a

³⁹ Entrevista realizada presencialmente em 04 set. 2019.

⁴⁰ Entrevista realizada presencialmente em 07 out. 2019.

consultores, tanto na esfera federal quanto na esfera estadual, ainda que não de forma frequente.

A gerente de turismo considera importante a visão de um consultor externo para trazer novas perspectivas, muitas vezes não contempladas pela equipe por conta do trabalho cotidiano. O Sebrae também foi citado por, em determinadas oportunidades, ceder consultores. De uma forma geral, o Instituto Municipal de Turismo procura envolver diferentes instituições nas ações que planeja e executa.

A respeito de um trabalho de marca-cidade e de atração não somente de visitantes, mas também de novos residentes e investidores, GT-CTUR citou a Agência Curitiba e o Vale do Pinhão, que atualmente colocam em prática a iniciativa curitibana de se destacar como cidade inovadora e inteligente. Segundo ela, isso é outro aspecto promocional que depende do foco dado pela gestão municipal. Por tratar-se de Curitiba – seja para promover visitas, investimentos ou residência – as ações podem envolver diferentes órgãos, casos nos quais o Instituto se envolve e contribui.

GT-CTUR mencionou um recente estudo de posicionamento da marca turística de Curitiba – Curta Curitiba, conforme apresentado pela FIGURA 9 – desenvolvido por meio de uma consultoria externa e que mostrou a força de aspectos como planejamento urbano, gestão ambiental, transporte e qualidade de vida no imaginário das pessoas quando se fala de Curitiba. Entretanto, o estudo também apontou um outro lado, segundo ela ainda pouco explorado pelo *trade* turístico do destino, voltado à cena cultural e alternativa de Curitiba, seus cafés, bares, movimentos artísticos e atividades desenvolvidas nos espaços públicos da cidade.

FIGURA 9 – MARCA TURÍSTICA CURTA CURITIBA



FONTE: Adaptado de Curta Curitiba (sem data)⁴¹.

⁴¹ Disponível em: <<https://curtacuritiba.com.br/>>. Acesso em 26 out. 2019.

Um ponto importante referente à problemática deste trabalho é a internet, sua popularização e as consequências de um novo contexto de ubiquidade de informações quando se trata de viagens. Sobre as ações que uma DMO pode desenvolver utilizando-se das novas tecnologias de informação e comunicação, GT-CTUR reconhece sua importância, porém comenta também o contexto da organização e as limitações que possui em aspectos técnicos referentes ao uso da tecnologia. Segundo ela, é difícil acompanhar esse desenvolvimento e popularização.

A respeito das ações realizadas em sua gestão na presidência, EP-CCVB comentou a criação de um aplicativo com informações para os visitantes. Um ponto importante para o avanço do projeto seria viabilizar que o usuário fizesse compras no aplicativo, entretanto, por conta da complexidade e alto preço da tecnologia para que fosse desenvolvido um sistema integrado ao sistema dos mantenedores do CCVB, o aplicativo não teve continuidade.

GT-CTUR comentou que, para que o CTUR tivesse, por exemplo, um perfil dinâmico em redes sociais, que mostra o que está acontecendo na cidade em tempo real, o órgão teria que divulgar eventos e aspectos da cidade que envolvem empreendimentos privados – algo que, enquanto órgão público que não pode favorecer nenhum empreendimento, o Instituto não pode fazer. Por conta disso, é difícil que as ações de provisão de informação realizadas pela DMO saiam do institucional e dos atrativos turísticos de administração pública da cidade. No caso do CCVB, verificou-se no site da DMO a divulgação de atrativos, produtos e serviços de empreendimentos, entende-se que de seus mantenedores.

Sobre uma possível flexibilização dessa relação entre o órgão público de turismo e organizações privadas do destino, GT-CTUR comentou que o processo é longo, envolvendo diálogo entre as partes e maturidade na operacionalização de ações entre o CTUR e empresas privadas. Uma alternativa a isso tem sido trabalhar em parceria com associações – como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) e a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV).

Além desse empecilho legal, foram citadas também questões técnicas e orçamentárias como aspectos que dificultam o acompanhamento, por parte do CTUR, das tendências tecnológicas – haja vista a necessidade de profissionais e equipamentos para o uso das TICs para o benefício do marketing de destinos. São, portanto, principais barreiras para a operacionalização de ações que articulem as

tecnologias e as estratégias da DMO, as questões orçamentária, técnica e legal do funcionamento do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba. As questões orçamentária e técnica também foram citadas por EP-CCVB, haja vista todas as atividades de promoção e candidaturas realizadas pelo CCVB para que Curitiba venha a sediar eventos.

No que se refere precisamente às atividades de candidatura e promoção do destino como sede de eventos – na experiência do entrevistado, em sua maioria técnico-científicos –, verificou-se que muitas das mudanças trazidas pela tecnologia citadas na entrevista envolvem um encurtamento de distâncias e um aumento da praticidade: ao invés de longas viagens e impressão de um grande volume de materiais, as TICs possibilitam captar eventos por vídeo conferência e disponibilizar materiais a respeito do destino para os organizadores de um evento em formato digital. Nesse sentido, entende-se, de acordo com a entrevista com EP-CCVB, que a tecnologia ampliou as possibilidades de promoção e captação de eventos para o destino.

A perspectiva trazida por GT-CTUR se refere ao contexto de uma organização de marketing de destino pública, ligada à gestão e mantida pelo orçamento público municipais. A respeito da função exercida pela DMO atualmente, a entrevistada comentou que ainda existe o papel de prover informações, justificado pela procura que existe por parte de moradores e visitantes de Curitiba. Segundo ela, esse público vê no Instituto uma fonte oficial e confiável – uma vantagem quando observada a dificuldade para divulgação de empreendimentos privados citada anteriormente. Entende-se que, sob a perspectiva do público que busca o CTUR por informações, o fato de a organização ser pública é algo que lhe confere neutralidade – não há interesses econômicos privados – e, por isso, confiabilidade.

Ainda com relação à oferta de informações turísticas pelo Instituto, GT-CTUR comenta que os mapas turísticos, distribuídos pela DMO ao público que busca os postos de informação turística (PITs) e centros de atendimento ao turista (CATs), segue sendo o carro-chefe quando se trata de material gráfico produzido e distribuído pelo órgão. Segundo ela, ainda existe essa demanda, principalmente quando se observa detalhadamente determinados perfis demográficos – no que se refere à idade dos visitantes – e geográficos – como os visitantes da Feira Internacional de Turismo (FIT) realizada anualmente em Buenos Aires. Na experiência da entrevistada, esses públicos apresentam essa demanda por materiais institucionais e impressos. Para ela,

o público usa a internet para se informar com antecedência, mas durante a visita busca os PITs e CATs, pedindo o mapa.

Paralelamente, o material produzido pelo CCVB, quando da gestão de EP-CCVB, trazia a possibilidade de divulgação de atrativos e pontos de interesse turístico administrados pela iniciativa privada. Segundo ele, o CTUR entrava como um apoiador, distribuindo o material – o que demonstra um bom relacionamento entre as DMOs para realização de ações complementares e conjuntas em prol da promoção turística de Curitiba.

Como verificado na pesquisa documental realizada, o CTUR possui e disponibiliza dados atualizados sobre a demanda turística de Curitiba, nos quais pode embasar-se para tomar decisões estratégicas para promover o destino. GT-CTUR comentou a sequência de pesquisas realizadas anualmente de 2009 a 2012, mas ressalta a influência da mudança entre gestões municipais – mudando também algumas prioridades do órgão, que somente em 2018 voltou a realizar a pesquisa.

A competição não parece influenciar muito a promoção realizada pela DMO. Apesar de haver destinos reconhecidos como concorrentes – como Gramado no período de Natal e São Paulo e Belo Horizonte nos segmentos de lazer e de eventos – as estratégias utilizadas pelo CTUR procuram focar mais nos diferenciais de Curitiba. Segundo GT-CTUR, procura-se ressaltar os pontos positivos de Curitiba sem se comparar a outros destinos, em um esforço constante para manter a capital paranaense presente no imaginário das pessoas.

Além de um diferencial positivo referente ao custo e à qualidade dos serviços na cidade, a entrevistada destacou que a imagem que o turista tem de Curitiba se refere à qualidade de vida no destino – conforme apontado também pela literatura (FERNANDES; DOMARESKI-RUIZ; GÂNDARA, 2012; DOMARESKI-RUIZ; GÂNDARA, 2017) – e é isso que ele busca quando realiza sua visita: ver com seus próprios olhos e vivenciar essas características da cidade.

O segmento de negócios é destacado pela representante do Instituto como o principal para o destino – informação reforçada pelo comentário de EP-CCVB sobre como o CVB de Curitiba se tornou *case* nacional. Entretanto, segundo GT-CTUR, destaca-se em anos recentes o crescimento do segmento de lazer. Com relação aos eventos, um trabalho de parceria e apoio mútuo é realizado com o CVB, enquanto para o lazer tem-se buscado estender a estadia do visitante para que ele utilize a oferta de serviços no destino.

Acerca de mudanças passadas e futuras para o destino e o turismo que acontece em Curitiba, GT-CTUR comenta o crescimento da conscientização e reconhecimento, por parte dos moradores da cidade, da atratividade de Curitiba enquanto destino turístico. A Linha Turismo, segundo ela, cumpre a função de mostrar aos próprios moradores que há pessoas conhecendo o destino e interessadas nele, valorizando os atrativos e reforçando o entendimento de que Curitiba tem muito a oferecer a seus visitantes.

O amadurecimento do *trade* também foi comentado pela gerente de turismo como uma mudança positiva em anos recentes, principalmente por iniciativas próprias e a criação de associações em regiões da cidade – como uma associação no centro histórico e no bairro de Santa Felicidade, regiões frequentemente visitadas por turistas em Curitiba. Além disso, GT-CTUR falou sobre como, a partir de mudanças no mercado – como as trazidas pela economia colaborativa a serviços de transporte e hospedagem – o *trade* precisou se reorganizar e se adaptar. Para ela, essas iniciativas do mercado e ações de promoção individuais, mas que têm o objetivo comum de atrair visitantes e fomentar a economia ligada ao turismo em Curitiba, podem ser justamente o motivo do crescimento do turismo de lazer no destino.

A principal dificuldade nas atividades de planejamento e promoção do Instituto apontada na entrevista foi a relação entre o órgão público e a iniciativa privada. Os PITs e CATs, por exemplo, precisam de conteúdo institucional – responsabilidade do CTUR –, mas, segundo GT-CTUR, deveriam contar também com a presença do setor privado para comercializar os produtos do destino. Após uma experiência que não funcionou, para ela um ente forte para representar empreendimentos privados no momento de dar informações ao turista seria o próprio *Convention & Visitors Bureau*, que poderia indicar produtos e serviços de seus mantenedores.

Finalmente, GT-CTUR recomenda mais diálogo e maturidade entre os *stakeholders* para que a iniciativa privada apoie eventos e iniciativas do Instituto, fortalecendo essas parcerias – que, segundo ela, têm mais sucesso em outros destinos nacionais, como Salvador e Rio de Janeiro.

Tanto o Instituto Municipal de Turismo quanto o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* possuem sites, perfis e páginas oficiais em redes sociais. Para análise das estratégias de comunicação das DMOs no âmbito digital, uma análise dos sites utilizados por cada uma foi realizada. A FIGURA 10 (p. 55) apresenta a página inicial do site do CTUR.

FIGURA 10 – PÁGINA INICIAL DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA



FONTE: Adaptado de Curitiba Turismo (sem data)⁴².

QUADRO 4 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA

Seção do site	Conteúdo
Institucional	Seção que apresenta aspectos relacionados à história e funcionamento do Instituto Municipal de Turismo, sua missão, visão, histórico e equipe. São disponibilizados também dados e estatísticas, informações a respeito da legislação e política municipal de turismo, o Plano de Desenvolvimento Integrado de Turismo Sustentável (PDITS) de Curitiba e o plano de marketing turístico da cidade.
Curitiba	Apresenta a cidade de Curitiba, sua história, dados gerais, acessos, dados econômicos (entendidos nesta análise como uma contribuição à promoção de Curitiba não somente para visitas, mas também investimentos), plano diretor, souvenirs, prêmios recebidos e arredores.
O que fazer	Lista as atividades de lazer de Curitiba organizada em: atrativos turísticos, corridas de rua, ciclismo e caminhada, compras, cultura e arte, esportes, feiras, atividades relacionadas a cerveja, atividades de inverno, Natal, atividades noturnas, roteiros turísticos e roteiros disponibilizados por receptivos da cidade.
Onde ficar	Apresenta as opções de hospedagem no destino, divididas em: hotéis, hostels, flats e apart hotéis, hotéis históricos, hotéis de lazer, locações por temporada, pousadas, além de também disponibilizar a matriz hoteleira da cidade (elaborada em 2019 pelo próprio CTUR).
Onde comer	Estabelecimentos gastronômicos da cidade, listados em: bares, cafés, cafés coloniais, cervejarias artesanais, confeitarias, feiras gastronômicas, polos gastronômicos, restaurantes com espaço <i>kids</i> , sorveterias, vilas gastronômicas e vinícolas.
Serviços	Lista as agências de turismo da cidade.
Eventos	Apresenta um calendário de eventos realizados no destino.
Editais	Editais de chamamento público relacionados às atividades do CTUR.
Imprensa	Apresenta as notícias relacionadas ao turismo em Curitiba, galeria de fotos, <i>releases</i> , e uma galeria de imagens capturadas em 360°.

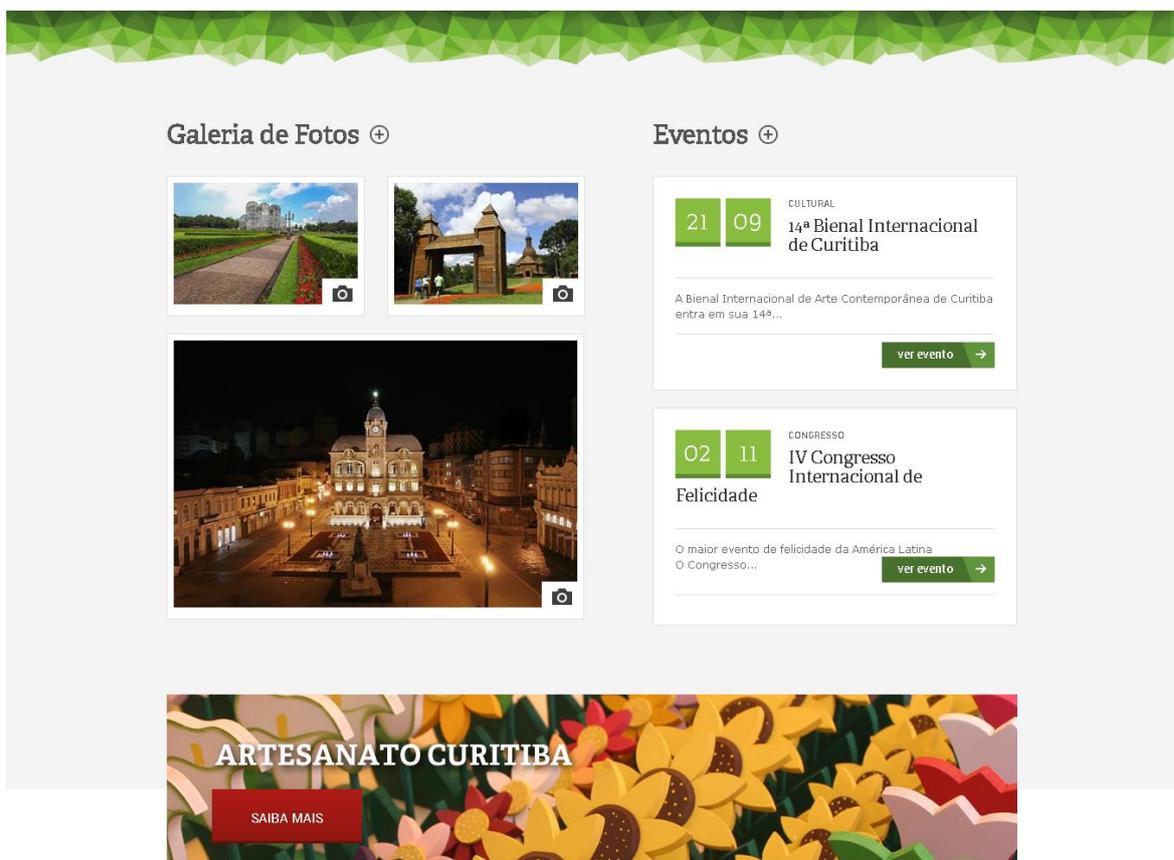
FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em Curitiba Turismo (sem data)⁴².

⁴² Disponível em: <<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/>>. Último acesso em 03 nov. 2019.

Na imagem capturada é possível visualizar o ônibus que percorre a Linha Turismo da cidade ao longo de 26 pontos turísticos da capital paranaense (URBS, 2019). No menu apresentado na porção superior do site, são identificadas seções nas quais está organizado o conteúdo disponibilizado. O QUADRO 4 (p. 55) apresenta, de forma breve, o conteúdo de cada uma das seções.

Algumas das informações encontradas nas seções podem ser acessadas também à medida em que se “desce” na página inicial do site. Conforme apresenta a FIGURA 11, fotos do destino, calendário de eventos e informações sobre o artesanato produzido na cidade são algumas das informações disponibilizadas na página inicial do site da DMO.

FIGURA 11 – INFORMAÇÕES APRESENTADAS NA PÁGINA INICIAL DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA

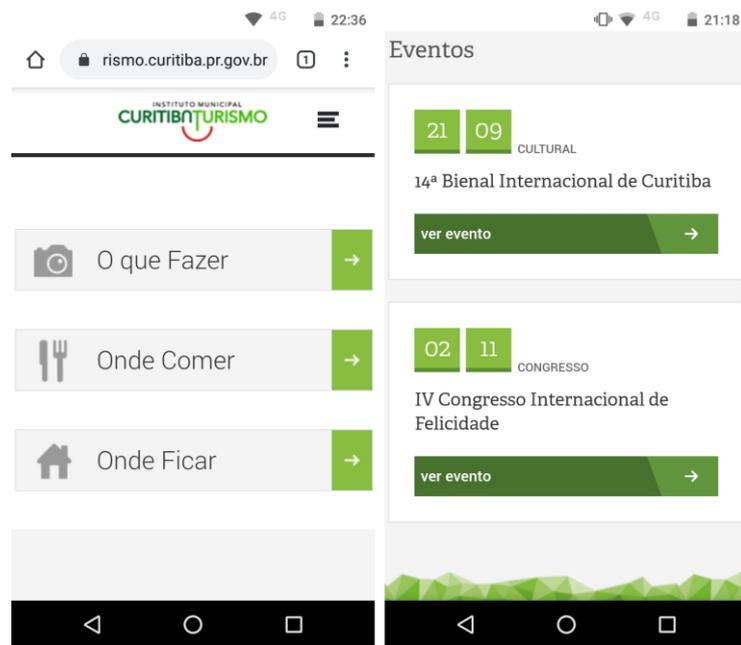


FONTE: Adaptado de Curitiba Turismo (sem data)⁴².

No site do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba foram identificados *links* diretos para as páginas do Facebook, Twitter e Instagram. Entretanto, as redes sociais se referem a páginas que apresentam a marca turística da cidade, Curta Curitiba – e não páginas intituladas Instituto Municipal de Turismo de Curitiba ou Curitiba Turismo. Não foi

encontrado um aplicativo disponível no site do CTUR, entretanto, foi verificada a responsividade do site da DMO quando acessado utilizando-se um dispositivo móvel. Para o teste realizado, um *smartphone* foi utilizado. Nota-se que é possível ter acesso às informações disponibilizadas no site sem maiores dificuldades quando se utiliza um *smartphone*, conforme apresenta a FIGURA 12.

FIGURA 12 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DO INSTITUTO MUNICIPAL DE TURISMO DE CURITIBA EM UM SMARTPHONE



FONTE: Adaptado de Curitiba Turismo (sem data)⁴².

Apesar de disponibilizar conteúdo sobre hospedagem, eventos, bares, restaurantes e serviços turísticos gerais que podem ser encontrados no destino, não foi encontrada a opção de verificar disponibilidade – de apartamentos em um hotel, por exemplo – ou de realizar compras no próprio site da DMO. Conforme discutido na entrevista com GT-CTUR, o órgão não pode recomendar ou vender serviços prestados por uma organização privada.

O QUADRO 5 (p. 58) faz uma apresentação similar, mas neste caso das informações disponibilizadas em cada seção do site do Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau*, apresentado na FIGURA 13 (p. 58).

FIGURA 13 – PÁGINA INICIAL DO SITE DO CURITIBA E REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU



FONTE: Adaptado de Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau (sem data)⁴³.

