



## COMUNICAÇÃO DIGITAL DE DESTINOS TURÍSTICOS: A ADAPTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES AOS DIÁLOGOS ON-LINE<sup>1</sup>

 **Eduardo Henrique Moscardi<sup>2</sup>**

Mestrando em Turismo

Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná – PPGTurismo/UFPR.

Curitiba, Paraná – Brasil.

[eduardo.moscardi@ufpr.br](mailto:eduardo.moscardi@ufpr.br)

 **Marcia Shizue Massukado Nakatani**

Doutora em Administração

Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Paraná – PPGTurismo/UFPR.

Curitiba, Paraná – Brasil.

[marcia.nakatani@ufpr.br](mailto:marcia.nakatani@ufpr.br)

### Resumo

**Objetivo do estudo:** analisar o impacto das tecnologias de informação e comunicação nas atividades de marketing de *destination management and marketing organizations* (DMMOs) e como estas organizações têm se adaptado à comunicação turística digital.

**Metodologia/abordagem:** estudos de caso de abordagem qualitativa com três destinos e DMMOs de diferentes países, desenvolvidos em duas etapas: entrevistas semiestruturadas com base em pesquisa bibliográfica e documental; e análise dos websites e mídias sociais das DMMOs com auxílio da ferramenta Fanpage Karma.

**Originalidade/relevância:** analisar aspectos do contexto e da gestão das organizações de destino que influenciam sua responsividade aos diálogos on-line.

**Principais resultados:** os casos apresentaram a variedade de características entre destinos e organizações. Identificou-se que há um ambiente histórico, socioeconômico e político local que influencia a promoção dos destinos. Em todos os casos a internet é vista positivamente para a promoção de destinos turísticos, com diferentes graus de adaptação das organizações ao uso de distintas ferramentas. Cada modelo de gestão apresentou diferentes focos e forças da promoção de destinos.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** a análise qualitativa do impacto da internet na comunicação das DMMOs em destinos de três países, por meio de estudos de caso realizados com uso de software para analisar as mídias sociais dos destinos, apontou que há, na comunicação turística digital de destinos, novos elementos centrais para o estabelecimento de um relacionamento entre destinos e visitantes, atribuindo maior importância ao conteúdo dinâmico e que gera engajamento do que a aspectos subjetivos da marca turística dos destinos.

**Palavras-chave:** Marketing de destinos. Internet. Curitiba. NewcastleGateshead. Guadalajara.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Moscardi, E. H., & Nakatani, M. S. M. (2022, set./dez.). Comunicação digital de destinos turísticos: a adaptação das organizações aos diálogos on-line. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 11(3), 410-440. <https://doi.org/10.5585/podium.v11i3.19418>.

<sup>1</sup> Este artigo teve versão preliminar apresentada no XVII Seminário ANPTUR (2020) e integra o trabalho final de graduação de um dos autores: Moscardi, E. H. (2019). O marketing de destinos turísticos e a internet: Ferramentas baseadas nos casos de Curitiba, NewcastleGateshead e Guadalajara [Monografia de graduação, Universidade Federal do Paraná, Bacharel em Turismo]. <http://hdl.handle.net/1884/70127>.

<sup>2</sup> Bolsista Capes/MTur no Programa de Qualificação Internacional em Turismo e Hospitalidade no Reino Unido (Processo nº 88881.146344/2017-01) e da Agência UFPR Internacional em mobilidade acadêmica internacional na Universidade de Guadalajara (México) em 2018.



## TOURIST DESTINATIONS DIGITAL COMMUNICATION: THE ADAPTATION OF ORGANIZATIONS TO ON-LINE DIALOGUES

### Abstract

**Goal of the study:** to analyze the impact of Information and Communication Technologies on the destination marketing activities of *destination management and marketing organizations* (DMMOs) and how these organizations have adapted to the digital tourist communication.

**Methodology/approach:** qualitative case studies with three destinations and DMMOs from different countries, developed in two stages: semi-structured interviews based on bibliographic and document literature review; and analysis of DMMOs' websites and social media using the tool Fanpage Karma.

**Originality/relevance:** the analysis of aspects of the organizations' context and management that influence their responsiveness to online dialogues.

**Main results:** the case studies presented the variety of characteristics among destinations and organizations. There is a historical, socioeconomic, and political local environment that influences destination promotion. In all cases the internet is seen positively for tourist destinations promotion, with different degrees of adaptation of the organizations to the use of different tools. Each management model presented different focuses and strengths of destination promotion.