QUADRO 5 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DO CURITIBA E REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU

Seção do site	Conteúdo
Sobre CCVB	Apresenta ao usuário o que são os CVBx, bem como informações sobre o CCVB, seus programas e serviços, estrutura, equipe executiva e realiza um convite a profissionais interessados em oportunidades de trabalho na DMO.
Curta Curitiba e Região	Apresenta a capital paranaense e seus arredores, lista os atrativos turísticos do destino, disponibiliza sugestões de roteiros (“Roteiro Cult”, “Bike Tour”, “Compras e Lazer”, entre outros), apresenta também um “guia prático” com informações úteis, acessos, onde se hospedar, opções de gastronomia e entretenimento, dicas de compras e “curitibanices” – termo definido como “dicas sobre Curitiba e os curitibanos” (CCVB, sem data, não paginado).
Associados	Seção dividida em: “promoções e descontos”, “seja um associado”, “conheça os associados”, “programa CCVB só pra você”, “sobre os associados”, campanha de apoio à <i>room tax</i> e programa de incentivo à capacitação (PIC).
Eventos	Apresenta as subseções “realize seu evento em Curitiba e região”, “nosso apoio para o seu evento”, “locais para o seu evento”, “relatórios”, “prestadores de serviços”, “Curta Curitiba mais 2 dias”, “agenda de eventos” e “cadastre seu evento”.
Imprensa	“Curitiba e região na mídia” e “sala de imprensa”.
Contato	Formulário para o envio de mensagens à DMO e disponibilização de um endereço de e-mail para contatar a organização.

FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em CCVB⁴⁴ (sem data).

⁴³ Imagem parcialmente omitida para preservar a identidade de indivíduos que aparecem na seção de notícias da DMO. Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

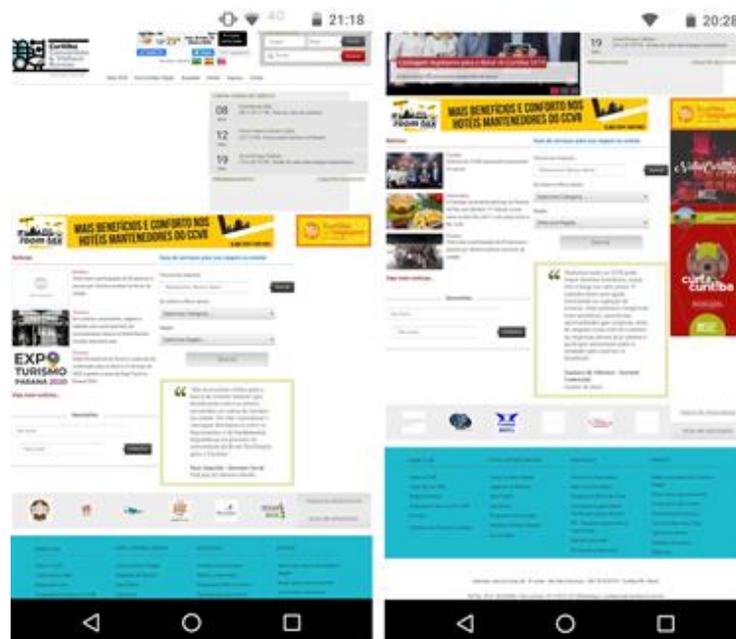
⁴⁴ Disponível em: <<http://www.curitibacvb.com.br/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

Conforme QUADRO 5 (p. 58), nota-se que há no site do CCVB alguns conteúdos similares aos que são disponibilizados pelo CTUR em seu site. Alguns deles são uma apresentação da cidade, uma lista de atrativos, meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentos e bebidas, entre outros. Como diferencial, aponta-se o conteúdo específico relativo à atuação do CCVB na promoção de Curitiba enquanto sede de eventos e congressos, bem como ações que são próprias da organização, como o apoio à *room tax*, atividades para os associados e a promoção da associação à DMO.

Apesar de ser uma DMO privada, também não foram verificadas no site do CCVB ferramentas para consulta de disponibilidade ou para a realização de compras de produtos e serviços turísticos no destino – em concordância com o que apontou EP-CCVB em entrevista.

Não foram encontrados no site do CCVB *links* para as páginas da DMO nas redes sociais, somente botões para que o usuário “curta” ou “siga” o CCVB nas redes sociais Facebook e Twitter – sem a possibilidade de apenas acessar e visualizar as páginas nessas plataformas. De maneira análoga ao teste realizado no site do CTUR, o site do CCVB também foi acessado utilizando-se um *smartphone*. Conforme apresenta a FIGURA 14, a apresentação do site permanece similar à da FIGURA 13 (p. 58) e não foi verificada responsividade do site da DMO em dispositivos móveis.

FIGURA 14 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DO CURITIBA E REGIÃO CONVENTION & VISITORS BUREAU EM UM SMARTPHONE



FONTE: Adaptado de Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* (sem data)⁴⁴.

Finalmente, uma vez que consiste na marca utilizada tanto pelo CTUR quanto pelo CCVB para a promoção do destino, o site oficial da marca Curta Curitiba (FIGURA 15) também foi analisado, conforme apresenta o QUADRO 6 (p. 61).

FIGURA 15 – PÁGINA INICIAL DO SITE OFICIAL DA MARCA CURTA CURITIBA



FONTE: Adaptado de Curta Curitiba (sem data)⁴⁵.

Novamente, foram verificados conteúdos similares como, entre outros, uma lista de atrativos turísticos e de estabelecimentos de hospedagem e alimentos e bebidas. No caso do site da marca Curta Curitiba foram verificados *links* para os perfis institucionais em redes sociais do CCVB (Facebook, Instagram, YouTube e Twitter).

Conforme apresenta o QUADRO 6 (p. 61), não foram verificadas ferramentas para consulta de disponibilidade de serviços e para realização de compras e reservas no próprio site. Entretanto, o site da marca apresenta a seção “Promoções & Descontos”, onde disponibiliza vouchers que o usuário pode utilizar uma vez que vá até o prestador de serviços – como descontos em hotéis, serviços de transporte e restaurantes. Nesse sentido, entende-se que o site diminui a “distância” que existe entre o potencial visitante – além dos próprios moradores de Curitiba – e a iniciativa privada atuante no destino, incentivando a compra de produtos e serviços turísticos na cidade.

⁴⁵ Disponível em: <<https://curtacuritiba.com.br/>>. Acesso em 26 out. 2019.

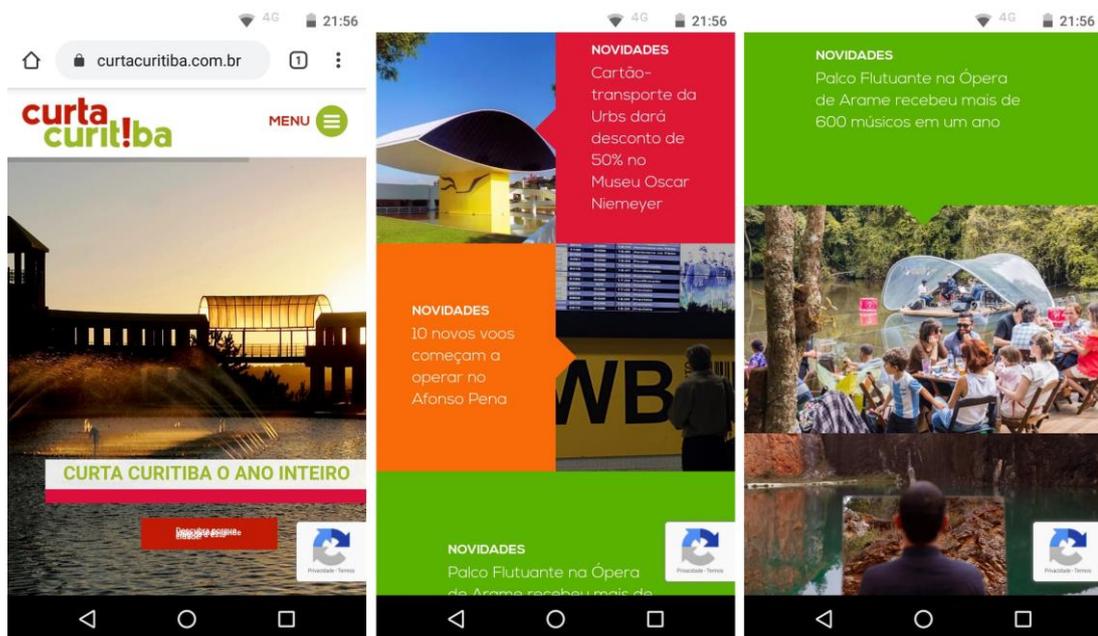
QUADRO 6 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE CURTA CURITIBA

Seção do site	Conteúdo
Curitiba	Apresenta a cidade e apresenta os motivos para uma visita ao destino.
Guia Curitiba	Dividido em atrativos turísticos (listados em três categorias: feiras, parques e bosques, setor histórico), espaço cultural (memorial e teatro), experiências, roteiros e serviços (bares e restaurantes, compras, hospedagem e transporte).
Agenda de Eventos	Apresenta os próximos eventos a serem realizados na cidade.
Promoções & Descontos	Seção que oferece ao usuário diferentes vouchers de descontos que podem ser utilizados em estabelecimentos de hospedagem, gastronomia, entre outros no destino.
Blog	Apresentação de conteúdo de acordo com as subseções: conheça Curitiba (que apresenta também os tópicos “aos redores de Curitiba” e “turismo adaptado”), esportivo, eventos culturais, gastronomia, novidades, passeios e atrativos e promoções.
Contatos	Disponibiliza um formulário para envio de mensagens e um endereço de e-mail sob o domínio do CCVB.

FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em Curta Curitiba (sem data)⁴⁵.

A FIGURA 16 apresenta o teste realizado com o site da marca quando acessado utilizando-se um *smartphone*. Nesse caso, verificou-se boa responsividade e apresentação do conteúdo da página – à exceção de um erro gráfico na apresentação de uma pequena frase, em que se deveria ler “Descubra porque todo mundo rende elogios a esta cidade” abaixo de “Curta Curitiba o ano inteiro”.

FIGURA 16 – CAPTURAS DE TELA DO SITE CURTA CURITIBA EM UM SMARTPHONE



FONTE: Adaptado de Curta Curitiba (sem data)⁴⁵.

Conforme descrito a respeito dos sites do CTUR e do CCVB, somente duas variações de páginas em redes sociais foram identificadas: as páginas institucionais do CCVB e as páginas da marca Curta Curitiba, administradas pelo CTUR. Uma vez que a análise das ações e publicações em redes sociais necessárias para este trabalho se referem à promoção do destino e considerado o uso pelo CTUR da marca em redes sociais, os perfis institucionais do CCVB não foram analisados nesta etapa.

A título de informação, apenas a quantidade de publicações do Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* foi verificada com uso da ferramenta Fanpage Karma: 176 postagens, divididas entre as redes Facebook e Instagram, foram identificadas, das quais somente 17 tiveram algum engajamento dos usuários das plataformas.

A FIGURA 17 apresenta um exemplo de publicação realizada pelo CTUR no Facebook, rede social com maior atividade da organização.

FIGURA 17 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA PELO PERFIL DA MARCA CURTA CURITIBA NO FACEBOOK



FONTE: Adaptado de Facebook (2019, não paginado)⁴⁶, crédito na imagem.

⁴⁶ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/CuritibaCurta/photos/a.428963653865543/2368917513203471/?type=3&theater>>. Acesso em 10 nov. 2019. À exceção do autor original da foto, os comentários e nomes de outros usuários que aparecem na página referente à publicação foram omitidos.

No caso das páginas geridas pelo Instituto Municipal utilizando-se da marca Curta Curitiba, foram identificadas publicações predominantemente com fotos de locais de interesse turístico da cidade e imagens referentes a eventos do destino. A FIGURA 18 apresenta um exemplo de publicação feita pela DMO na rede social Instagram.

FIGURA 18 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA NO PERFIL CURTA CURITIBA NO INSTAGRAM

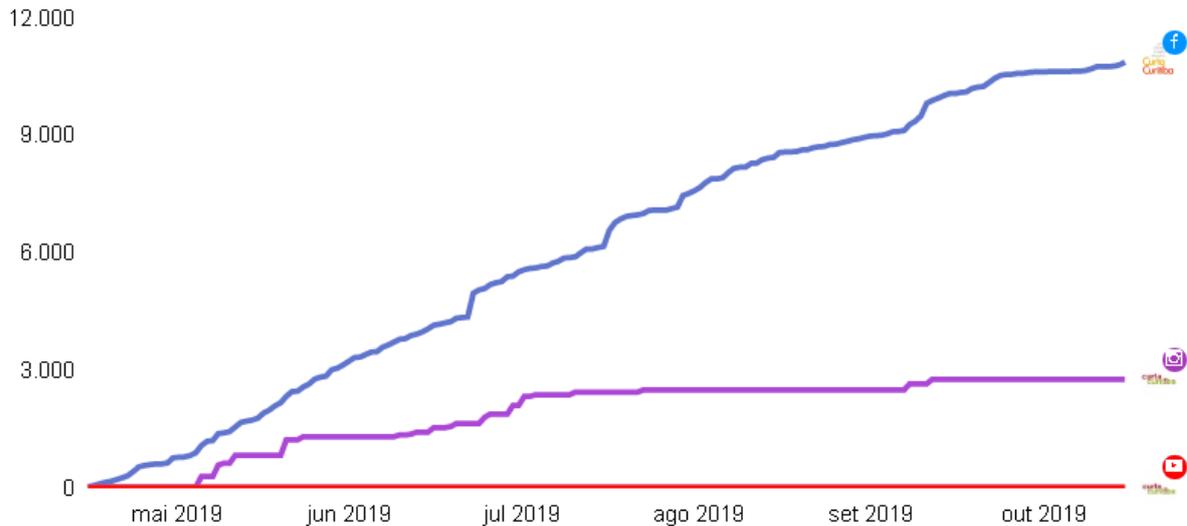


FONTE: Adaptado de Instagram⁴⁷ (2019, não paginado).

Somadas as quatro redes sociais no período de 1º de maio a 31 de outubro de 2019, foram verificadas 360 publicações – nenhuma das quais nas plataformas Twitter e YouTube – com uma média de 38 curtidas e 3 comentários por publicação. O GRÁFICO 1 (p. 64) apresenta o crescimento acumulado de curtidas ou *likes* dados pelos usuários em cada rede social utilizada pelo Instituto Municipal de Turismo para promoção do destino e da marca Curta Curitiba.

⁴⁷ Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Bzvsrprl66f/>>. Acesso em 10 nov. 2019. À exceção do autor original da foto, os comentários e nomes de outros usuários que aparecem na página referente à publicação foram omitidos.

GRÁFICO 1 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DA MARCA CURTA CURITIBA NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019



FONTE: Adaptado de Fanpage Karma (2019).

Justifica-se a ausência da rede social Twitter na imagem pelo número igual ao de curtidas na rede social YouTube. Visto que não houve atividade nessas redes sociais ao longo do período analisado, ambas tiveram como resultado zero curtidas e ocupam o mesmo espaço no gráfico – por isso, a linha e imagem referentes ao Twitter ficaram “atrás” da imagem que representa o YouTube, junto ao eixo horizontal do gráfico.

4.2 NEWCASTLE UPON TYNE E GATESHEAD, REINO UNIDO

Newcastle upon Tyne, popularmente conhecida somente como Newcastle, é uma cidade à margem norte do rio Tyne, no Nordeste da Inglaterra, Reino Unido (NGI, sem data). Segundo o *city council*, ou conselho municipal – equivalente às prefeituras municipais brasileiras –, a cidade contava em 2010 com uma população de aproximadamente 292 mil pessoas – para efeito de comparação, Londres tinha 8,2 milhões em 2011 (NEWCASTLE, sem data; OSBORNE, 2016). Gateshead, por sua vez, é uma cidade localizada ao Sul no rio Tyne e que contava com uma estimativa de 202 mil habitantes em 2018 (GATESHEAD, 2019). A FIGURA 19 (p. 65) e a FIGURA 20 (p. 66) apresentam a localização das duas cidades no Reino Unido.

FIGURA 19 – LOCALIZAÇÃO DE NEWCASTLE UPON TYNE NO REINO UNIDO



FONTE: Adaptado de Google Maps (2019).

“Unidas por sete pontes ao longo de uma paisagem espetacular, Newcastle (uma cidade na margem Norte do Rio Tyne) e Gateshead (uma cidade⁴⁸ na margem Sul) formam um único, diverso e extremamente vibrante destino” (NGI, sem data, não paginado, tradução nossa⁴⁹). Ambas Newcastle e Gateshead são representadas por uma única DMO, a NewcastleGateshead Initiative, que promove o destino como NewcastleGateshead, termo utilizado para denominar o destino neste trabalho.

NewcastleGateshead é o 19º destino mais visitado por estrangeiros no Reino Unido e recebeu em 2018 aproximadamente 2,22 milhões de visitantes que pernoveram no destino. Segundo a NGI⁵⁰, o gasto desses visitantes chegou a 626 milhões de libras – 6,2% a mais do que em 2017. Somando-se a esses visitantes os

⁴⁸ Considera-se necessário apontar a diferenciação feita no Reino Unido entre os termos, livremente traduzidos como “cidade” neste trabalho, *city* (caso de Newcastle upon Tyne) e *town* (caso de Gateshead). Ainda que sem diferenças práticas, orçamentárias ou políticas e sem uma regra que aponte o que faz com que uma *town* passe a ser considerada *city*, uma diferenciação geral usada desde o século XX é uma população de mais de 300 mil habitantes e um histórico relevante de governos na localidade. Finalmente, cabe ao monarca nomear uma *city*, processo que em 2011 contava com pedidos de 25 *towns* britânicas – competindo para ser a 67ª *city* do país (MCCLATCHEY, 2011; BEVAN, 2014).

⁴⁹ “United by seven bridges across a spectacular riverscape, Newcastle (a city on the north bank of the River Tyne) and Gateshead (a town on the south bank) form a single, diverse and extremely vibrant visitor destination” (NGI, sem data, não paginado). Disponível em:

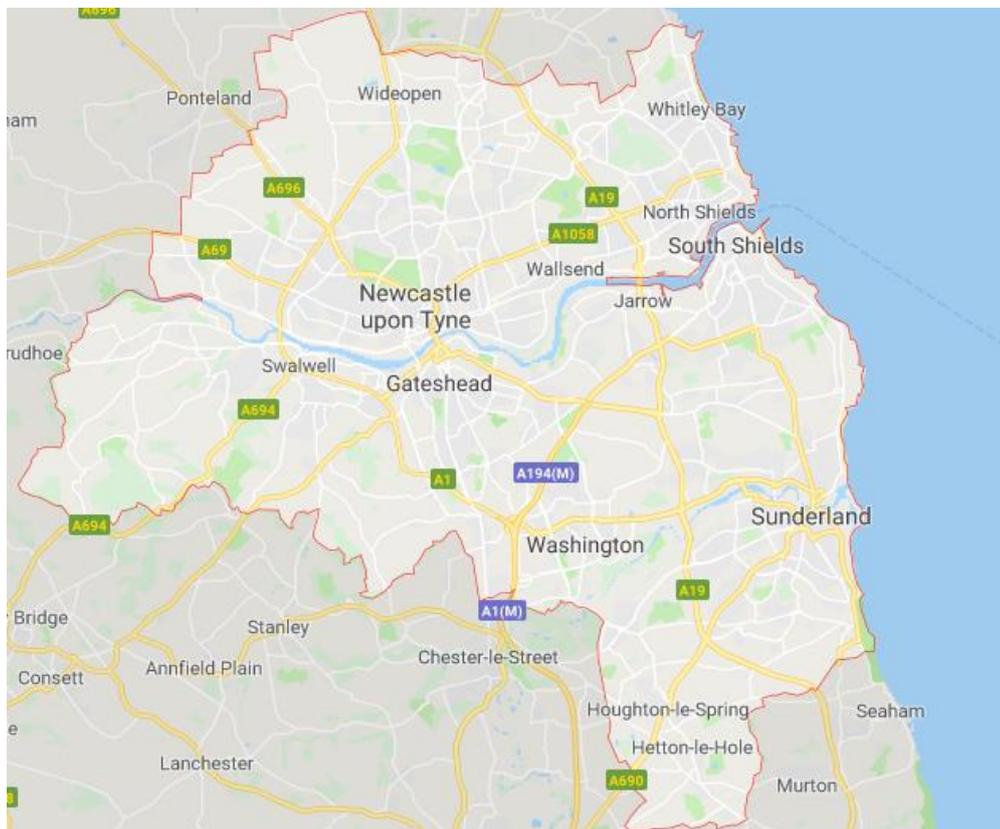
<<https://www.newcastlegateshead.com/about-the-area/coast>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

⁵⁰ Dados referentes ao turismo no destino enviados pela DMO (NGI, 2019) ao autor.

excursionistas – visitantes que não pernoveram – que estiveram no destino, a organização aponta 18,6 milhões de turistas que gastaram aproximadamente 1,1 bilhão de libras em suas atividades em NewcastleGateshead (NGI, 2019).

Mais da metade dos visitantes da cidade são do próprio Nordeste da Inglaterra. Como motivação de visita, 21% estavam no destino para realizar compras, 18% para assistir esportes e 15% para visitar pontos turísticos – sendo as pontes que unem as cidades de Newcastle e Gateshead os atrativos mais populares, com intenções de visita de mais da metade dos visitantes. A maioria dos visitantes (86%) disseram compartilhar imagens da viagem em meios digitais (NGI, 2019).

FIGURA 20 – LOCALIZAÇÃO DE NEWCASTLE UPON TYNE E GATESHEAD NO CONDADO METROPOLITANO DE TYNE AND WEAR, INGLATERRA, REINO UNIDO



FONTE: Adaptado de Google Maps (2019).

A NewcastleGateshead Initiative (NGI) é constituída por uma parceria público-privada (PPP), apoiada pelos conselhos municipais de Newcastle e de Gateshead, além de mais de 170 parceiros do setor privado de todo o Nordeste da Inglaterra. A organização não é subordinada ao poder público, motivo pelo qual tem mais autonomia na definição de suas ações e estratégias, bem como maior flexibilidade

orçamentária proveniente da iniciativa privada e das atividades desenvolvidas pela própria DMO, conforme análise realizada.

A NGI apresenta divisões internas, cada qual responsável por uma área estratégica de atuação da organização. No site oficial da DMO, essas divisões são apresentadas na forma de *links* para o site oficial de cada um dos “braços” de atuação da organização. O QUADRO 7 apresenta brevemente cada um desses projetos, conforme informações verificadas na pesquisa documental on-line.

QUADRO 7 – SITES VINCULADOS À NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM SEU SITE INSTITUCIONAL

Site	Conteúdo
GX Project	Apresentado como um “legado” da Grande Exposição do Norte (<i>Great Exhibition of the North</i>), evento que ocorreu no destino em 2018 e que teve como foco apresentar e fomentar a inovação em empreendimentos do Norte da Inglaterra. O projeto procura dar continuidade a esse propósito, oferecendo desde <i>workshops</i> até parcerias e financiamento de consultorias para pequenas e médias empresas da região.
Visit Newcastle Gateshead	Site para promoção turística do destino, descrito no QUADRO 9 (p. 72).
Invest Newcastle	Consultoria oferecida a investidores existentes e potenciais para fomentar o investimento na região – em consonância com o objetivo apresentado pela própria NGI.
NewcastleGateshead Convention Bureau	Oferece informações a respeito do destino enquanto sede para eventos e disponibiliza diversos materiais a respeito da infraestrutura e vantagens de realizar um evento em NewcastleGateshead, além de apresentar eventos já realizados e oferecer serviços gratuitos de consultoria para realização de novos eventos no destino.
NGI Solutions	Definida pela própria DMO como “uma agência de pesquisa, marketing e relações públicas” dentro da própria organização. Por meio das consultorias prestadas, gera-se receita que será reinvestida na promoção da região.
Nothern Voice research community	Parte da NGI Solutions, tem como objetivo criar uma comunidade de usuários que compartilham suas opiniões sobre diversos assuntos. Para os participantes são oferecidos prêmios decorrentes de sorteios como ingressos, descontos, noites de hospedagem e afins.
Newcastle Ambassador Programme	Procura incentivar a promoção do destino realizada por indivíduos, de modo a atrair mais investimentos, estimular o “orgulho local” e reter talentos na região.

FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em NewcastleGateshead Initiative (sem data)⁵¹.

Após a pesquisa documental inicial sobre o destino e a DMO, por questões de tempo e agenda, optou-se inicialmente pela utilização de um formulário ao invés de uma entrevista, utilizando-se das mesmas perguntas feitas aos representantes das outras organizações analisadas neste trabalho. O formulário foi enviado ao *destination manager* da NGI (DM-NGI), que apresenta a DMO como uma *destination marketing*

⁵¹ Disponível em: <<http://www.ngi.org.uk/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

agency ou agência de marketing de destino, que promove Newcastle, Gateshead e o Nordeste da Inglaterra no geral como um lugar para se visitar, viver, aprender, trabalhar e investir. Uma entrevista pôde ser realizada posteriormente⁵², em que foram discutidas as respostas ao formulário.

Segundo DM-NGI, não há outras DMOs atuando no destino de NewcastleGateshead, mas há uma empresa com objetivos similares que incentiva visitas e compras no centro de Newcastle. Perguntado a respeito do foco principal da organização (marketing ou gestão do destino), o respondente informou que a organização atua predominantemente com ações de marketing, mas que se envolve também na gestão no que tange o desenvolvimento de produtos e candidaturas do destino para sediar eventos. Nesse sentido, fica para o “braço” público da NGI, os conselhos (prefeituras) de Newcastle e de Gateshead, a atuação direcionada à gestão do destino, relacionando-se principalmente à infraestrutura local.

A respeito da utilização de conhecimento externo (consultores, pesquisadores e especialistas na gestão ou marketing de destinos), o caso da NGI apresenta algo que se destacou na análise dos casos estudados. DM-NGI indicou a contratação de empresas no caso da realização de eventos no destino, de uma forma que, entende-se, está mais relacionada à operacionalização desses eventos e preparação para receber os visitantes. No âmbito estratégico, por sua vez, a própria DMO conta com um departamento dedicado ao levantamento de dados e soluções – a NGI Solutions.

Além de gerar conhecimento para a própria organização, a NGI Solutions oferta também serviços de consultoria e dados para empresas que pensam em realizar investimentos no destino. Dessa forma, a DMO levanta suas próprias informações, tem seus próprios especialistas e gera também receita que será (re)investida na promoção e gestão do destino turístico de NewcastleGateshead. Outro caso de contratação externa citado foi para o desenvolvimento de uma rota turística para o trade turístico internacional.

DM-NGI comentou também que, inicialmente, a DMO tinha as funcionalidades tradicionais de uma organização de marketing destino, atuando principalmente na promoção turística local. No entanto, ao longo dos anos as atividades foram expandidas para incentivar também investimentos e residência no destino – o próprio

⁵² Entrevista realizada por videochamada em 04 set. 2019.

conselho municipal de Newcastle financia um departamento da organização responsável por gerar investimentos para a região. Atualmente, a NGI conta com mais de 170 parceiros da iniciativa privada, muitos não diretamente atuantes no turismo e aproximadamente um quarto dos quais localizados fora do destino, demonstrado o intuito cooperativo de promover toda a região Nordeste do país.

Segundo DM-NGI, os recursos da DMO não permitiriam realizar por conta própria a promoção ou gestão do destino, atuando então por meio de parcerias com mais de 170 organizações interessadas na promoção das duas cidades – para turismo, estudos, investimentos e moradia. Destaca-se nesse contexto a importância da operacionalização de ações que têm início em parcerias formadas pelos *stakeholders*, bem como a importância de um objetivo comum para o desenvolvimento do destino. Nesse sentido, o *destination manager* comenta a função de gestora de conhecimento exercida atualmente pela DMO.

Questionado a respeito de destinos como Londres e Edimburgo serem concorrentes de NewcastleGateshead, DM-NGI comentou que esses destinos bem estabelecidos, onde o turismo ocorre há mais tempo, não são vistos como concorrência. Ao invés disso, a organização procura fazer com que pessoas que normalmente visitariam somente esses lugares passem um tempo de sua viagem também em NewcastleGateshead. O que pode se considerar concorrência são outras cidades de passado industrial no Norte do país e que passaram recentemente por processos de “significativa regeneração cultural”, como Leeds, Manchester e Liverpool.

A respeito da promoção, DM-NGI comenta que cada destino foca em um nicho específico – como compras e patrimônio musical, por exemplo. No caso de NewcastleGateshead, a ênfase é dada ao patrimônio e à cultura moderna no destino, não apenas à reputação que já existe de festas – “*party city*”. O nicho citado em resposta a uma possível “vocalização” do destino foi o de destino urbano, *fashionable*, moderno e que conta com atrativos naturais de interior e de praia a distâncias curtas – “*perfect for a city break*”.

Sobre a possível função da DMO como *boundary spanner* (SHEEHAN et al., 2016) e um foco não somente em promoção, mas também na mediação de informações entre os ambientes interno e externo ao destino, DM-NGI considerou que a DMO é um pouco de ambos, citando as atividades de promoção realizadas por meio de parcerias e também as atividades do departamento da organização voltado à

pesquisa (NGI Solutions), responsável pela gestão de conhecimento e identificação de tendências, colaborando para o desenvolvimento tanto da DMO quanto do destino.

A respeito de mudanças trazidas pela internet para as DMOs, um aspecto destacado pelo entrevistado foi a disponibilidade esperada pelos visitantes – não se espera que as organizações estejam em atividade somente durante horário comercial, mas sim conectadas e disponíveis a todo momento, o que exige, segundo DM-NGI, uma organização mais flexível e responsiva.

Conforme realizado com os sites das DMOs de Curitiba, o QUADRO 8 apresenta o conteúdo disponibilizado no site institucional da NewcastleGateshead Initiative.

QUADRO 8 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE

Seção do site	Conteúdo
<i>About us</i>	Sobre nós: disponibiliza contatos, apresenta os integrantes da organização, oportunidades profissionais na DMO e o relatório anual de atividades e resultados.
<i>Partnership</i>	Parceria: informações sobre parcerias com a organização, quem são os parceiros, o que eles dizem a respeito e por que se tornar um parceiro, benefícios e eventos para parceiros, como se tornar um parceiro e como identificar um parceiro pela <i>proud partner logo</i> .
<i>Opportunities</i>	Oportunidades de voluntariado e de trabalho com a organização.
<i>News</i>	Notícias: apresenta ao usuário as novidades referentes à organização, ao destino e serviços turísticos disponíveis.
<i>Resources</i>	Recursos: disponibiliza informações a respeito de um curso de boas-vindas ao destino (a ser ministrado a profissionais do setor de serviços e hospitalidade para que recepcionem seus clientes e visitantes); uma lista (<i>checklist</i>) de materiais e recursos que podem ser solicitados à organização para melhor recepcionar os visitantes (mapas, eventos ocorrendo no destino, sinalização e visibilidade etc.); <i>upload</i> de notícias pelo próprio usuário (<i>trade</i>) ao site; planos de promoção para empresas parceiras (mais visibilidade no site da DMO, envio de e-mail marketing promocional e outras ações e serviços de promoção oferecidos); lista de eventos futuros na cidade; estatísticas referentes à atividade turística no destino (acesso mediante senha); e galeria de imagens.
<i>Media</i>	Mídia: direciona o usuário à página da DMO na plataforma Flickr, onde é possível acessar diferentes álbuns com imagens de eventos, do destino e seus atrativos.
<i>NGI Solutions</i>	Site utilizado pela agência de pesquisa, marketing e relações públicas da DMO, conforme apresentada no QUADRO 7 (p. 67).

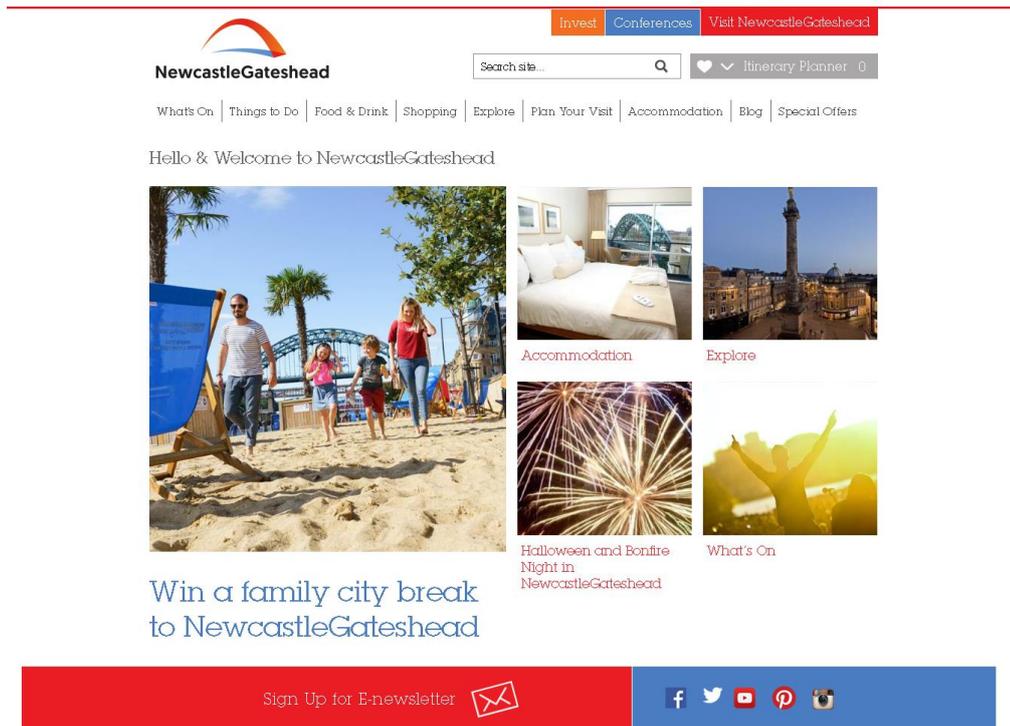
FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em NewcastleGateshead Initiative (sem data)⁵³.

Além do site institucional utilizado pela NGI, uma análise foi realizada com o conteúdo disponibilizado pela DMO em seu site promocional, cujo público-alvo são os

⁵³ Disponível em: <<http://www.ngi.org.uk/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

visitantes do destino. A FIGURA 21 apresenta a página inicial desse site, em que é possível ler, em tradução livre, “Olá e bem-vindo a NewcastleGateshead” (*Hello & Welcome to Newcastle Gateshead*).

FIGURA 21 – PÁGINA INICIAL DO SITE QUE PROMOVE O DESTINO DE NEWCASTLEGATESHEAD PARA VISITANTES



FONTE: Adaptado de NewcastleGateshead Initiative (sem data)⁵⁴.

O QUADRO 9 (p. 72) apresenta o conteúdo disponibilizado pelo site em cada uma das seções encontradas na página inicial. Além disso, há, no site promocional da NGI, ferramentas que permitem a busca para realização de reservas de hospedagem e outros serviços no destino. Por meio delas, foi possível buscar serviços com base em datas, localização, quantidade de pessoas e tipo de serviço.

⁵⁴ Disponível em: <<http://www.newcastlegateshead.org.uk/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

QUADRO 9 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE PARA PROMOÇÃO DO DESTINO AOS VISITANTES

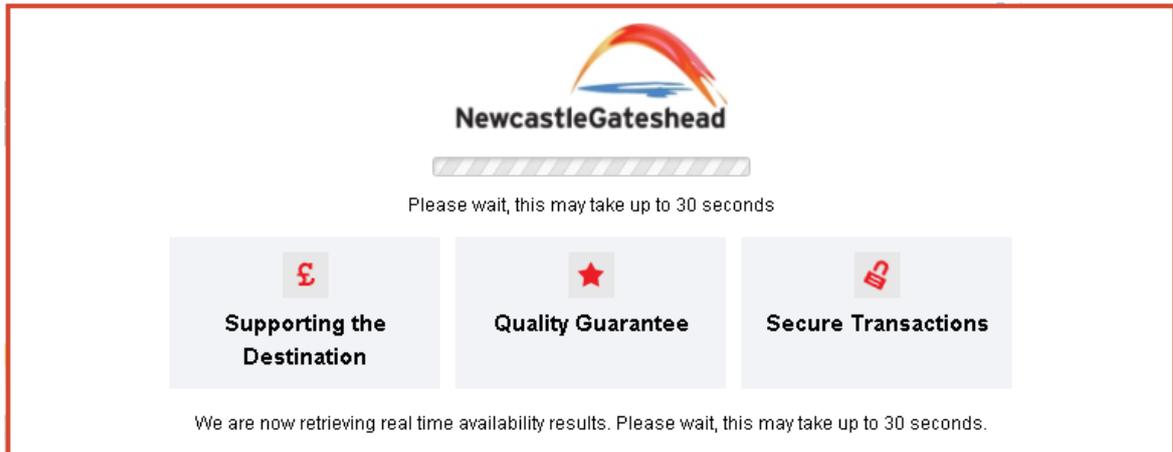
Seção do site	Conteúdo
<i>What's On</i>	O que está acontecendo (compras disponíveis): apresenta uma relação de eventos, exposições e atividades de lazer disponíveis na cidade no momento da visita ao site. Dividido em: música, comédia, exposições, festivais, esporte, competições, casas noturnas e o que está acontecendo no mês da visita.
<i>Things to Do</i>	Coisas para fazer (compras disponíveis): dividido em “atrações”, “diversão em família”, “galerias e museus em NewcastleGateshead”, “na natureza”, “visitas obrigatórias”, “teatro e performances”, “esportes e atividades”, “música ao vivo no Nordeste”, “heróis locais” e “passeios e guias”.
<i>Food & Drink</i>	Alimentos e bebidas (compras disponíveis): apresenta os estabelecimentos categorizados em restaurantes, cafés e bares e <i>pubs</i> .
<i>Shopping</i>	Promove o segmento de turismo de compras no destino por meio de sugestões de regiões da cidade para fazer compras, <i>shopping centers</i> e algumas lojas específicas.
<i>Explore</i>	Explore: além de falar a respeito da história e patrimônio da região, apresenta aos visitantes algumas sugestões de atrações (<i>Top 10 Must Sees in NewcastleGateshead</i>), estabelecimentos (<i>Best Nights Out in NewcastleGateshead</i>), descreve regiões das cidades e seus arredores, divulga diferentes opções de <i>walking tours</i> , entre outras recomendações.
<i>Plan Your Visit</i>	Planeje sua visita: seção subdividida em “viajando em NewcastleGateshead” (acesso e transporte no destino), “mapas e guias” (diferentes mapas do destino e da região), e “informação turística” (acessibilidade, disponibilidade de conexão sem fio no destino, perguntas frequentes e contatos úteis).
<i>Accommodation</i>	Acomodação (compras disponíveis): apresenta ao usuário diferentes opções de hospedagem no destino, categorizados em hotéis, <i>bed & breakfast</i> , <i>hostels</i> e <i>self catering</i> – similar aos aluguéis de temporada em que o hóspede tem maior liberdade e utensílios domésticos para cozinhar suas próprias refeições.
<i>Blog</i>	Postagem de textos e conteúdo referente ao destino, novidades, eventos acontecendo e atividades disponíveis.
<i>Special Offers</i>	Ofertas especiais: informações sobre promoções e ofertas em diversos estabelecimentos no destino.

FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em NewcastleGateshead Initiative (sem data)⁵⁵.

A FIGURA 22 (p. 73) mostra a tela apresentada ao usuário enquanto o site busca as opções disponíveis para o serviço procurado – nota-se os três aspectos destacados: apoio ao destino (*supporting the destination*), garantia de qualidade (*quality guarantee*) e transações seguras para compras no site (*secure transactions*).

⁵⁵ Disponível em: <<http://www.newcastlegateshead.org.uk/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

FIGURA 22 – IMAGEM APRESENTADA AO USUÁRIO DURANTE A BUSCA REALIZADA PELO SITE PROMOCIONAL DE NEWCASTLE GATESHEAD POR SERVIÇOS NO DESTINO



FONTE: Adaptado de NewcastleGateshead Initiative (sem data).

FIGURA 23 – COTAÇÃO DE HOSPEDAGEM REALIZADA NO SITE PARA VISITANTES DE NEWCASTLEGATESHEAD

Search Summary

Type: Hotels
 Location: Multiple Areas
 Ratings: Multiple Gradings
 Availability: No. of people: **3** Rooms/Units: **1** Nights: **4** Check-in: **Tues , 10th Dec 2019**
 Check-out: **Sat , 14th Dec 2019**

[View List](#) [View Map](#)

Number of results: 4

Sort By: [Price - Lowest](#) | [Price - Highest](#) | [Grading - Highest](#) | [A-Z](#) | [Z-A](#)

(FOTO DO HOTEL)

Newcastle Gateshead Hotel

AA ★ ★ ★ ★ Hotel
Gateshead

Total Stay Price From

£371.00

Add to Planner +

(DESCRIÇÃO DO HOTEL)

[More Details](#)

[Book Now](#)

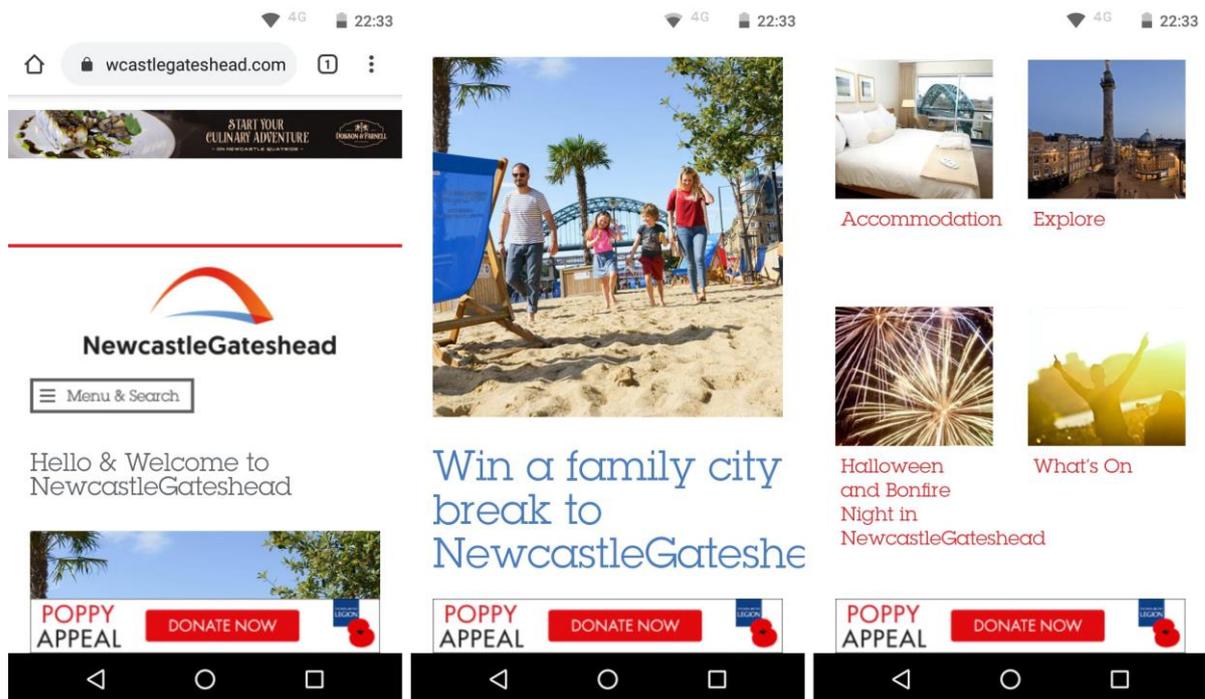
[Quick Book](#) ▾

FONTE: Adaptado de NewcastleGateshead Initiative (sem data).