**Theoretical/methodological contributions:** the qualitative analysis of the impact of the internet on the communication of DMMOs from three countries, through case studies developed with the use of software to analyze destinations' social media, pointed out that there are, in tourist destinations' digital communication, new central elements for the establishment of relationships between destinations and visitors, attributing greater importance to dynamic content that generates engagement than to subjective aspects of the destinations tourist brand.

**Keywords:** Destination marketing. Internet. Curitiba. NewcastleGateshead. Guadalajara.

## COMUNICACIÓN DIGITAL DE DESTINOS TURÍSTICOS: LA ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A LOS DIÁLOGOS EN LÍNEA

### Resumen

**Objetivo del estudio:** analizar el impacto de las tecnologías de infomación y comunicación en actividades de mercadotecnia de destinos de *destination management and marketing organizations* (DMMOs) y cómo esas organizaciones se han adaptado a la comunicación turística digital.

**Metodología/abordaje:** estudios de caso cualitativos con tres destinos y DMMOs de distintos países, realizados en dos etapas: entrevistas semiestructuradas basadas en investigación bibliográfica y documental; y análisis de páginas web y de redes sociales de DMMOs con la herramienta Fanpage Karma.

**Originalidad/relevancia:** análisis de aspectos del contexto y de la gestión de las organizaciones de destinos que influyen en su responsividad a los diálogos en línea.

**Principales resultados:** los casos de estudio presentaron la variedad de características entre destinos y organizaciones. Se identificó un ambiente histórico, socioeconómico y político local que influye en la promoción de los destinos. En todos los casos el internet es considerado positivo para la promoción del destino, con distintos grados de adaptación de las organizaciones al uso de distintas herramientas. Cada modelo de gestión ha presentado enfoques y fuerzas de la promoción de destinos.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** el análisis cualitativo del impacto del internet en la comunicación de las DMMOs de destinos en tres países, por medio de casos de estudio realizados con software para analizar las redes sociales de los destinos, señaló que hay, en la comunicación turística digital, nuevos elementos centrales para el establecimiento de un relacionamiento entre destinos y visitantes, asignando más importancia al contenido dinámico que genera reacciones en vez de aspectos subjetivos de la marca turística del destino.

**Palabras clave:** Mercadotecnia de destinos. Internet. Curitiba. NewcastleGateshead. Guadalajara.



## Introdução

O turismo teve sua popularização como atividade de massa após a Segunda Guerra Mundial, influenciado pelo avanço de tecnologias de transporte e comunicação. Entendido como um fenômeno comunicacional (Marujo, 2008), o turismo apresenta uma relação ímpar de dependência com o uso e a mediação da informação devido a características específicas da atividade que impactam sua comunicação, como a intangibilidade dos produtos turísticos (Medaglia & Ortega, 2015). Por isso, a informação é elemento central em diferentes processos da atividade turística, principalmente na tomada de decisão dos viajantes. Contudo, a busca de informações realizada pelos turistas foi alterada pela chegada e popularização das tecnologias de informação e comunicação - TICs (Buhalis & Law, 2008; Jacobsen & Munar, 2012; Law et al., 2018; Gössling, 2021; Lee et al., 2021), que multiplicaram as fontes de informação sobre destinos e viagens (Llodrà-Riera et al., 2015), empoderando o turista contemporâneo (Buhalis & Law, 2008; Law et al., 2018; Gössling, 2021; Lee et al., 2021).

O conteúdo gerado por usuários na internet (*user generated content* - UGC) (Munar, 2011) 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; Gössling, 2021), introduzindo uma comunicação bidirecional entre emissores e receptores que participam desse processo enviando e recebendo informações (Choi et al., 2017). Assim, os usuários podem atribuir menor importância a fontes tradicionais de informações, como as organizações de gestão e marketing de destinos – ou *destination management and marketing organizations* (DMMOs)<sup>3</sup>.

Este cenário, apontam Sheehan et al. (2016), pode indicar uma possível mudança na função e atividades das DMMOs, que agora poderiam dedicar-se mais ao uso de inteligência para a gestão e menos à promoção dos destinos que representam. No entanto, independentemente da forma de gestão dessas organizações (Falcetta, 2008), que podem consistir em entes públicos, privados, parcerias público-privadas, entre outros (Pike & Page, 2014; Pearce, 2016; OMT, 2019); as DMMOs vêm alterando seu comportamento e utilizando ferramentas do marketing digital (Usakli et al., 2017; OMT, 2019) para responder às alterações no comportamento de busca de informação e tomada de decisão dos visitantes após a popularização da internet e das mídias sociais. Enquanto ferramenta as mídias sociais podem

---

<sup>3</sup> Sheehan et al. (2016) utilizam a gestão (*management*) para se referir a essas organizações, expressão que, para Pike e Page (2014) implica em um controle sobre o destino que elas geralmente não têm. Optou-se, neste trabalho, pelo uso de *management and marketing*, com base nas próprias organizações modernas (Visit Dallas & Skift, 2019), na proposta de Adaeiyinka-Ojo et al. (2014) e em consonância com a falta de padrão identificada por Falcetta (2008) para o funcionamento das *destination organizations*.



ser utilizadas de diferentes maneiras na gestão quer para aumentar a competitividade do destino, a efetividade do marketing ou a atratividade do destino (Kumpu et al., 2021).