A FIGURA 23⁵⁶ (p. 73) apresenta um exemplo de resultado de busca, que dá acesso a preços de produtos e serviços. Foram realizados testes para que fosse possível entender o funcionamento da ferramenta: com a opção “*Book Now*” o usuário é direcionado para o site de reservas do hotel selecionado – onde foi necessário realizar a busca novamente; por outro lado, utilizando a opção “*Quick Book*”, o usuário é direcionado a uma *online travel agency* (OTA) – como Booking.com ou Expedia –, onde poderá finalizar a compra. Em ambos os casos foram possíveis encontrar nesses sites (hotel e OTA) a tarifa anteriormente apresentada no site da DMO.

Uma vez que não foi verificada a existência de um aplicativo para uso dos visitantes do destino. A FIGURA 24 apresenta o *layout* do site quando acessado de um *smartphone*.

FIGURA 24 – CAPTURAS DE TELA DO SITE PROMOCIONAL DA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM UM SMARTPHONE



FONTE: Adaptado de NewcastleGateshead Initiative (sem data)⁵⁷.

Verificou-se o uso de diferentes redes sociais pela organização. No site institucional da NGI é possível encontrar as páginas que utiliza nas redes sociais

⁵⁶ Para os fins deste trabalho, optou-se pela omissão do nome e descrição do hotel cujo preço aparece na imagem utilizada como exemplo.

⁵⁷ Disponível em: <<http://www.newcastlegateshead.org.uk/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

Facebook, Twitter e LinkedIn – ressaltando o caráter mais institucional e voltado ao *trade* quando se trata desse site. Já no site que tem como objetivo principal a promoção do destino para visitantes, foi possível encontrar ligações com as páginas promocionais do destino no Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest e Instagram.

FIGURA 25 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO FEITA PELA NEWCASTLEGATESHEAD INITIATIVE EM SUA CONTA NO INSTAGRAM



FONTE: Adaptado de Instagram (2019, não paginado)⁵⁸.

A FIGURA 25, acima, apresenta um exemplo de publicação feita pela DMO em seu perfil oficial no Instagram. O conteúdo publicado pela DMO é, em sua maioria, referente aos locais de interesse turístico do destino. Não foram verificadas ações utilizando UGC (MUNAR, 2011), ainda assim, o Instagram foi identificado como a principal rede social utilizada para a promoção do destino, seguida pelo Facebook (FIGURA 26, p. 76).

⁵⁸ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B39qxs0gG_n/>. Acesso em 06 nov. 2019. À exceção do autor original da foto, os nomes dos perfis que aparecem na página referente à publicação foram parcialmente omitidos.

FIGURA 26 – EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO NA PÁGINA PROMOCIONAL DE NEWCASTLEGATESHEAD NO FACEBOOK

NewcastleGateshead 21 de outubro às 10:04 · 🌐

"After four visits, I've realised that it can actually be hard to whittle down a manageable list of the best things to do in Newcastle, especially if it's your first trip."

There sure is so much to see and do in our canny city.

[Hand Luggage Only](#)

HANDLUGGAGEONLY.CO.UK

16 Best Things To Do In Newcastle, England

Perched in the north of England, Newcastle is a city that's well worth a visi...

👍❤️ 160 37 comentários 74 compartilhamentos

FONTE: Adaptado de Facebook⁵⁹ (2019, não paginado).

Foi possível verificar, no caso da NewcastleGateshead Initiative, a utilização da rede social Twitter no período definido para análise das publicações. A organização menciona inclusive seus parceiros em uma ação promocional na rede social – envolvendo diferentes serviços e possibilitando a divulgação de diferentes empresas parceiras da DMO⁶⁰.

Conforme anteriormente mencionado, o Instagram foi identificado como a principal rede social utilizada pela DMO britânica. O GRÁFICO 2 (p. 77) corrobora a

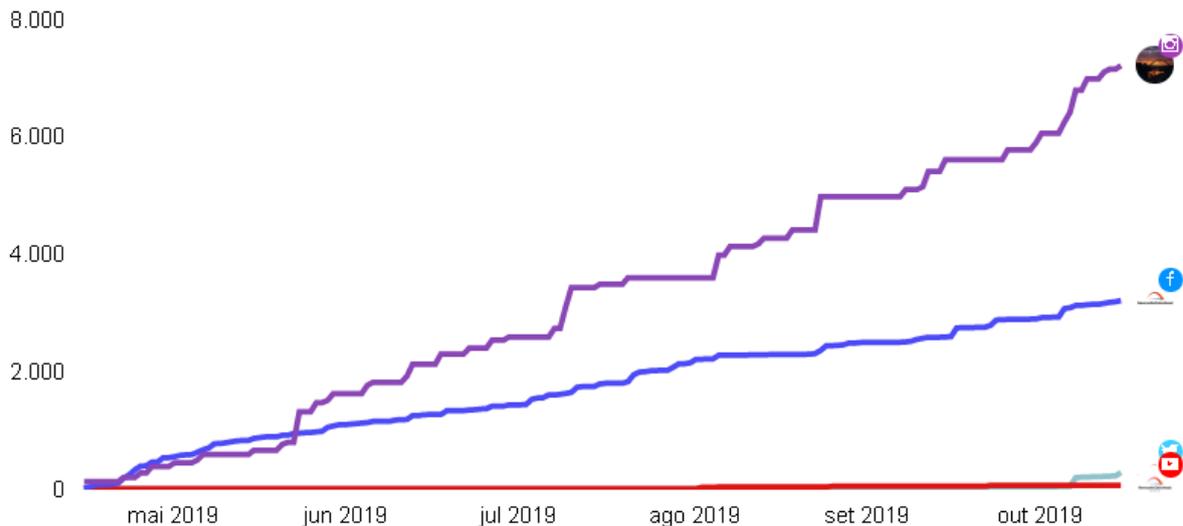
⁵⁹ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/NewcastleGateshead/posts/2665546316822863>>. Acesso em 10 nov. 2019.

⁶⁰ Publicação disponível em: <https://twitter.com/altweet_pet/status/1192127219029688321>. Acesso em 08 nov. 2019.

constatação, uma vez que aponta o número maior de curtidas acumuladas pela rede social se comparada às que receberam outras redes sociais utilizadas para promover NewcastleGateshead entre 1º de maio e 31 de outubro de 2019.

GRÁFICO 2 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DE NEWCASTLEGATESHEAD NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019



FONTE: Adaptado de Fanpage Karma (2019).

Conforme apresenta o gráfico, o destaque de atuação da DMO na plataforma é recente, uma vez que no início do período analisado o Facebook angariava o maior número de *likes* nas publicações realizadas. Outro dado que diferencia a DMO, ainda que de maneira não tão significativa quantitativamente, é o uso das plataformas Twitter e YouTube, que não foi verificado em Curitiba. Com isso, considera-se finalizada a análise referente ao destino de NewcastleGateshead.

4.3 GUADALAJARA, MÉXICO

Guadalajara é a capital do estado mexicano de Jalisco. Fundada em 1532 durante a colonização da região e nomeada em homenagem à cidade espanhola de mesmo nome, tornou-se no século XVIII um dos principais centros populacionais da Nova Espanha, atraindo poetas, filósofos, cientistas e escritores. Com a independência do México no século XIX, a cidade passou por um novo período do florescimento cultural e por um período de grande produtividade no início do século

XX, lidando também com as consequências da revolução mexicana (GUADALAJARA, 2019, não paginado).

Guadalajara se torna então, no século XXI, “uma das grandes capitais da América, [...] uma cidade cultural, diversa e inovadora” (GUADALAJARA, 2019, não paginado, tradução nossa⁶¹). A FIGURA 27, a seguir, apresenta a localização de Guadalajara no território mexicano.

FIGURA 27 – LOCALIZAÇÃO DE GUADALAJARA NO TERRITÓRIO NACIONAL MEXICANO



FONTE: Adaptado de Google Maps (2019).

Guadalajara faz divisa com os municípios de Zapopan (Oeste e Noroeste), Tonalá (Leste e Nordeste) e San Pedro Tlaquepaque (Sul e Sudeste) – que juntas conformam a Zona Metropolitana e são divulgadas no âmbito do destino Guadalajara pela DMO analisada nesta pesquisa. No século XVIII, a cidade passou por períodos de crescimento por meio da indústria, produção agrícola, mineração e comércio. No século XX, após os conflitos decorrentes da construção de um México independente, Guadalajara passou novamente por períodos de crescimento industrial e melhoria de sua infraestrutura, com a construção de hospitais, escolas, vias de acesso e estações

⁶¹ “[...] una de las grandes capitales de América, [...] una ciudad cultural, diversa e innovadora” (GUADALAJARA, 2019, não paginado).

de 10 milhões e meio de visitantes. Sánchez-Gutierrez, González-Uribe e Coton (2011) apontam que a região metropolitana de Guadalajara dispõe de 16 mil quartos de hotel que variam entre econômicos e de luxo. Existe uma predominância do segmento de lazer e descanso, no qual podem ser categorizados quase um terço de todos os visitantes. As motivações que seguem são visitas a familiares e amigos (19%), esportes (16,4%) e negócios (15,2%).

Foram identificados dois órgãos oficiais de turismo atuando em Guadalajara: a *Dirección de Turismo*, órgão público e ligado ao governo municipal, e a *Oficina de Visitantes y Convenciones* (OFVC), equivalente aos *Convention & Visitors Bureaux* e que consiste em uma organização privada representando a denominada Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) – Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá e a própria capital *tapatía*.⁶⁴

A primeira entrevista referente ao destino de Guadalajara foi realizada com ex-coordenador geral da Direção de Turismo de Guadalajara (ECG-DT)⁶⁵, organização de gestão pública atuante no âmbito municipal. Segundo o entrevistado, a Direção é responsável por prover a infraestrutura para que a atividade turística se desenvolva na cidade. Uma segunda entrevista foi realizada com a gerente de marketing da *Oficina de Visitantes y Convenciones* (GM-OFVC)⁶⁶. Em ambas foi confirmada a informação de que a OFVC é a única organização local que desenvolve atividades de marketing e promoção para o destino – neste caso, englobando os municípios de Zapopan, Tonalá e San Pedro Tlaquepaque, além de outros locais de interesse turístico nos arredores do destino, como Tequila e Chapala. A nível estadual, a Secretaria de Turismo de Jalisco (SECTURJAL) também atua na promoção de, mas não limitada a, Guadalajara.

Uma observação proveniente das entrevistas a respeito do orçamento dessas organizações são as diferentes possibilidades de combinações entre as esferas

⁶⁴ Termo utilizado para referir-se a quem é de Guadalajara. Segundo a versão mais aceita de sua história, a origem do termo é o *tapatíotl*, vocábulo *nahuatl* que designava a moeda utilizada na compra, venda e troca de produtos na região no século XVII. Devido à repetida e equivocada pronúncia da palavra por estrangeiros à época, *tapatío* começou a ser utilizado para se referir também à população de Guadalajara. *Guadalajarenses* deveria ser a palavra utilizada, mas *tapatío* passou a ser formalmente aceito pelo governo a partir do século XIX (GUZMÁN, 2017).

⁶⁵ Entrevista realizada por videochamada em 22 ago. 2019.

⁶⁶ Entrevista realizada por chamada de voz em 01 out. 2019.

federal (principalmente por meio do Conselho de Promoção Turística do México⁶⁷, cujo funcionamento está em vias de ser extinto pelo poder público mexicano), estadual (a SECTURJAL) e municipal – as próprias direção e OFCV.

Segundo ECG-DT, um exemplo de projeto que envolveu financiamento partindo da Direção de Turismo, OFVC e Secretaria de Turismo do Estado de Jalisco (SECTURJAL) é o de aplicação em Guadalajara do conceito de Cidade Luz: iniciativa criada na cidade francesa de Lyon em 2002, que reúne aproximadamente 70 cidades em todos os continentes sob o entendimento de que a luz pode ser uma ferramenta para o desenvolvimento sustentável, urbano e social (LUCI, sem data). Em toda a ZMG, 32 projetos de iluminação foram desenvolvidos para parques, edifícios, praças e monumentos (ILUMINET, 2011).

Segundo a *Secretaría de Turismo* do México (2014) – equivalente ao Ministério do Turismo no Brasil –, a promoção turística da ZMG é financiada pelo *Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara* – um fundo público que recebe do governo do estado de Jalisco os 3% de arrecadação de ISH⁶⁸. Quem executa as ações financiadas por esse fundo é a OFVC, considerada “o primeiro órgão deste tipo criado na América Latina”, há 44 anos (SECTUR, 2014, p. 111).

Segundo Gallegos (2018), a OFVC realizou em um ano 77 candidaturas para a cidade recebesse congressos, vencendo 42. Foram realizadas também 51 viagens nacionais e 46 internacionais para a promoção do destino Guadalajara. O autor comenta também que 80% dos visitantes da cidade são mexicanos, mas que estrangeiros costumam gastar em média três vezes mais (GALLEGOS, 2018).

Guadalajara, de maneira similar aos outros destinos analisados neste trabalho, é reconhecida pelo turismo de congressos e eventos. De acordo com ECG-DT, boa parte da infraestrutura da cidade para esse tipo de atividade tem origem em sua história: os comerciantes locais, com a abertura do mercado mexicano a produtos de outros países, precisavam de espaços para mostrar, valorizar e comercializar seus produtos. Nesse contexto começam os investimentos em espaços para exposições e

⁶⁷ O *Consejo de Promoción Turística de México* (CPTM) era responsável pela promoção turística internacional da marca México, mas teve suas atividades encerradas em 2019 sob a alegação de que outras organizações teriam sido criadas para desempenhar funções semelhantes, gerando gastos redundantes para os cofres públicos (DEYDÉN, 2019).

⁶⁸ Diferentemente do imposto sobre serviços (ISS) aplicado a hotéis no Brasil, o *impuesto sobre hospedaje* (ISH) se refere a 3% de impostos cobrados exclusivamente dos meios de hospedagem. Esse valor é administrado pelo *Fideicomiso de Turismo da ZMG*, que destina 75% do valor total arrecadado à promoção turística da região metropolitana de Guadalajara (JALISCO, sem data).

eventos, cujo maior exemplo hoje é a Expo Guadalajara, local de realização do maior encontro editorial em língua espanhola mundo, a *Feria Internacional del Libro de Guadalajara* (FIL) (EXPO GUADALAJARA, 2019).

Apesar de ser conhecida pela infraestrutura para o turismo de negócios e eventos, a motivação de lazer predomina tanto entre visitantes nacionais (56,20%) quanto entre os internacionais (78,82%). Nos dois casos o motivo “profissional ou de negócios” aparece na segunda posição, com 15,39% e 5,12% – dando a essas duas motivações para visitar a Zona Metropolitana de Guadalajara um total de aproximadamente 80% de relevância junto aos públicos nacional e internacional (SECTURJAL, [201?]).

Além do âmbito turístico, Guadalajara possui uma marca-cidade (FIGURA 29), denominada *GuadalajaraGuadalajara*, em referência a uma conhecida canção *mariachi* de Pepe Guízar, que homenageia a cidade. Entretanto e segundo entrevista com a gerente de marketing da OFVC, a marca tem como público-objetivo a população local, motivo pelo qual não é utilizada para a atração de visitantes. A marca turística (FIGURA 30, p. 83), por sua vez, está presente no site de divulgação do destino, gerenciado pela OFVC. Ambas são apresentadas pela FIGURA 29 e FIGURA 30 (p. 83).

FIGURA 29 – MARCA-CIDADE DE GUADALAJARA



FONTE: GuadalajaraGuadalajara⁶⁹ (sem data).

A FIGURA 31 (p. 83) mostra a presença da marca-cidade – a exemplo de outros destinos do mundo e no México – em uma das principais praças do centro

⁶⁹ Disponível em <guadalajaraguadalajara.mx>. Último acesso realizado em 16 set. 2019.

histórico da cidade, *Plaza de la Liberación*, e próxima a um de seus principais atrativos, a Catedral de Guadalajara.

FIGURA 30 – MARCA TURÍSTICA UTILIZADA PELA OFVC PARA PROMOVER O DESTINO DE GUADALAJARA

Guadalajara
ES TRADICIONALMENTE MODERNA

FONTE: *Media kit* disponibilizado pela OFVC em seu site.

FIGURA 31 – MARCA-CIDADE DE GUADALAJARA NO CENTRO HISTÓRICO DA CIDADE



FONTE: O autor (2018).

GM-OFVC, há três anos no cargo, comentou que a organização atua em dois segmentos: o turismo de lazer e o turismo de negócios e eventos. Segundo ela, para atrair eventos e visitantes individuais, a OFVC promove aspectos do destino como sua cultura e o que está acontecendo na cidade em relação a eventos e atividades.

Para realizar esse trabalho de promoção, a OFVC desenvolve estudos como uma análise antropológica digital citada pela entrevistada, realizada por uma empresa externa (consultoria) a respeito dos públicos on-line das páginas promocionais de Guadalajara. No estudo foram identificadas 20 “tribos”, diferentes perfis com

diferentes comportamentos entre os seguidores das páginas utilizadas pela OFVC para promover o destino em redes sociais. Além disso, 13 cidades estratégicas foram estabelecidas como principais emissoras de turistas para Guadalajara. Segundo GM-OFVC, o estudo é disponibilizado para os associados do CVB e outros *stakeholders* do destino, para que estejam a par de tendências e do que chama a atenção do visitante e seguidor em redes sociais no que tange a promoção turística.

A respeito da utilização de conhecimento externo, além da mencionada para realização de pesquisas sobre o comportamento dos potenciais turistas, GM-OFVC citou também consultorias prestadas por empresas situadas em países estratégicos para o destino. Tanto pelo seu conhecimento a respeito da população consumidora de seu respectivo país (uma empresa de turismo norte-americana conhece bem o perfil de turistas estado-unidenses que visitam ou que poderiam se interessar em visitar Guadalajara, por exemplo) quanto pelo seu *networking* no próprio país ou região emissora, essas empresas prestam serviços de consultoria para que a OFVC possa promover e posicionar o destino de forma mais assertiva nesses mercados.

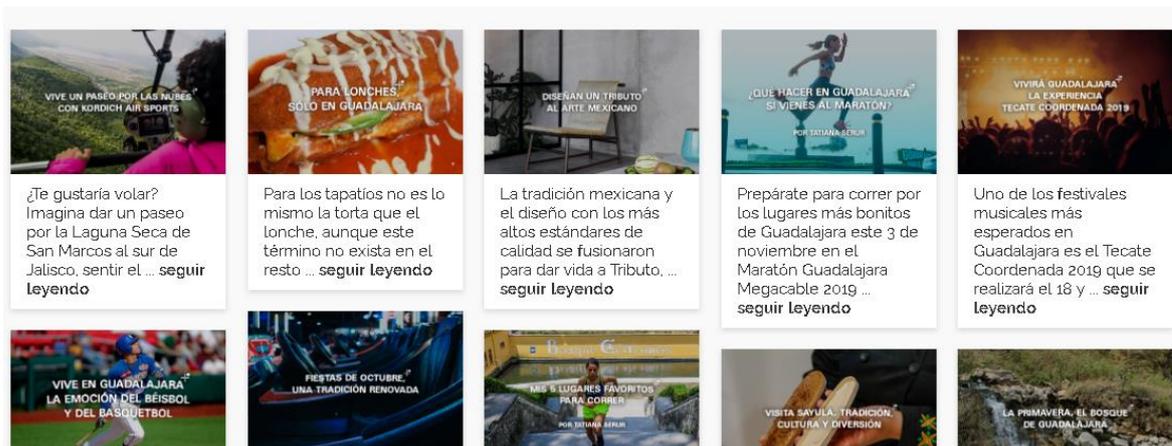
Para GM-OFVC, o uso da internet tanto por turistas quanto pela DMO funciona como facilitador – em contraste à discussão presente na literatura a respeito do aumento da concorrência entre fontes de informação no ambiente on-line (MUNAR, 2011; LLODRÀ-RIERA, 2015). Segundo ela, a internet trouxe praticidade à influência que se tenta exercer no processo de tomada de decisão dos potenciais visitantes, uma vez que dá mais visibilidade a assuntos populares na rede – como um destino ou experiência turística, por exemplo – e colabora para despertar o interesse de potenciais visitantes.

A respeito da adaptabilidade da organização frente às mudanças trazidas pelas TICs, a entrevistada respondeu positivamente com exemplos de ações recentes desenvolvidas pela DMO, como uma consultoria para a produção de conteúdo para redes sociais que busca influenciar – e atrair – os seguidores. GM-OFVC enfatizou a necessidade de adaptações por parte de organizações e o fato de que a tecnologia está viva e em constante crescimento e transformação. Para ela, o fato de a OFVC ser uma organização relativamente pequena e de administração privada facilita essa adaptação – consideração corroborada também nas entrevistas com EP-CCVB e DM-NGI.

O site⁷⁰ da *Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara* também foi acessado. A página exibe automaticamente para o usuário um material promocional em formato de vídeo, produzido em parceria com o cantor colombiano e apresentando principalmente aspectos culturais e as impressões do cantor a respeito do destino.

Foi verificada também uma ação promocional multiplataformas com uma influencer esportista, embaixadora de diversas marcas e com mais de 160 mil seguidores em redes sociais. As publicações foram feitas em redes sociais e também na seção blog do site da DMO, que apresenta em formato de texto conteúdos diversos a respeito do destino e das atividades que oferece. Na FIGURA 32 é possível visualizar alguns exemplos dessas publicações.

FIGURA 32 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA EM FORMATO DE BLOG



FONTE: Adaptado de Guadalajara mi destino (sem data)⁷⁰.

Com base no menu principal encontrado na página inicial do site da *Oficina de Convenciones y Visitantes de Guadalajara*, uma breve descrição do conteúdo encontrado em cada seção do site é apresentada no QUADRO 10 (p. 86).

Considera-se relevante apontar também o conteúdo direcionado ao usuário que está na etapa de planejamento de sua viagem ao destino. Na FIGURA 33 (p. 87) é possível visualizar um mapa de cidade dividido em zonas e que pode servir de referência para o planejamento da visita.

⁷⁰ Disponível em: <<https://guadalajaramidestino.com/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

QUADRO 10 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO NO SITE DA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA

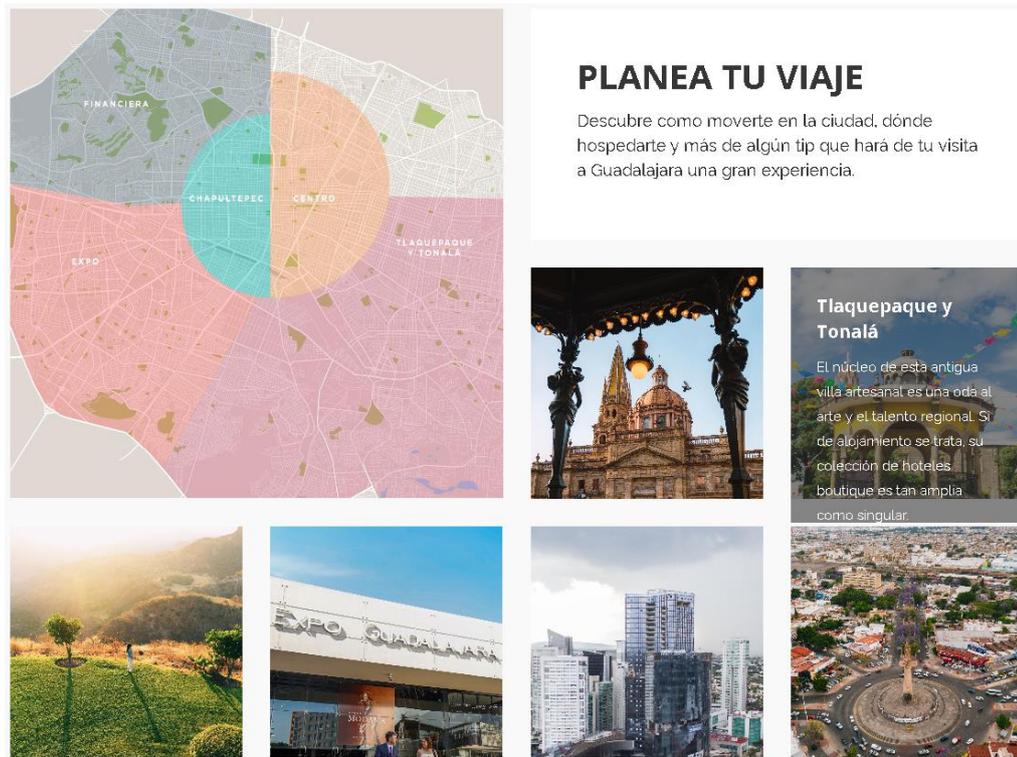
Seção do site	Conteúdo
Home	Página inicial: apresenta a ação promocional em formato de vídeo, realizada com cantor colombiano, com publicações em formato de blog, calendário de eventos no destino e outros materiais referentes à experiência em Guadalajara (zonas da cidade e planejamento da viagem, gastronomia, entre outros).
OFVC	Apresentação institucional do CVB e de suas atribuições no destino no que se refere à captação e execução de eventos.
Planea tu viaje	Planeje sua viagem: conectividade aérea e terrestre, aluguel de carros e como deslocar-se no destino utilizando transporte público e alternativo são os tópicos que conformam esta seção do site.
Zonas	Regiões: apresenta regiões de interesse turístico da cidade, suas características, localização em um mapa do destino e apresentação em vídeo.
¿Qué hacer?	O que fazer? Disponibiliza um guia da cidade, lista de atividades e atrações, bares e restaurantes, museus e galerias, tours, esportes, arredores, calendário de eventos e uma subseção dedicada a reservas – na qual foram verificadas dificuldades técnicas para realizar buscar por serviços e produtos turísticos no destino.
Convenciones	Convenções: é a seção mais extensa do site, com informações sobre Guadalajara, conectividade aérea e terrestre, aluguel de carros, estímulos fiscais, vistos, hospedagem, fornecedores de serviços e equipamentos para eventos, espaços para eventos na cidade, tours complementares pela cidade para os participantes de eventos, experiência com eventos passados, <i>media kit</i> e um formulário para que o usuário possa dar início ao processo de execução de um evento no destino.
Blog	Conteúdo variado a respeito do destino e o que oferece, ações coordenadas com publicações em redes sociais e divulgação das experiências em Guadalajara.
Contacto	Contato: disponibiliza um formulário para envio de mensagens pelos usuários e as informações de contato por telefone, e-mail e o endereço da OFVC de Guadalajara.
BB	<i>Bidding Book</i> : disponibiliza um livro digital para o biênio 2018-2019 de aproximadamente 400 páginas para organizadores de eventos (<i>meeting planners guide</i>) interessados na cidade como sede de seu evento. Abrange desde o histórico da cidade, clima e bairros, até recursos para realização dos eventos no destino.

FONTE: Dados da pesquisa (2019) com base em OFVC (sem data)⁷¹.

De maneira similar aos outros dois destinos estudados neste trabalho, não foi verificada a existência de um aplicativo vinculado à DMO responsável pelo marketing de destino de Guadalajara. Novamente, um teste foi realizado para verificar a responsividade do site, conforme apresenta a FIGURA 34 (p. 87).

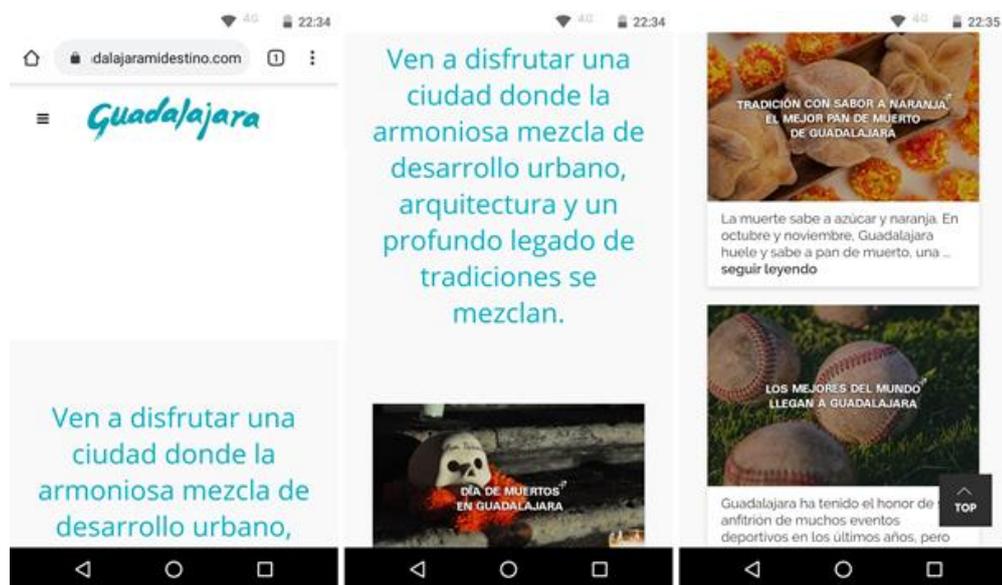
⁷¹ Disponível em: <<https://guadalajaramidestino.com/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

FIGURA 33 – CONTEÚDO DISPONIBILIZADO PELA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA PARA O PLANEJAMENTO DE UMA VIAGEM AO DESTINO



FONTE: Adaptado de Guadalajara mi destino (sem data)⁷².

FIGURA 34 – CAPTURAS DE TELA DO SITE DA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA EM UM SMARTPHONE



FONTE: Adaptado de Guadalajara mi destino (sem data)⁷³.

⁷² Disponível em: <<https://guadalajaramidestino.com/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

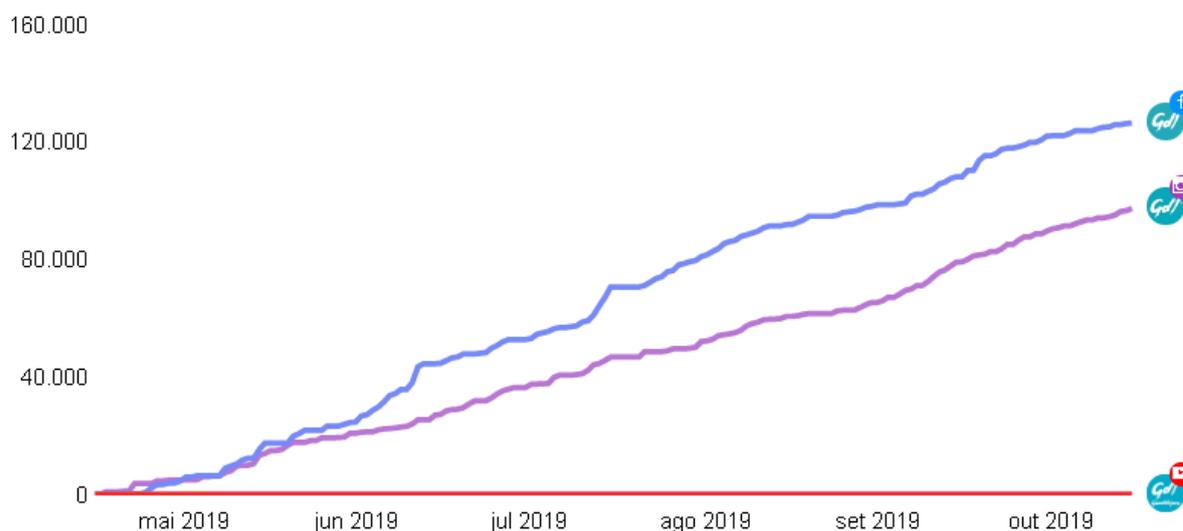
⁷³ Conteúdo parcialmente omitido para preservar a identidade de indivíduos que aparecem em imagens do site da DMO. Disponível em: <<https://guadalajaramidestino.com/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

Além das seções descritas no QUADRO 10 (p. 86), foram verificadas no site da OFVC ligações diretas com as páginas oficiais da DMO nas redes sociais Instagram, Facebook, Twitter, Flickr e YouTube. No Facebook⁷⁴ foi possível verificar o uso de *influencer marketing* no âmbito de uma campanha realizada pela organização antes de um evento no destino (a maratona de Guadalajara)

Nota-se em uma publicação da DMO no Instagram⁷⁵ a utilização de UGC (MUNAR, 2011). Como resultado, é aparente o engajamento de outros usuários, que demonstram interesse no destino ao perguntar a localização do atrativo – nesse caso um atrativo natural – que aparece na publicação, além de comentários com elogios e uma interação com o próprio autor da foto.

No caso da rede social Twitter⁷⁶, o conteúdo compartilhado pela página também se refere a UGC, mas em específico a conteúdo referente a um *press tour* – viagem promovida pela DMO para que profissionais da comunicação possam divulgar o destino – atividade que também foi mencionada por EP-CCVB.

GRÁFICO 3 – CURTIDAS NAS PUBLICAÇÕES FEITAS NAS PÁGINAS PROMOCIONAIS DA OFICINA DE VISITANTES Y CONVENCIONES DE GUADALAJARA NAS REDES SOCIAIS DE MAIO A OUTUBRO DE 2019



FONTE: Adaptado de Fanpage Karma (2019).

⁷⁴ Disponível em:

<<https://www.facebook.com/VisitaGuadalajara/photos/a.492963994069916/2947638538602437/?type=3&theater>>. Acesso em 08 nov. 2019.

⁷⁵ Publicação disponível em: <<https://www.instagram.com/p/B4N2z4LF8kX/>>. Acesso em 06 nov. 2019.

⁷⁶ Publicação disponível em: <https://twitter.com/visita_gdl/status/1188288476375994368>. Acesso em 08 nov. 2019.

Conforme GRÁFICO 3 (p. 88), considera-se interessante apontar o fato de que há um crescimento de curtidas similar entre os perfis da OFVC nas redes sociais Facebook e Instagram, ainda que a primeira acumule uma quantidade maior de *likes*. Novamente, justifica-se a ausência de uma das redes sociais analisadas – o Twitter – pelo resultado igual ao de outra rede – YouTube – fazendo com que um acabe “escondida” por outra no gráfico produzido pela ferramenta Fanpage Karma.

4.4 DISCUSSÃO E EMPARELHAMENTO DOS RESULTADOS

Foi possível observar algumas características em comum entre os destinos analisados. Com relação à inovação, encontrou-se em Curitiba o ecossistema Vale do Pinhão (CURITIBA, 2019), enquanto Guadalajara é considerada o Vale do Silício mexicano por conta das empresas e mão de obra especializada em tecnologia presente na região (BLOOMBERG, 2016). Além disso, Curitiba foi considerada a cidade mais inteligente do Brasil em 2018 (CURITIBA, 2019), enquanto Newcastle upon Tyne foi eleita a cidade inteligente de 2019 (BOLDEN, 2019). Uma similaridade referente à mobilidade urbana em Curitiba – cidade referência no assunto – e Guadalajara foi o uso do *bus rapid transit*, ainda que com estéticas ligeiramente distintas. O QUADRO 11 (p. 90) apresenta uma visão geral dos dados coletados sobre as DMOs dos três destinos.

Nos três destinos foi possível identificar ações voltadas à captação de eventos, sendo esse um dos principais segmentos trabalhados pelas DMOs nos três casos. Foi verificada a promoção de aspectos relacionados à qualidade de vida e infraestrutura local nos destinos, que utilizam essas características como atrativos tanto para captação de eventos como para atrair visitantes.

Com base no estudo de Domareski-Ruiz et al. (2019), além da análise dos sites das DMOs de cada destino, quatro ferramentas de marketing digital foram analisadas. São elas as redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter e YouTube. Para isso, a conta das DMOs em cada rede social foi acessada e teve suas publicações analisadas com base nas informações coletadas a respeito de cada destino e também na literatura. Os dados quantitativos referentes a cada página e perfil são apresentados no QUADRO 12 (p. 93).

QUADRO 11 – DADOS COLETADOS SOBRE CADA DESTINO E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING DE DESTINO ANALISADOS

(continua)

Destino	Curitiba		NewcastleGateshead	Guadalajara	
Nacionalmente	Oitava cidade mais populosa do Brasil		Referência no nordeste da Inglaterra, Reino Unido	Segunda maior cidade do México	
População aproximada	1,9 milhão		292 mil	1,5 milhão	
Inovação	Vale do Pinhão		-	Vale do Silício mexicano	
Smartness	Cidade mais inteligente do Brasil (2018)		<i>Smart City of the year</i> (2019)	Não encontrado	
Marca Cidade	Não encontrada ⁷⁷		Não encontrada	GuadalajaraGuadalajara	
DMOs	Instituto Municipal de Turismo	Curitiba e Região <i>Convention & Visitors Bureau</i>	NewcastleGateshead Initiative	<i>Dirección de Turismo</i>	<i>Oficina de Visitantes y Convenciones</i>
Administração e financiamento	Pública	Privada	Parceria público-privada	Pública	Privada
Missão	“Fomentar a atividade turística promovendo o desenvolvimento socioeconômico do destino Curitiba, proporcionando experiências inovadoras para turistas com apoio e participação da comunidade.”	“Promover o destino Curitiba e região, apoiar negócios no mercado de eventos e turismo, contribuindo com as atividades de seus mantenedores”	<i>“Inspire people to visit, and to live, learn, work and invest here”</i>	Não encontrado	Não encontrado

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

⁷⁷ Nota-se que Curitiba já utilizou diferentes títulos para promoção da cidade (não turisticamente) – Cidade Sorriso e Cidade Ecológica foram exemplos das últimas décadas (SECO, 2016) – mas atualmente não utiliza um em específico.

QUADRO 11 – DADOS COLETADOS SOBRE CADA DESTINO E ORGANIZAÇÃO DE MARKETING DE DESTINO ANALISADOS

(continuação)

Principais atividades	Planejamento e promoção turística do destino	Promoção e captação de eventos para o destino	Atrair turistas, eventos, estudantes, residentes e investidores	Prover infraestrutura turística	Promoção turística e captação de eventos para o destino
Entrevistas	Gerente de turismo (GT-CTUR)	Ex-presidente (EP-CCVB)	<i>Destination manager</i> (DM-NGI)	Ex-coordenador geral (ECG-DT)	Gerente de marketing (GM-OFVC)
Dados sobre a demanda	2018	-	2018	-	2019
Relatórios e dados atualizados disponíveis	Existem e são disponibilizados de forma pública	Não encontrados	Existem e são disponibilizados majoritariamente aos mantenedores	Não encontrados	Existem e são disponibilizados majoritariamente aos mantenedores
Visitantes	5,5 milhões		18,65 milhões	10,5 milhões	
Marca Turística	Curta Curitiba		NewcastleGateshead	-	Guadalajara tradicionalmente moderna
Site	turismo.curitiba.pr.gov.br	curitibacvb.com.br	newcastlegateshead.com	Não encontrado	guadalajaramidestino.com
Facebook	Sim	Sim (não analisado)	Sim	Não encontrado	Sim
Instagram	Sim	Sim (não analisado)	Sim	Não encontrado	Sim
Twitter	Sim	Sim (não analisado)	Sim	Não encontrado	Sim
YouTube	Sim (não indicado no site)	Sim (não analisado)	Sim	Não encontrado	Sim
Hashtags	Sim	Sim (não analisadas)	Sim	Não encontrado	Sim
Aplicativos	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado

FONTE: Dados da pesquisa (2019).

No caso de Curitiba, notou-se que site oficial do CTUR direciona o usuário para redes sociais – Facebook, Twitter e Instagram – da marca do destino: o Curta Curitiba. O canal do YouTube referente à marca, por sua vez, não é indicado no site do CTUR, tendo sido encontrado somente por meio de uma busca por “Curta Curitiba” realizada na plataforma. Por outro lado, o site que apresenta a marca Curta Curitiba direciona o usuário para as redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube e Twitter) do Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau*. A FIGURA 35 apresenta as redes sociais às quais cada site de DMO oferece acesso no caso de Curitiba.

FIGURA 35 – CONEXÕES COM REDES SOCIAIS DISPONIBILIZADAS PELOS SITES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO QUE ATUAM EM CURITIBA



FONTE: Dados da pesquisa (2019).

No caso de NewcastleGateshead a análise foi feita em dois sites: o site institucional, que direciona o usuário para as páginas de promoção no Facebook e Instagram e para a página da organização no LinkedIn; e o site que tem como público-alvo os turistas, que direciona o usuário para as páginas promocionais nas redes sociais Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest e Instagram. Entende-se que cada site está adaptado a seu público – vide presença do LinkedIn no primeiro e de um número maior de redes sociais no segundo. Foram identificados diversos sites vinculados à DMO, cada um para uma esfera de atividades desenvolvidas pela parceria público-privada. Essas atividades se referem não somente à promoção turística do destino, mas também à atração de investidores e talentos para região, bem como a atividades desempenhadas pelo DMO com o objetivo de – além de melhorias para o destino – gerar recursos para o próprio funcionamento da organização.