Considerando que o turismo é um fenômeno comunicacional (Marujo, 2008) a problemática desta investigação está baseada na dependência do turismo para com a informação e a comunicação (Medaglia & Ortega, 2015), e nas mudanças trazidas pelas TICs aos processos de produção e consumo de informações nesse novo contexto comunicacional digital (Buhalis & Law, 2008; Nakatani et al., 2017; Law et al., 2018; Gössling, 2021; Lee et al., 2021). Questiona-se um novo papel das organizações de gestão e marketing de destinos (Sheehan et al., 2016), que precisaram se adaptar às novas formas de se comunicar no turismo. O principal problema que esta pesquisa busca elucidar é como as DMMOs, nas diferentes possibilidades de gestão dessas organizações (Pike & Page, 2014; Pearce, 2016), têm se adaptado às mudanças trazidas pelas TICs para a promoção de destinos. Portanto, o objetivo desta pesquisa é analisar o impacto das TICs nas atividades de marketing de DMMOs e como estas organizações têm se adaptado à comunicação turística digital.

À pesquisa documental e bibliográfica sobre as mudanças trazidas pelas TICs à comunicação turística foi acrescida de três estudos de destinos e organizações escolhidos intencionalmente. Os destinos e as organizações analisados foram: Curitiba, que conta com o Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR) e o Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau (CCVB) para promoção do destino; Newcastle upon Tyne e Gateshead, cidades que compartilham o rio Tyne no Nordeste da Inglaterra, Reino Unido, e cujo marketing é realizado por uma única organização, a NewcastleGateshead Initiative (NGI); e Guadalajara, no México, que conta a Dirección de Turismo de Guadalajara (DTG) para o planejamento turístico municipal e com um Convention & Visitors Bureau denominado Oficina de Visitantes y Convenciones de Guadalajara (OFVC) para promover a região metropolitana que conforma o destino Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Os estudos analisados contemplam três possibilidades de gestão mencionadas por Pike e Page (2014): gestão pública (CTUR e DTG); gestão privada, (CCVB e OFVC); e parceria público-privada (NGI). A coleta de dados foi realizada em duas etapas: entrevistas semiestruturadas com profissionais que trabalhavam ou já haviam trabalhado nessas organizações no momento de realização da pesquisa; e, análise documental das ações das DMMOs em mídias sociais, realizada com auxílio da ferramenta Fanpage Karma, para verificar os elementos que caracterizam a adaptação de parte dessas organizações à comunicação turística digital.



Os resultados mostraram que a modalidade da gestão pode influenciar a adaptação das DMMOs à comunicação turística digital. Foi possível verificar, com os estudos, que os elementos centrais dessa comunicação podem ter mudado, à medida que uma nova comunicação bidirecional tem características distintas da comunicação tradicional. A seguir, este artigo apresenta a revisão de literatura em dois tópicos, bem como um detalhamento da metodologia, os dados coletados e a discussão dos resultados, seguidos de considerações finais sobre as contribuições e recomendações para estudos futuros.

### **Informação e comunicação no turismo: a internet e o novo comportamento do consumidor**

O fenômeno turístico é comunicacional e é reflexo do “... desejo humano de obter novas experiências, de conhecer outros povos e outras culturas” (Marujo, 2008, p. 29). Essa proposta de apresentar o desconhecido torna o turismo dependente do uso e da mediação de informações (Medaglia & Ortega, 2015). Segundo Poon (1988; 1993), poucas atividades dependem tanto da informação e, portanto, serão – ou seriam, na perspectiva de futuro da autora – tão impactadas pelo uso das tecnologias de informação quanto o setor turístico. Essa relação de dependência ocorre por características inerentes ao produto turístico, como sua intangibilidade, precibilidade e heterogeneidade (Middleton & Clarke, 2002; Morrison, 2012; Medaglia & Ortega, 2015).