A análise realizada no site da OFVC de Guadalajara mostrou que o site da organização direciona o usuário para páginas inexistentes no Facebook e no Twitter. As páginas atualmente utilizadas pela DMO para promoção do destino foram encontradas somente após uma busca por “Visita Guadalajara” nessas plataformas –

demonstrando uma desatualização dos links que dão acesso às atividades da DMO nessas redes sociais em específico.

O QUADRO 12 apresenta os dados quantitativos referentes aos perfis de cada DMO nas redes sociais com base na análise realizada por Domareski-Ruiz et al. (2019) ao investigarem o marketing digital de destinos turísticos.

QUADRO 12 – DADOS DAS PÁGINAS DE CADA DESTINO ANALISADO EM REDES SOCIAIS

Facebook			
DMO	Título da página	Curtidas	Seguidores
CTUR	Curta Curitiba	16.408	16.819
NGI	NewcastleGateshead	26.124	26.409
OFVC	Visita Guadalajara	108.737	109.440
Instagram			
DMO	Perfil	Publicações	Seguidores
CTUR	@curta_curitiba	310	3.512
NGI	@mykindoftoon	527	6.940
OFVC	@visita_guadalajara	1.122	35.600
Twitter			
DMO	Perfil	Publicações	Seguidores
CTUR	@CuritibaCurta	6.960	4.280
NGI	@altweet_pet	16.000	34.700
OFVC	@visita_gdl	5.087	4087
YouTube			
DMO	Canal	Vídeos	Inscritos
CTUR	Curtacuritiba	14	12
NGI	NewcastleGateshead	240	82
OFVC	<i>Oficina de Visitantes y Convenciones Guadalajara</i>	61	63

FONTE: Dados da pesquisa⁷⁸ (2019) elaborado com base em Domareski-Ruiz et al. (2019).

No que tange o uso das redes sociais selecionadas, foram identificadas formas similares de se comunicar com base nas publicações encontradas. Entretanto, nota-se, com os números referentes às atividades de cada perfil, diferentes graus de adaptação a cada rede social. Enquanto as páginas do Facebook e Instagram da OFVC de Guadalajara têm, respectivamente, quatro e cinco vezes mais seguidores do que as páginas de NewcastleGateshead, o destino britânico se destaca no Twitter e no YouTube. No uso das hashtags, Curitiba aparece à frente, conforme apresenta a FIGURA 36 (p. 94).

Entende-se essa discrepância como indicativo de adaptação de cada organização a diferentes perfis de consumidores – afinal, trata-se de destinos localizados em diferentes continentes (FIGURA 37, p. 95), inseridos em diferentes

⁷⁸ Dados coletados em dezembro de 2019.

contextos econômicos e sociais e utilizando diferentes idiomas para realização de suas ações de comunicação.

FIGURA 36 – PRINCIPAIS HASHTAGS UTILIZADAS PELAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINOS EM SUAS REDES SOCIAIS

TOP HASHTAGS		TOP HASHTAGS		TOP HASHTAGS	
#curtacuritiba	202	#newcastlelegateshead	52	#guadalajara	153
#curitilover	192	#visitbritain	27	#visitaguadalajara	129
#curitiba	55	#newcastle	26	#visitmexico	15
#turismo	15	#cityscape	14	#tlaquepaque	13
#turismocuritiba	15	#mymicrogap	12	#tienesqueestaraquí	12

FONTE: Dados da pesquisa adaptados de Fanpage Karma (2019).

No que se refere ao uso do Instagram, destacam-se as ações da OFVC por ter sido a única a trabalhar de forma mais clara tanto com personalidades conhecidas para seu público alvo – conforme apontado anteriormente – quanto com conteúdo gerado por outros usuários da rede social. Não somente no Instagram, foram encontradas publicações no Facebook e também na seção blog do site da DMO que apresentavam um conteúdo criado em parceria com essas personalidades – uma delas inclusive em consonância com o calendário de eventos da cidade: publicações de uma corredora nas semanas que antecederam a maratona de Guadalajara – demonstrando um bom uso conjunto de diferentes plataformas digitais para influenciar outros usuários.

No caso do YouTube, uma hipótese que surgiu com as análises foi a de uma possível vantagem que tem a DMO que produz conteúdo em língua inglesa (NGL), mais acessível a um público internacional mais amplo. Uma vez que, conforme destacam Llodrà-Riera et al. (2015, p. 326, tradução nossa⁷⁹) a “formação de imagem

⁷⁹ “Effective image formation requires destination marketing organizations and tourism providers to understand the idiosyncrasies of new communication channels and their direct links to tourists” (LLODRÀ-RIERA, 2015, p. 326).

clicar o usuário é direcionado à página de guias sobre o destino. Na ausência desse recurso, a responsividade dos sites quando acessados em dispositivos móveis foi analisada por meio de testes realizados com um *smartphone*. Como resultado, a responsividade de cada site analisado foi verificada.

Verificou-se que nos três sites é possível buscar opções de serviços e hospedagem, baseando-se em datas (eventos), localização (endereços de hotéis e outros pontos de interesse) e segmentos de público (roteiros com diferentes tipos de atividades). Entretanto, nos casos de Curitiba e Guadalajara, essas seções funcionam predominantemente como uma lista de opções que o destino oferece apenas como informação para o potencial visitante. No site da NGI, por sua vez, é possível verificar a disponibilidade e “quase” comprar produtos e serviços no próprio site da DMO.

O site da marca Curta Curitiba, por sua vez, apesar de não possibilitar compras, estimula o visitante fazê-lo por meio da seção de promoções e descontos, onde disponibiliza vouchers para que o usuário do site vá até os prestadores de serviços para realizar as compras de produtos e serviços no destino. Nesse sentido, identifica-se uma tentativa de contornar os empecilhos levantados pelos entrevistados das DMOs de Curitiba no que diz respeito à relação entre DMO pública (CTUR) e iniciativa privada, bem como à limitação da DMO privada (CCVB) para efetivamente comercializar os produtos de seus mantenedores.

Por meio da análise realizada nos três estudos de caso foi possível constatar a presença de diferentes realidades – tanto de destinos quanto de organizações responsáveis pelo seu marketing e promoção, o que corrobora a variabilidade e não-padronização dessas organizações a nível local, tal qual apontado, tratando-se do âmbito nacional, por Falcetta (2008). Nesse sentido, considera-se importante o entendimento que uma DMO precisa ter a respeito do destino que promove, de suas especificidades e de como as ações de promoção estão em convergência com as ações de planejamento e desenvolvimento desse destino (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009).

Entende-se as diferenças verificadas nas ações como consequências das diferentes realidades de cada uma das organizações analisadas. Notou-se em cada caso a presença do conhecimento que se considera necessário para o alcance dos objetivos de marketing de um destino (MORRISON, 2012) – quer por meio de pesquisas de demanda, de análises, de planejamento ou de implementação de diferentes ações utilizando-se de diferentes ferramentas – e considera-se um ponto

positivo o fato de cada DMO se adaptar a cada público-alvo e infraestrutura turística disponível em seu destino.

Tendo-se em vista que os casos estudados consistem em localidades diferentes, inseridas em realidades políticas, econômicas, sociais e turísticas distintas entre si, considera-se válida a análise realizada para que fosse possível visualizar como diferentes modelos de gestão, fontes orçamentárias e objetivos estabelecidos no caso de cada DMO influenciam suas ações – e como todo esse contexto de cada destino confere às organizações de marketing maior ou menor adaptabilidade às mudanças trazidas pelo desenvolvimento das TICs, extensão das mudanças observadas nos consumidores e na sociedade atual.

O caso de Curitiba foi desenvolvido por meio da análise de duas DMOs: uma DMO pública, o Instituto Municipal de Turismo de Curitiba – Curitiba Turismo (CTUR) e uma DMO privada, o Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* (CCVB). Por meio de dados documentais e entrevistas, foi possível compreender as diferentes ações desenvolvidas por cada organização, seus focos de atuação e como o CTUR, responsável pelas páginas promocionais da marca Curitiba em redes sociais, utiliza a internet e as possibilidades trazidas por ela.

Por meio de pesquisa documental, foi possível verificar em Curitiba a existência de um plano de desenvolvimento turístico para a cidade (PDITS), um plano de marketing, dados atualizados sobre a demanda, sites oficiais com diferentes níveis de responsividade para acesso por meio de dispositivos móveis e presença, ainda que de forma mais ou menos ativa dependendo da plataforma, nas principais redes sociais utilizadas atualmente (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube).

Nas entrevistas com representantes das DMOs de Curitiba (GT-CTUR e EP-CCVB), as maiores limitações citadas foram o aspecto tecnológico e orçamentário para que a organização possa se adaptar às mudanças trazidas pela internet. No caso do CTUR, DMO pública, a limitação legal foi mencionada de forma significativa pela atual dificuldade que se tem para promover os produtos do destino comercializados pelo *trade*, baseada em questões legais relativas ao ente público.

Aguiar et al. (2011) apontaram a necessidade que identificaram de que se aproveitasse melhor a internet enquanto recurso para o marketing turístico de Curitiba. Com base nos dados coletados oito anos após a publicação do estudo dos autores, entende-se que o marketing turístico de Curitiba não fica aquém do que foi verificado

nos outros dois estudos de caso, havendo especificidades referentes ao modelo público de DMO, tanto positivas quanto negativas.

A respeito da dificuldade de integração da DMO pública com o setor privado, entende-se que isso limita as possibilidades de distribuição dos produtos que o destino oferece. No entanto, o CCVB, DMO privada, também apresentou essa dificuldade por conta da tecnologia necessária para integrar-se aos sistemas de distribuição de seus mantenedores – tecnicamente avançada e financeiramente cara, fatores que dificultam sua implementação. Destaca-se que essa dificuldade pode gerar a não realização de uma promoção e comercialização efetiva do destino (MEDAGLIA; SILVEIRA, 2009), pois há de se considerar que isso deva ocorrer “sob premissas de cooperação”. Essa inoperância de sistemas gera também uma dificuldade de coletar informações para utilizar como base para a tomada de decisões, um dos componentes das atividades das DMOs (MORRISSON, 2013).

O caso de NewcastleGateshead, destino que une duas cidades em uma única DMO, possibilitou a análise de uma organização que é resultado de uma parceria público-privada. Foram encontradas tanto na pesquisa documental quanto nas respostas recebidas da organização características similares e também diferenciadas a respeito do funcionamento da DMO, suas ações e estratégias. No que tange às atividades da NGI e, conforme apresentado no QUADRO 1 (p. 29) sobre os componentes e das atividades do marketing de destinos, verifica-se que estar organizada como uma parceria público-privada, permite e facilita a adaptação da DMO às mudanças trazidas pelas novas tecnologias. Os dados evidenciaram a realização de atividades consideradas como marketing coletivo do destino (PRIDEAUX; COOPER, 2003), uma vez que a organização lida com a gestão pública de duas cidades e com mais de 170 parceiros privados em toda a região Nordeste da Inglaterra. Além disso, foi evidenciado pelo “braço” dedicado à pesquisa e consultorias dentro da própria DMO – a NGI Solutions – um leque de atividades relacionadas à inteligência, conforme apontado por Sheehan et al. (2016).

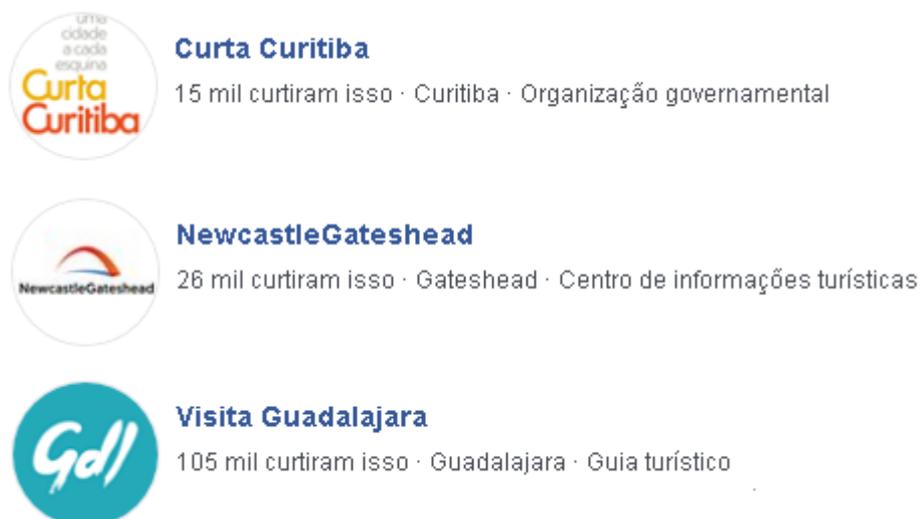
Por fim, o destino Guadalajara é promovido pela DMO privada, na forma de *Convention & Visitors Bureau, Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara* (OFVC). Os dados a respeito da organização evidenciaram o uso de conhecimento externo por meio de consultorias especializadas para estudos de demanda, para ações personalizadas em redes sociais e para comunicação específica com mercados emissores internacionais. Nesse sentido e a partir das análises, entende-se que e a

DMO do destino Guadalajara já traz características da organização de destino do futuro (FIGURA 4, p. 35), como a curadoria de conteúdo do destino, citada como tendência por DM-NGI.

Notou-se entre os destinos algumas coincidências: nenhum dos três é o principal portão de entrada internacional em seus respectivos países; nenhum tem participação no segmento de sol e praia; e nos três casos o turismo doméstico é predominante. Nesse contexto, foi identificada – principalmente nas entrevistas – uma tendência na promoção realizada, que privilegia o segmento de negócios e eventos e foca seu conteúdo em aspectos relacionados à qualidade e ao estilo de vida presente em cada localidade.

Os estudos de caso, quando observados no contexto teórico inicialmente apresentado neste trabalho, serviram também para validar ou refutar ideias pré-concebidas a respeito de algumas estratégias de marketing turístico. O uso da marca turística, por exemplo, não foi constatado como elemento principal – ainda que existente – de comunicação dos destinos analisados. Por outro lado, foi possível confirmar que o desenvolvimento de DMOs em destinos que não são os principais a nível nacional em seus respectivos países ocorre de forma diferente daquela encontrada em organizações de marketing de grandes capitais, portões de entrada internacional e destinos reconhecidos a nível internacional – como Rio de Janeiro, Londres e Cidade do México, nos respectivos países dos casos estudados.

FIGURA 38 – AUTODENOMINAÇÃO UTILIZADA PELOS DESTINOS EM SUAS PÁGINAS NO FACEBOOK



FONTE: Adaptado de Facebook (2019).

De forma a concluir a análise dos dados e buscar responder ao questionamento sobre como as organizações de marketing de destinos veem seu papel, na rede social Facebook foi possível identificar a terminologia utilizada por cada DMO para se autodenominar na plataforma. Conforme apresenta a FIGURA 38 (p. 99): o CTUR, gerenciando a marca turística CurtaCuritiba na rede social, se diz uma “organização governamental”; a NewcastleGateshead se identifica como “centro de informações turísticas”; e a *Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara* se denomina um “guia turístico” na plataforma – dados que destacam a predominância da função de fonte de informação turística como a que as organizações ainda reconhecem para si, mesmo que com falas e ações que fazem referência a tendências para as DMOs do futuro – conforme anteriormente verificado na literatura científica e em relatórios técnicos voltados ao *trade*.

5 PROJETO DE TURISMO

Com base nos resultados e discussão apresentados, este trabalho propõe um projeto de planejamento e gestão de turismo, conforme o objetivo geral estabelecido, apresentado a seguir.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

A presente proposta consiste na elaboração de um *toolkit*, ou de um conjunto de ferramentas, que tem como objetivo facilitar a adaptação das DMOs às mudanças trazidas pela internet ao marketing de destinos. Devido ao contexto de realização deste trabalho, tem-se como público ao qual está direcionada e onde seria realizada esta proposta as organizações de marketing de destino atuantes na cidade de Curitiba, Brasil.

As ações foram organizadas em eixos. Entende-se que o eixo 1 consiste em atividades passíveis de realização pelas próprias organizações. No eixo 2, tendo-se em vista que já existem sites em pleno funcionamento, entende-se que uma empresa – ou departamento, no caso da DMO pública – que já presta serviços de suporte técnico para as organizações poderia viabilizar as ações propostas. Por sua vez, para as ações do eixo 3, por serem tecnicamente e estrategicamente mais específicas, recomenda-se a contratação de uma empresa de consultoria – como uma agência de publicidade, tal qual consulta realizada pelo autor para a proposta de ação A.

Recomenda-se que, caso as ações sejam consideradas viáveis pelas organizações de marketing de destino de Curitiba (público-alvo das ações), elas sejam incluídas no planejamento anual das DMOs, de modo que sejam executadas ao longo de seis meses no ano de 2020.

Justifica-se a relevância da proposta uma vez que se levou em consideração: aspectos teóricos levantados na investigação, como a variedade dessas organizações em um sem-fim de destinos turísticos (FALCETTA, 2008; PIKE; PAGE, 2014); e dados levantados no desenvolvimento da pesquisa, provenientes das próprias DMOs analisadas. Além disso, relatórios de organizações de marketing de destinos e materiais produzidos pelo próprio *trade* a respeito de tendências para as DMOs do futuro foram consultados e utilizados como referência para a elaboração da proposta. A FIGURA 39 (p. 102) apresenta exemplos de *toolkits* disponibilizados pela Tourism

Northern Ireland, DMO nacional da Irlanda do Norte. Em tradução livre e da esquerda para a direita na imagem: um “guia para estar on-line”, “conteúdo básico sobre Google Analytics” e “construindo sua marca”.

FIGURA 39 – TOOLKITS DISPONIBILIZADOS PELA TOURISM NORTHERN IRELAND



FONTE: Adaptado de Tourism Northern Ireland (sem data)⁸⁰.

As entrevistas apontaram a importância das consultorias ao oferecerem um olhar externo à organização e suas atividades – conforme mencionado por GT-CTUR em entrevista –, contribuindo com novas perspectivas baseadas em conhecimento especializado nem sempre encontrado internamente nas DMOs – tal qual exemplificado pelas ações comentadas por GM-OFVC para conhecimento da demanda e influência digital, realizadas por empresas consultoras no destino e nos principais mercados emissores identificados pela DMO.

Entre as 25 principais estratégias apontadas no relatório a respeito do futuro das *destinations organizations*, a primeira é “minha organização vai investir mais esforços e recursos em conteúdo em vídeo para promover o destino” e a segunda foi “minha organização irá focar significativa atenção na criação de conteúdo e estratégias de disseminação” (DI, 2017, p. 16, tradução nossa⁸¹).

⁸⁰ Disponível em: <<https://tourismni.com/Grow-Your-Business/toolkits-and-resources/>>. Acesso em 11 nov. 2019.

⁸¹ “My organization will invest more effort and resources into video content to market the destination [1]. My organization will focus significant attention to content creation and dissemination strategies [2]” (DI, 2017, p. 16).

Para elaboração desta proposta, teve-se como base os objetivos específicos estabelecidos na etapa de pesquisa, bem como as evidências encontradas por meio da coleta, análise e discussão dos dados da pesquisa realizada. O QUADRO 13 (p. 104) apresenta cada eixo de ação e o respectivo objetivo específico no qual está baseado.

Entende-se que, para sua realização, o único eixo que poderia requerer algum investimento financeiro é o eixo 3: marketing digital e ferramentas de promoção. Principalmente pelas questões técnicas relacionadas à produção audiovisual de um vídeo promocional para o destino, um orçamento foi realizado junto a uma agência de publicidade de Curitiba para criação de um vídeo promocional de aproximadamente 2 minutos que poderia ser realizado em um prazo de 30 dias, seja com captação de imagens aéreas utilizando-se um drone ou com a utilização de banco de imagens para divulgar o destino.

QUADRO 13 – AÇÕES PROPOSTAS NO PROJETO COM BASE NOS OBJETIVOS E RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA

OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS	CURITIBA	EIXO DE AÇÃO	AÇÃO
a) Analisar estratégias e ações implementadas por DMOs	Há ações similares cuja execução muda de acordo com a gestão e financiamento de cada organização.	No caso da DMO pública, há variação das estratégias por conta de mudanças políticas. Na DMO privada, entende-se como objetivo principal a atração de eventos para o destino, o que sugere estratégias diferentes daquelas utilizadas para atração de visitantes individuais.	Os fundamentos de uma organização de marketing de destinos (1)	Estabelecer ações cuja realização é obrigatória e não variáveis conforme mudanças na gestão
b) Identificar como as DMOs veem seu papel no contexto atual da comunicação turística	Ainda há o papel de fonte de informação, mas cresce a função de curadora e criadora de conteúdo para atrair visitantes.	A DMO é fonte de informação sobre o destino, trabalhando em projetos em conjunto com outras instituições. Há uma divisão de funções entre as duas organizações presentes e o uso da marca	As DMOs como fontes de informação e inspiração (2)	Elaboração de um site único para promover o destino
c) Verificar o uso da internet feito pelas organizações de marketing de destinos	Site institucional e publicação de conteúdo em texto e imagens em redes sociais	Há predominância de uma rede social mais abrangente, sem ações específicas que se adaptam à linguagem e formato de cada plataforma.	O marketing digital e novas ferramentas de promoção (3)	Utilização de vídeo marketing (A)
				Utilização de <i>influencer marketing</i> (B)

FONTE: Elaboração própria (2019).

5.1.1 Descrição das etapas para a execução do projeto

Conforme apresentado no QUADRO 13 (p. 104), as ações propostas foram estruturadas em três eixos. A seguir, são descritas as justificativas, resultados, público-alvo e custo estimado para cada ação.

5.1.1.1 Eixo 1: Os fundamentos de uma organização de marketing de destinos

Uma vez que foi verificada a influência que tem a gestão – no caso de DMOs públicas, a gestão política – nas estratégias e atividades nas DMOs, propõe-se o estabelecimento de atividades por meio da legislação que rege essas organizações. A exemplo do que foi verificado com a utilização do fundo denominado *Fideicomiso de Turismo da Zona Metropolitana de Guadalajara*, propõe-se a especificação da porcentagem do orçamento disponível ou arrecadação que será utilizada para: ações de promoção do destino, somando-se a isso ações que têm como objetivo a coleta e o monitoramento de dados para o embasamento das decisões da organização ou organizações de marketing de destino de Curitiba.

Foram identificadas no regimento interno de uma das DMOs as funções de “gerar e manter dados estatísticos do Turismo [sic] atualizado” e “elaborar questionários e pesquisas de interesse turístico” no âmbito da coordenação de projeto do CTUR (CURITIBA, 2005, p. 5). Entretanto e conforme apontado pelo Índice de Competitividade do Turismo Nacional (BRASIL. Ministério do Turismo, 2015, p. 31), Curitiba não dispõe de um fundo de turismo vinculado ao Conselho Municipal de Turismo da cidade, bem como é inexistente um “sistema de estatísticas turísticas na administração pública local”.

Nesse contexto, a ação proposta é: estabelecer, por meio de ferramentas legais, parcelas do orçamento da DMO – ou das DMOs, no caso de ações conjuntas entre as DMOs de Curitiba – que serão destinadas a ações de promoção do destino e de coleta e monitoramento de dados a respeito do turismo em Curitiba, de forma que não haja mudanças significativas na frequência e realização dessas atividades no destino e para que as DMOs estejam em maior conformidade com as características apresentadas na FIGURA 4 (p. 35) para as organizações de destinos do futuro – a adoção de inteligência para a tomada de decisões e a curadoria de conteúdo para promover o destino.

Como público-alvo, tem-se as próprias DMOs, que dessa forma teriam maior continuidade em suas ações, sem que estratégias de monitoramento e promoção sejam interrompidas por conta de mudança na gestão dos órgãos públicos ou de lideranças em organizações privadas. No caso do CTUR, está previsto em seu regimento interno como uma atribuição da presidência “propor alterações no estatuto e regimento interno [do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba]” (CURITIBA, 2005, p. 10). O QUADRO 14 apresenta um cronograma estimado para realização das ações com base no tempo para realização da etapa de pesquisa deste trabalho.

QUADRO 14 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO DE AÇÃO 1

Nº	ATIVIDADES	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Estudo e identificação das necessidades e possibilidades orçamentárias da DMO	■	■	■	■								
2	Elaboração de uma projeção de custos para que novas ações de promoção do destino sejam realizadas (além das já existentes), vide eixos 2 e 3 de ação					■	■	■	■				
3	Elaboração de uma projeção de custos para realização de pesquisas de demanda com frequência semestral					■	■	■	■				
4	Redação da proposta de decreto que estabelece as ações e parâmetros mínimos para funcionamento da DMO e o orçamento destinado a elas									■			
5	Revisão da proposta frente a estimativas orçamentárias anuais										■		
6	Aprovação da proposta pelo Conselho Municipal de Turismo											■	
7	Revisão da proposta com base nas considerações do Conselho Municipal de Turismo											■	
8	Envio da proposta ao poder executivo municipal												■

FONTE: Elaborado pelo autor (2019).

Como principal resultado esperado com a continuidade proveniente do estabelecimento legal dessas ferramentas, se teria o fortalecimento dessas instituições, bem como o embasamento necessário para que as DMOs adotem o uso de inteligência para suas tomadas de decisão (DI, 2017) a médio e longo prazo.

5.1.1.2 Eixo 2: As DMOs como fontes de informação e inspiração

Foram identificados três sites vinculados a organizações de marketing de destino em Curitiba – conforme a FIGURA 35 (p. 92). Entretanto, uma vez que apresentam conteúdos similares – como sugestões de atrativos, opções de hospedagem, eventos e outras atividades de interesse turístico – entende-se que essa multiplicidade pode gerar concorrência entre as páginas, inclusive causando confusão ao usuário que não tem conhecimento a respeito da superestrutura turística do destino. Com base nos outros dois estudos de caso realizados, considera-se benéfica maior clareza sobre a relação entre as DMOs que atuam em Curitiba – principalmente no que tange o uso e gestão da marca do destino e sua promoção, uma vez que o site da marca direciona o usuário às redes sociais do CCVB e o site do CTUR direciona o usuário às páginas de divulgação da marca em redes sociais.

A ação proposta consiste na integração entre os sites do CTUR, CCVB e Curta Curitiba para conformar um único site. Dessa forma, o potencial visitante (ou organizador de evento) encontraria todas as informações relevantes para sua experiência na cidade em uma única página on-line – desde hospedagem até eventos ocorrendo no destino, estabelecimentos de alimentos e bebidas e infraestrutura para sediar eventos – e não informações distribuídas em três sites que aparecem de formas tão distintas quando da utilização de uma ferramenta de busca como o Google. O QUADRO 15 (p. 108) apresenta um cronograma estimado para realização das ações.

Com base em um teste realizado no buscador Google (FIGURA 40, p. 109), recomenda-se o uso de otimização de ferramentas de busca – ou *search engine optimization* (SEO) – do CTUR, principalmente pelo desempenho que a DMO teve na busca: o site do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba – Curitiba Turismo é o quinto resultado apresentado na primeira página de resultados para “curitiba turismo” no Google. O site da marca Curta Curitiba, por sua vez, apareceu somente na quinta página de resultados – dificilmente acessada pelo usuário que utiliza essas ferramentas. O site do CCVB não foi encontrado nas primeiras dez páginas de resultados.

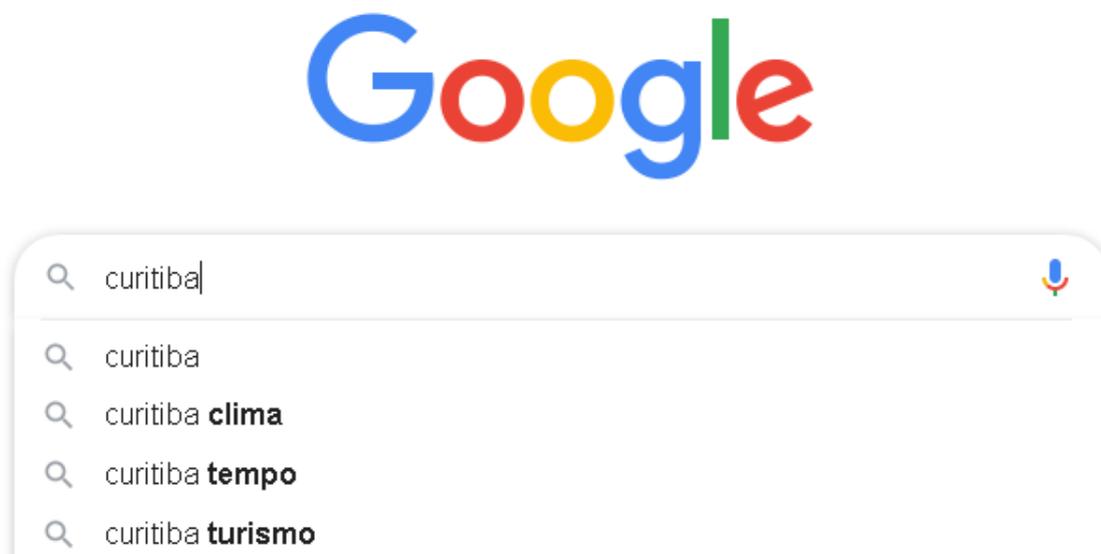
QUADRO 15 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO DE AÇÃO 2

Nº	ATIVIDADES	SEMANAS											
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
1	Realização de reuniões entre as DMOs para identificação de objetivos e necessidades referentes à reformulação dos sites												
2	Modificação do “esqueleto” do site que irá disponibilizar o conteúdo promocional e alimentação do site com conteúdo para testes												
3	Modificação do “esqueleto” dos sites que irão disponibilizar o conteúdo institucional e alimentação do site com conteúdo para testes												
4	Realização de testes A/B com potenciais usuários dos sites												
5	Apresentação da nova proposta de sites aos mantenedores (CCVB) e parceiros das DMOs que tenham interesse em apoiar os novos sites												
6	Análise do <i>feedback</i> coletado após os testes A/B e apresentação da proposta aos parceiros (em conjunto por ambas DMOs)												
7	Reelaboração do <i>layout</i> e conteúdo disponibilizado nos sites e alimentação do <i>back-end</i>												
8	Avaliação final e aprovação dos sites												
9	Lançamento dos sites para o público geral												

FONTE: Elaborado pelo autor (2019).

Uma alternativa, caso as organizações optem pela manutenção de seus próprios sites, é de manter páginas institucionais separadas – conforme observado no caso da NewcastleGateshead Initiative – mas concentrar em um site as informações de promoção referentes às atividades e estabelecimentos de cunho turístico da cidade. Como no estudo de caso mencionado, este site promocional poderia disponibilizar um *link* para cada página institucional, que teria como objetivo somente a apresentação da organização, seus objetivos e atividades – sem a disponibilização de conteúdos promocionais concorrentes entre as páginas.

FIGURA 40 – SUGESTÕES DO BUSCADOR GOOGLE PARA “CURITIBA”



FONTE: Adaptado de Google (2019).

O público-alvo da realização da ação proposta seriam visitantes reais e potenciais que buscam informação oficial sobre o destino em sites oficiais de organizações de marketing de destinos – busca de informações que, conforme GT-CTUR, é recorrente no caso do CTUR. Como resultado, estariam previstas: informações promocionais e tráfego de visitantes centralizados em um único site, facilitando a consulta feita pelos usuários a respeito de sua experiência em Curitiba e conferindo também maior praticidade ao acompanhamento feito pelas DMOs dos dados referentes às visitas a essas páginas. Dessa forma, entende-se que seria maior também o contato do real ou potencial visitante – uma vez que pode acessar o site antes ou durante sua experiência no destino – com produtos e serviços do destino, haja vista a divulgação de descontos, promoções e produtos turísticos de Curitiba que já é realizada no site da marca Curta Curitiba.

5.1.1.3 Eixo 3: O marketing digital e novas ferramentas de promoção

Conforme apresentado no QUADRO 13 (p. 104), o eixo 3 conta com duas ações no âmbito digital para promover o destino e atrair visitantes para Curitiba, denominadas ação A e ação B. A ação A consiste na utilização de vídeo marketing, por meio da produção de material audiovisual (um vídeo promocional inicial) que poderia ser utilizado em diferentes plataformas, mas com o objetivo principal de gerar

atividades para o destino em um canal na rede social YouTube. Tem-se a proposta de ação A com base: nos dados coletados, que indicaram a ausência de atividades das DMOs de Curitiba para promoção do destino no YouTube; e nas tendências apontadas em relatórios produzidos a partir de dados do *trade* (SKIFT RESEARCH, 2017; SKIFT; ADOBE, 2017; DI, 2017), que indicam o favorecimento de conteúdo dinâmico em detrimento de conteúdo estático nos processos de busca e consumo de conteúdo realizado por visitantes. O QUADRO 16 apresenta uma estimativa de cronograma para a elaboração e utilização de uma ação de vídeo marketing para Curitiba.

QUADRO 16 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO 3 AÇÃO A: UTILIZAÇÃO DE VÍDEO MARKETING

Nº	ATIVIDADES	SEMANAS												
		2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	
1	Reunião inicial para identificação das necessidades referentes à promoção turística de Curitiba no formato de vídeo													
2	Apresentação (pela DMO) de necessidades e de um <i>storytelling</i> inicial para a proposta de vídeo													
3	Identificação dos principais aspectos relacionados a Curitiba e a experiência turística que oferece que deverão ser transmitidos por meio de <i>storytelling</i>													
4	Definição de lugares e pessoas que farão parte do vídeo													
5	Produção audiovisual inicial para composição do vídeo													
6	Edição inicial do material													
7	Análise do material inicial produzido													
8	Aprovação ou solicitação de alterações referentes ao material produzido para reavaliação e aprovação													
9	Exibição do material ao Conselho Municipal de Turismo e aos mantenedores do CCVB													
10	Análise do feedback recebido													
11	Adaptação do material com base no feedback recebido e/ou aprovação final do material audiovisual produzido													
12	Campanha de lançamento do material em diferentes redes sociais e mídias digitais													
13	Lançamento do vídeo em um canal oficial no YouTube													

FONTE: Elaborado pelo autor (2019).

A ação B, por sua vez, consiste na utilização de *influencer marketing* e de conteúdo gerado por usuários por meio das ações de “repostagem” de conteúdo que foi originalmente publicado por outros perfis – de indivíduos – nas redes sociais. Essas ações levam em consideração as tendências apontadas no âmbito da busca por informações realizada por turistas, que veem nas publicações feitas por outros usuários (e não organizações ou instituições) conteúdo mais confiável a respeito de viagens e serviços (MUNAR, 2011; LLODRÀ-RIERA, 2015; DI, 2017).

QUADRO 17 – CRONOGRAMA ESTIMADO PARA OPERACIONALIZAÇÃO DO EIXO 3 AÇÃO B: UTILIZAÇÃO DE INFLUENCER MARKETING

Nº	ATIVIDADES	SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
1	Busca de conteúdo criado e publicado por outros usuários por meio de hashtags						
2	Identificação de perfis com números razoáveis, mas não exageradamente alto de seguidores e curtidas (<i>micro influencers</i>), com uma audiência limitada (nicho específico) e alto poder de influência de decisões						
3	Elaboração de uma proposta de visita a Curitiba com base no nicho de atuação do influencer (por exemplo, atividades ao ar livre) e na oferta de atividades no destino (parques e ciclofaixas).						
4	Com base na resposta recebida, recomeço do processo de busca por influenciadores ou delimitação das especificidades das parcerias: número de publicações, extensão das publicações (se vídeo), frequência das publicações, aspectos financeiros relacionados à viagem						
5	Identificação dos melhores parceiros entre os mantenedores do CCVB para o perfil de influenciador selecionado						
6	Realização da viagem e das ações de <i>influencer marketing</i>						

FONTE: Elaborado pelo autor (2019).

O público-alvo das duas ações são os usuários de redes sociais, uma vez que ambas têm como objetivo ampliar a presença do destino nas plataformas e influenciar a formação de imagem do destino a partir da criação de engajamento em suas publicações.

O resultado esperado para ambas as ações (A e B) é melhorar a comunicação da marca e das características do destino, criando engajamento de usuários com a marca e com conteúdo que é publicado (vide eixo de ação 2). Uma recomendação adicional referente tanto às ferramentas de marketing digital em redes sociais (eixo 3) quanto ao uso de um site único para a promoção do destino (eixo 2) é a utilização de uma ferramenta que permita a automação das publicações em redes sociais e o monitoramento de seus resultados – vide análises realizadas na etapa de

apresentação e discussão dos resultados deste trabalho utilizando-se do pacote Fanpage Karma, disponibilizado inicialmente de forma gratuita para teste e que pode ser utilizado de forma paga por organizações para suas atividades em redes sociais.

5.1.2 Descrição dos recursos humanos envolvidos em cada etapa

No eixo 1, com o apoio e conhecimento da equipe técnica, a presidência do Instituto Municipal de Turismo pode, conforme apresenta o regimento interno da DMO (CURITIBA, 2005), sugerir as mudanças apresentadas. Nesse caso recomenda-se também o respaldo político no âmbito executivo para a proposta de um decreto que estabelece ditas mudanças, haja vista seu viés orçamentário e permanente para o funcionamento das organizações.

Para o eixo 2, ambas as equipes das DMOs presentes no destino – CTUR e CCVB – teriam que estabelecer os conteúdos que formariam parte dos novos sites das organizações (somente conteúdo institucional) e do site único para a promoção da marca Curta Curitiba e das características referentes ao turismo no destino. Entendidas as necessidades de cada organização, seria preciso que a equipe técnica – ou as equipes técnicas, por se tratar de mais de uma organização e mais de um site – de suporte relacionado a tecnologias de informação dos órgãos estivessem a par dessas necessidades e capacitadas para aplicação das medidas técnicas necessárias para operacionalização da ação proposta.

Para as ações do eixo 3, recomenda-se a contratação de uma agência de publicidade para assessoria e produção dos materiais recomendados (vídeos e publicações multiplataformas). Ainda assim, a equipe técnica seria importante para comunicar de maneira precisa as necessidades existentes no que se refere ao marketing turístico de Curitiba.

Em todos os casos, entende-se que a participação de uma equipe técnica que conta com profissionais formados em turismo evitaria os custos que seriam necessários para a contratação de consultores: para escolha de conteúdo para promoção on-line do destino (eixo 2), para elaboração de estimativas de custos das ações consideradas necessárias para o funcionamento e continuidade de uma DMO (eixo 1) e para reuniões e acordos com uma agência de publicidade e com influenciadores (eixo 3, ações A e B).

5.1.3 Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa

Para a proposta referente ao eixo 1, uma vez que consiste apenas no estabelecimento de um marco legal para embasar as atividades e funcionamento das DMOs, a ação proposta não teria custos caso fosse executada.

No eixo 2, entende-se que, por já serem sites ativos, os três – CTUR, CCVB e Curta Curitiba – já contam com um *back-end* e uma estrutura prontos. Com a mudança proposta, seria necessário somente alterar as informações que alimentam esses sistemas e como elas estão organizadas para serem disponibilizadas ao usuário no *front-end* do site. Por exemplo: dois dos três sites poderiam apresentar informações institucionais a respeito do CTUR e do CCVB, enquanto um site promocional – com o melhor SEO entre os três – disponibilizaria o conteúdo referente a atrativos do destino aos visitantes, trabalhando com mais assertividade o uso da marca turística, das características e do inventário do destino para atração de turistas e eventos para Curitiba. Por tratar-se de uma reorganização e de um acréscimo de informações, não haveria custo adicional – de criação de um novo site, por exemplo – para realização da ação.

O eixo 3 conta com as únicas ações onerosas para as organizações de marketing de destino. Uma agência de publicidade de Curitiba foi consultada a respeito do custo para elaboração de material para a estratégia de vídeo marketing e operacionalização de ações por meio da criação de material audiovisual. O custo estimado para a produção de um vídeo para promoção do destino, com aproximadamente dois minutos de duração, foi de R\$ 3.650,00 (com utilização de banco de imagens) a R\$ 4.650,00 (com a captação de novas imagens por meio do uso de *drones*) – incluídos os custos de criação de um roteiro de *storytelling*, locução profissional, vinhetas e afins.

Para a ação B: utilização de *influencer marketing*, entende-se que o custo seria somente para o deslocamento de influenciadores, observada a multiplicidade de parceiros do *trade* associados ao Curitiba e Região *Convention & Visitors Bureau* – para que sejam providenciados hospedagem, passeios e serviços aos influenciadores no destino. Desse modo, o custo estimado para a ação B seria de até R\$ 1.000,00 por influenciador vindo de outras cidades brasileiras, visitando (e promovendo) o destino Curitiba.

5.1.4 Avaliação do retorno do investimento

Segundo Falcetta (2008), um dos maiores problemas do investimento em ações promocionais de destinos – especificamente aquelas ações que se referem à promoção imagem dessas localidades – é a dificuldade que existe em mensurar o retorno desse investimento. Segundo o autor, nesses casos é possível ir de um orçamento insuficiente ao investimento exagerado, ainda assim será difícil identificar quais retornos vieram especificamente de quais ações promocionais financiadas.

Com isso em mente, destaca-se a possibilidade que oferece o marketing digital para que sejam mensurados alguns indicadores de performance – *key performance indicators* (KPIs). Muitos deles foram utilizadas na etapa de pesquisa desenvolvida neste trabalho: no caso do eixo 3, referente às atividades de marketing digital em forma de vídeo e *influencer* marketing, os principais indicadores seriam os números de publicações realizadas, a quantidade de seguidores e de curtidas angariados com essas publicações e o engajamento gerado pelo conteúdo. Para essa mensuração, ferramentas como Fanpage Karma, utilizada na análise realizada das redes sociais nos três estudos de caso desenvolvidos poderiam ser utilizadas.

Além disso, no caso do eixo de ação 2 seria recomendável o acompanhamento do acesso aos sites, o tempo de permanência dos visitantes e a quantidade de visitas repetidas – indicadores do interesse que os usuários podem ter no conteúdo disponibilizado. Com base nesses indicadores, um acompanhamento semestral poderia ser realizado para identificar ações que deram certo e de pontos a serem corrigidos.

Considera-se relevante destacar que, ainda que a literatura – e a prática – aponte a dificuldade que existe em mensurar com precisão o retorno dos investimentos realizados em marketing de destinos, o objetivo maior dessas ações é o incremento do fluxo de visitantes. Por conta disso, levando-se em conta as limitações existentes, considera-se como maiores indicadores de retorno proveniente das ações a relação cronológica que poderia ser estabelecida entre a implementação das ações e uma mudança no número de desembarques realizados no aeroporto do destino, visitas a seus principais atrativos, participações em eventos da cidade e ocupação da matriz hoteleira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor o uso de ferramentas que colaborassem na adaptação das DMOs atuantes em Curitiba à influência exercida pela internet no marketing de destinos turísticos. Com base no referencial teórico apresentado, foram estabelecidos os objetivos específicos: a) analisar estratégias e ações implementadas por organizações de marketing de destinos; b) identificar o papel que as organizações de marketing de destinos entendem como seu; e c) verificar o uso da internet feito pelas organizações de marketing de destinos.

Para o alcance dos objetivos propostos, três estudos de caso foram realizados nos destinos de Curitiba, Brasil; NewcastleGateshead, Reino Unido; e Guadalajara, México. Para a coleta de dados no recorte estabelecido, foram utilizados: a pesquisa bibliográfica e documental sobre os destinos; entrevistas semiestruturadas com profissionais que trabalham ou já trabalharam nas DMOs que neles atuam e a análise de conteúdo em ações de marketing digital para promoção dos destinos – nomeadamente seus sites, página no Facebook, perfis no Instagram e no Twitter e canal no YouTube.

A análise de conteúdo das publicações feitas pelas DMOs nas redes sociais mostrou a predominância de imagens de locais de interesse turístico. Duas das três DMOs – a NGI e a OFVC – possuem um site que centraliza as informações referentes à promoção do destino que representam. Por sua vez, Curitiba conta com três sites que apresentam informações relacionadas à promoção e ao marketing do destino: dois administrados por suas DMOs (uma pública, CTUR, e uma privada, CCVB) e um site destinado à promoção da marca turística do destino – desatualizada se comparada à marca usada nas redes sociais.

Foram verificados diferentes usos dados por cada DMO às diferentes ferramentas analisadas. A OFVC e a marca Curta Curitiba apresentam em seus sites seções destinadas a conteúdo em formato de blog – em parcial concordância com as tendências atribuídas às organizações de marketing de destinos como criadoras de conteúdo (DI, 2017). Por sua vez, o CTUR e NGI disponibilizam conteúdo promocional mais informativo, sendo a DMO britânica a única que oferece experiências de compra em funcionamento em seu site no momento da pesquisa – o que, entende-se corrobora o entendimento apresentado pelo ex-presidente do CCVB, entrevistado na

etapa de coleta de dados, a respeito da modernidade e complexidade – mas efetividade – desse modelo de gestão público-privada.

As estratégias e ações implementadas pelas DMOs se referem ao marketing de destinos, estabelecimento de parcerias e, no caso de Curitiba, planejamento da atividade turística no destino (CTUR). O papel de fonte de informação ainda é assumido pelas DMOs, mas foi verificada a tendência relacionada à curadoria de conteúdos feita por essas organizações para inspirar potenciais visitantes – tendência observada na análise de conteúdo das ações da OFVC e mencionada na entrevista com o *destination manager* da NGI. Não foram encontrados aplicativos de cunho turístico vinculados às DMOs, mas uma análise da responsividade dos sites foi realizada e o recurso foi verificado em quatro dos cinco sites analisados.

Os dados confirmaram o que aponta a literatura a respeito das atividades predominantes das organizações de marketing de destinos na busca por visitantes, eventos e congressos enquanto representantes de *stakeholders* locais (MORRISON, 2012), bem como a influência da política na gestão dessas organizações (PIKE; PAGE, 2014) – fato que, conforme apontaram os dados, ocorre de maneira mais acentuada quando se trata de uma organização pública.

Além disso, foi possível verificar no caso de Curitiba o uso de materiais gráficos para promoção, cuja predominância é apontada por Falcetta (2008). Como principal dado que acompanha a literatura sobre o tema, tem-se a influência das TICs não somente em ações promocionais, mas também no que tange diferentes aspectos das DMOs (POON, 1988; LLODRÀ-RIERA, 2015; GOMES et al., 2018) – e, nos casos em que não foi possível verificar esse uso, foram elaboradas propostas de aplicação prática para a adaptação das organizações a esses aspectos, conforme objetivo principal deste trabalho.

Por fim, a variedade de possibilidades no que se referente a gestão, funcionamento, estratégias e ações das organizações de marketing de destinos foi verificada pelos estudos de caso – que apontaram que os destinos e DMOs não se diferenciam significativamente no âmbito turístico, mas sim em seus respectivos contextos históricos, políticos, econômicos, sociais e culturais.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Uma vez que se teve como estudos de caso destinos e organizações inseridos em contextos tão diferentes, não se teve como objetivo compará-los. Entretanto, considera-se relevantes os resultados encontrados uma vez que emergiram da análise de DMOs que contemplam a multiplicidade dessas organizações (PIKE; PAGE, 2014). Ainda assim, recomenda-se a análise de estratégias de marketing de destinos no âmbito digital realizadas por destinos similares – se possível, concorrentes. Dessa forma, espera-se, não seria tão forte a influência exercida pelo contexto político, econômico, histórico e social de cada destino – ainda que cada localidade tenha suas próprias características.

Uma vez que as estratégias de marketing de destinos devem estar baseadas nas mudanças comportamentais identificadas no público-alvo, recomenda-se também a verificação da aderência das tendências de uso e popularização da tecnologia da informação e comunicação apontada na literatura quando observados diferentes mercados consumidores em diferentes regiões – entre elas a Europa, a América Latina e, de forma mais específica, o Brasil.

Considera-se necessário também reconhecer as limitações deste estudo, principalmente no que se refere à profundidade e ao tempo disponível para realização das análises e para o emparelhamento dos dados coletados com a literatura científica sobre o tema – que, conforme pode ser verificado, é extremamente ampla e diversa.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, H. et al. O marketing turístico como instrumento de produção e transformação do espaço de Curitiba e região metropolitana. In: **Book of Proceedings vol. I** – International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve: 2011, p. 306-318.
- BEVAN, R. What makes a city a city – and does it really matter anyway? **The Guardian**, 08 mai. 2014. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/cities/2014/may/08/what-makes-city-tech-garden-smart-redefine>>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- BIGNÉ, J. E.; SÁNCHEZ, M. I.; SÁNCHEZ, J. Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. **Tourism Management**, v. 22, n. 6, p. 607-616, 2001.
- BLOOMBERG. Como uma região no México pode se tornar o próximo Vale do Silício. **Gazeta do Povo**, 06 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/como-uma-regiao-no-mexico-pode-se-tornar-o-proximo-vale-do-silicio-akkusne6uut1bhy87egzhak95/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- BOLDEN, L. Newcastle named Smart City of the Year. **Newcastle City Council**, 2019. Disponível em: <<https://www.newcastle.gov.uk/citylife-news/newcastle-named-smart-city-year>>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional: Curitiba**. 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/Indice_competitividade/2015/Curitiba_RA_2015.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- BRONNER, F.; HOOG, Robert de. Vacationers and eWOM: Who Posts, and Why, Where, and What? **Journal of Travel Research**, v. 50, n. 1, p. 15-26, 2011.
- BUHALIS D., FOERSTE, M. K. SoCoMo Marketing for Travel and Tourism. In: XIANG, Z., TUSSYADIAH, I. (Eds.). **Information and Communication Technologies in Tourism 2014: Proceedings of the International Conference in Dublin, Ireland, January 21-24, 2014**. Cham: Springer 2014.
- BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism Research. **Tourism Management**, v. 29, n. 4, p. 609-623, 2008.
- CHIAS, J. **Turismo, o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões e cidades**. São Paulo: Senac, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CTUR. Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo. **Pesquisa de demanda turística de Curitiba 2018**: caracterização e dimensionamento do turismo em Curitiba. Curitiba Turismo, 2019. Disponível em: <<https://mid-turismo.curitiba.pr.gov.br/2019/9/pdf/00003622.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

CTUR. Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo. **A Cidade**. Curitiba Turismo, sem data. Disponível em: <<https://turismo.curitiba.pr.gov.br/conteudo/a-cidade/4>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Decreto nº 1.416. Aprova o Regimento Interno do Instituto Municipal de Turismo. **DOM nº 82 de 27 mai. 2005**. Disponível em: <<https://mid-turismo.curitiba.pr.gov.br/2015/5/pdf/00000520.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Vale do Pinhão estimula negócios e gera empregos e receitas para Curitiba. **Prefeitura Municipal de Curitiba**, 29 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/vale-do-pinhao-estimula-negocios-e-gera-empregos-e-receitas-para-curitiba/50151>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

DI. Destinations International. **Next Futures Study 2017**: A Strategic Road Map for the next generation of Global Destination Organizations. Destinations International, 2017. Disponível em: <https://destinationsinternational.org/sites/default/master/files/pdfs_Destinations_International_DestinationNEXT_2017_Futures_Study.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2019.

DEYDÉN, A. Los impactos de eliminar el Consejo de Promoción Turística de México ya comienzan a sentirse. **El CEO**, 2019. Disponível em: <<https://elceo.com/politica/los-impactos-de-eliminar-el-consejo-de-promocion-turistica-de-mexico-ya-comienzan-a-sentirse/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

DOMARESKI-RUIZ, T. C. D.; GÂNDARA, J. M. La dinámica evolutiva del destino turístico Curitiba (Paraná – Brasil). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 26, n. 2, p. 394-418, 2017.

DOMARESKI-RUIZ, T. C.; MANOSSO, F. C.; AKEL, G. M.; MOSCARDI, E. H. Estratégias de marketing digital: uma análise dos destinos turísticos. **Revista Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 26, p. 1-20, 2019.

ELBE, J.; HALLÉN, L.; AXELSSON, B. The destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. **International Journal of Tourism Research**, [s.l.], v. 11, n. 3, p.283-296, maio 2009.

EXPO GUADALAJARA. Feria Internacional del Libro. **Expo Guadalajara**, 2019. Disponível em: <<http://www.expoguadalajara.mx/diciembre2018.html>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

FALCETTA, F. P. **Estratégias de comunicação sob a ótica da comunicação turística**: tendências e possibilidades para o fomento do turismo nacional - um estudo comparado França e Brasil. 2008. 293 f. Tese (Doutorado em Comunicação

Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERNANDES, D. L.; DOMARESKI-RUIZ, T. C.; GÂNDARA, J. M. G. O impacto do planejamento urbano na imagem da Cidade. In: Seminário de Pesquisa em Turismo no Mercosul, 7., 2012, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2012, p. 1-18.

FERNANDEZ-CAVIA, J. MARCHIORI, E.; HAVEN-TANG, C.; CANTONI, L. Online communication in Spanish destination marketing organizations: The view of practitioners. **Journal of Vacation Marketing**, v. 23, n. 3, p. 264-273, 2016.

GALLEGOS, A. Aumenta la derrama económica hotelera en Guadalajara. **Informador**, 2018. Disponível em: <<https://www.informador.mx/economia/Aumenta-derrama-economica-hotelera-en-Guadalajara-20181218-0116.html>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

GATESHEAD. Council. **About Gateshead**. Gateshead Council, 2019. Disponível em: <<https://www.gateshead.gov.uk/article/2874/About-Gateshead>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, E. L. **Signos da marca: a comunicação turística sob a perspectiva semiótica**. 2018. 190 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Programa de Pós-Graduação em Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

GOMES, E. L. et al. Las relaciones entre la información turística y las tecnologías de información y comunicación: análisis de publicaciones científicas en revistas latinoamericanas. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 27, n. 3, 2018.

GUADALAJARA. Gobierno de Guadalajara. **Historia de Guadalajara**. 2019. Disponível em: <<https://guadalajara.gob.mx/historia-de-guadalajara>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GUZMÁN, S. ¿Por qué se les llama tapatío a personas de Guadalajara? **Debate**, 2017. Disponível em: <<https://www.debate.com.mx/mexico/Por-que-se-les-llama-tapatio-a-personas-de-Guadalajara-20170709-0119.html>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

ILUMINET. Revista de Iluminación. Guadalajara es Ciudad Luz. , 10 out. 2011. Disponível em: <<https://www.iluminet.com/guadalajara-es-ciudad-luz/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

JALISCO. Gobierno del Estado. **Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara - TZGM (100321975)**. Jalisco, sem data. Disponível em: <<https://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/organismos/tzgm>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

LANQUAR, R. **Marketing turístico: de lo global a lo local**. 1ed. Barcelona: Ed. Ariel, 2001.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LLODRÀ-RIERA et al. A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation. **Tourism Management**, v. 48, p. 319-328, 2015.

LUCI. Lighting Urban Community International. About LUCI. **LUCI**, sem data. Disponível em: <<https://www.luciassociation.org/about-luci/>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MACKAY, K. VOGT, C. Information technology in everyday and vacation contexts. **Annals of Tourism Research**, v. 39, n. 3, pp. 1380-1401, 2012.

MARUJO, M. N. **Turismo & Comunicação**. Castelo Branco: Rvj Editores, 2008.

MCCLATCHEY, C. Why do towns want to become cities? **BBC News Magazine**, 22 jun. 2011. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/magazine-13841482>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MEDAGLIA, J.; ORTEGA, C. D. Mediação da informação em turismo: um estudo introdutório. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6 n. 2, p. 126-147, 2015.

MEDAGLIA, J.; SILVEIRA, C. E. La evolución del marketing de destinos: su sinergia con la planificación turística. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 18, n. 5, p. 530-545, 2009.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. **Constructo**. Editora Melhoramentos Ltda, 2019. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/constructo/>>. Acesso em: 20 out. 2019.

MIDDLETON, V. T. C.; CLARKE, J. **Marketing turístico: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MIRALBELL, O.; ALZUA-SORZABAL, A.; GERRIKAGOITIA, J. K. Content Curation and Narrative Tourism Marketing. In. XIANG, Z.; TUSSYDIAH, I. (eds.). **Information and Communication Technologies in Tourism 2014**. Switzerland: Springer International Publishing, 2014, p. 187-199.

MORRISON, A. M. **Marketing de hospitalidade e turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOSCARDI, E. H. et al. O uso das revisões bibliométrica, sistemática e integrativa para compreender o conceito de informação turística. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n. 27/28, p. 1821-1830, 2017.

MUNAR, A. M. Tourist-created content: rethinking destination branding. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 5, n. 3, p. 291-305, 2011.

NAKATANI, M. S. M.; GOMES, E. L.; NUNES, M. P. Diferentes Olhares da Comunicação no Turismo: entendendo três localidades paranaenses como destino e produto turístico. **Revista Turismo em Análise**, Brasil, v. 28, n. 3, p. 474-491, 2017.

NAKATANI, M. S. M.; PINTO, M. J. A.; SOUSA, R. F. M. de. Place branding and tourist destination image: a preliminary understanding of destination marketing organizational models. In: Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 12., 2015, Natal. **Anais...** Natal: UFRN, 2015, não paginado.

NEWCASTLE. City Council. **Statistics and intelligence**. Newcastle City Council, sem data. Disponível em: <<https://www.newcastle.gov.uk/our-city/statistics-and-intelligence>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

OSBORNE, H. London population growth rate twice that of the UK, official figures show. **The Guardian**, 12 out. 2016. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/uk-news/2016/oct/12/london-population-growth-twice-that-of-uk-official-figures-show>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

PAVANELLI, A. Curitiba ganha 15,9 mil habitantes em um ano; número é maior que a população de 70% das cidades do Paraná. **G1 Paraná RPC**, 28 ago. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2019/08/28/curitiba-ganha-159-mil-habitantes-em-um-ano-numero-e-maior-que-a-populacao-de-70percent-das-cidades-do-parana.ghtml>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

PIKE, S.; PAGE, S. J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. **Tourism Management**, n. 41, 2014, p. 202-227.

POON, A. Tourism and information technologies. **Annals of Tourism Research**, v. 15, n. 4, p. 531-549, 1988.

PRIDEAUX, B.; COOPER, C. Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? **Journal of Vacation Marketing**, v. 9, n. 1, 2003, p. 35-51.

SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ, J.; GONZÁLEZ-URIBE, E. G.; COTON, S. G. H. Customer satisfaction in the hospitality industry of Guadalajara. **Advances in Competitiveness Research**, v. 19, n. 1-2, p. 17-31, 2011.

SECO, R. Curitiba, 'cidade modelo', busca novas referências: "Ao menos não somos São Paulo". **El País**, 03 jul. 2016. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2016/06/30/politica/1467311191_496018.html>. Acesso em: 23 dez. 2019.

SECTUR. Secretaría de Turismo de México. **Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México**: Guadalajara Jalisco. SECTUR, 2014. Disponível em:

<https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda_guadalajara.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

SECTURJAL. Secretaria de Turismo del Estado de Jalisco. **Anuario Estadístico 2017**. SECTURJAL, [201?]. Disponível em: <<https://secturjal.jalisco.gob.mx/invierte-en-jalisco/estadisticas>>. Acesso em: 19 set. 2019.

SHEEHAN, L.; VARGAS-SHÁNCHEZ, A.; PRESENZA, A.; ABBATE, T. The Use of intelligence in tourism destination management: an emerging role for DMOs. **International Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 6, p. 549-557, 2016.

SKIFT; ADOBE. **The 2018 Digital Transformation Report**. Skift, 2017.

SKIFT RESEARCH. **U.S. experiential traveler trends 2018**: Skift Research's annual survey & data analysis on traveler behavior, motivations & preferences. Skift Research, 2017.

TRUNFIO, M.; LUCIA, M. D. Toward Web 5.0 in Italian Regional Destination Marketing. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 2, p. 60-75, 2016.

URBS. Urbanização de Curitiba S.A. **Linha Turismo**. URBS, 2019. Disponível em: <<https://www.urbs.curitiba.pr.gov.br/transporte/linha-turismo>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

USAKLI, A.; KOÇ, B.; SÖNMEZ, S. How 'social' are destinations? Examining European DMO social media usage. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 6, p. 136-249, 2017.

VALLS, J. F. **Las claves del mercado turístico**: cómo competir en el nuevo entorno. Bilbao: Ediciones Deusto S. A., 1996.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS E AÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO SELECIONADAS

- Qual o modelo de gestão da DMO?
- Qual a fonte de financiamento da organização?
- Quais as estratégias atualmente utilizadas?
- Há conhecimento atualizado da demanda?
- Existe uma marca utilizada para a promoção do destino?
- Existe um site oficial para promoção do destino? Qual o conteúdo?
- Há páginas em redes sociais para promoção do destino? Que tipo de conteúdo é publicado e qual a resposta do público-alvo das ações?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM REPRESENTANTES DAS ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE DESTINO ANALISADAS

Apresentação

1. Você poderia, por favor, se apresentar?
2. Você concorda com o uso das suas respostas para o propósito desta pesquisa?
3. Você prefere ser citado por nome ou que suas respostas sejam usadas de forma anônima?

O papel atual das DMOs

4. Há outra organização atualmente trabalhando com a promoção do destino? Se sim, é uma organização pública ou privada?
5. Você diria que a DMO [que você representa] é mais focada na gestão ou no marketing do destino?
6. A DMO costuma utilizar conhecimento externo (consultores, dados de outras organizações, pesquisadores e especialistas de universidades) para ajudar na tomada de decisões? Quem?
7. Como você vê as mudanças trazidas pela internet a respeito da provisão de informações a turistas? Ainda é o papel principal da DMO promover o destino, comunicar e informar turistas a respeito do que o destino oferece?
8. Como você acha que a DMO se adaptou a essas mudanças? A gestão (pública, privada ou mista) influencia a adaptabilidade da organização?
9. Há estudos que apontam um novo papel para as DMOs, mais focado na gestão do conhecimento do que na promoção de um destino. Você concorda?
10. Como você destina como [principais destinos do país]? São competidores de [destino em análise]? Quais destinos você vê como competição?
11. Como você acha que a promoção desses destinos difere de que é realizada por [destino em análise]?
12. Você diria que o destino tem uma “vocação” para um ou mais segmentos?
13. Você diria que a [DMO em análise] atua intermediando a comunicação entre os ambientes interno e externo ao destino (*boundary spanner*)? Focando mais na gestão de conhecimento sobre o interior (atrativos, infraestrutura e aspectos

internos) e exterior (tendências, competidores e aspectos externos) do destino ao invés de somente promovê-lo?

14. Com base em sua experiência na DMO, que mudanças você vê no futuro para o turismo no destino? Quais você acredita que são necessárias?

Conclusão

15. Há algo mais que você gostaria de adicionar a respeito das mudanças trazidas pela internet ao papel das DMOs?

Fim da entrevista.