Contudo apesar de a informação ter papel decisivo no processo em que o turista decide o destino que irá visitar (Marujo, 2008), Moscardi et al. (2017), apontam a falta de uma definição do conceito de informação turística na literatura, constatando que há diversos contextos do turismo em que a informação turística aparece como elemento central em maior ou menor grau. Por sua vez, a imagem de um destino é um conceito que influencia a tomada de decisões e que depende do uso e da comunicação de informações no turismo. Segundo Bigné et al. (2001), essa imagem é subjetiva e individual, criada a partir da formação, das experiências pessoais e das informações acessadas por cada pessoa.

De acordo com Valls (1996), uma característica da comunicação turística de destinos, produtos e empresas é a subjetivação, processo por meio do qual valores são atribuídos ao objeto da comunicação e transmitidos ao receptor da mensagem. A marca aparece como uma maneira de tangibilizar, ainda que de forma subjetiva, o produto ou destino ao qual se refere. Gomes (2018), apresenta a subjetivação como uma etapa da comunicação turística que a diferencia da comunicação tradicional. A marca e a subjetivação são aspectos da comunicação



turística que remetem ao emissor das mensagens comunicadas as suas intenções. Esse emissor escolhe um meio para comunicar sua mensagem, que, segundo Marujo (2008), ao ser bem utilizado pode contribuir para o alcance dos objetivos de divulgação, motivação e impacto estabelecidos. Nessa dinâmica, a inserção das TICs no cotidiano das pessoas, inclusive em suas viagens (Mackay & Vogt, 2012; Law et al., 2018; Gössling, 2021; Lee et al., 2021), é um fator de mudança a ser levado em consideração na comunicação turística.

O desenvolvimento das TICs gerou impactos no processo de comunicação apresentado até aqui. Essas tecnologias agem, para Gomes et al. (2018), como um catalisador na transmissão de informações, aumentando o volume de informações que é transmitido por meio de canais cuja quantidade também se multiplicou. Portanto, a busca de informações, parte essencial da tomada de decisão dos turistas, foi transformada pela internet (Buhalis & Law, 2008; Jacobsen & Munar, 2012, Law et al., 2018; Gössling, 2021, Lee et al., 2021). Para Llodrà-Riera et al. (2015), o conceito de fontes de informações turísticas tornou-se mais complexo e a internet representou uma adição às fontes consultadas por turistas quando buscam informações sobre destinos e viagens. Essa complexidade se estende aos processos realizados pelo potencial visitante na busca de informações e tomadas de decisão no planejamento de suas viagens, uma vez que, para Medaglia e Ortega (2015), é com a informação que se chega à decisão da viagem. Mas o que se faz com toda essa informação?

O uso das TICs enquanto ferramenta de empoderamento para o turista, mais exigente e menos tolerante a problemas em suas viagens foi destaque no estudo de Buhalis e Law (2008) e, mais recentemente, no de Lee et al. (2021) que afirmam que a utilização das TICs para e durante as viagens se tornou mais rápida, mais inteligente e mais imersa no contexto do usuário. Esta situação está relacionada ao maior acesso prévio que se tem a informações sobre o destino ou serviço, o que contribui para a formação de uma imagem e de expectativas baseadas nessas informações, muitas das quais opiniões de outros turistas.

A maior parte dos visitantes chega aos seus destinos já cientes das possibilidades de acesso à internet que encontrarão durante a viagem (MacKay & Vogt, 2012), o que em parte é explicada pelo uso de informações de interesse do turista como oportunidades de promoção para as localidades em seus websites (Gössling, 2021). Essa conexão constante está integrada a um novo comportamento de busca e de consumo de informações. Para Buhalis e Foerste (2014), é necessário um marketing específico para esse novo comportamento do visitante constantemente conectado por meio de dispositivos móveis, que esteja baseado no contexto (de



rede) social dos usuários e na busca de informações sobre produtos e serviços a partir de sua localização geográfica: o marketing SoCoMo (*social context mobile marketing*).

Nessa nova dinâmica, os usuários podem atribuir menor importância a fontes tradicionais de informações (como as DMMOs), que anteriormente eram as únicas responsáveis por essa mediação. As comunidades virtuais influenciam cada vez mais o turismo, à medida que os consumidores buscam essas comunidades como fontes confiáveis de informações sobre viagens, destinos e produtos turísticos – gradativamente confiando menos em mensagens de marketing promovidas por organizações (Buhalis & Law, 2008). Houve, com a popularização da internet, das redes sociais, dos blogs e páginas colaborativas, a democratização do papel de fonte de informação, gerando maior competição pelo lugar de fonte mais relevante para o turista.

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 como principal concorrente para as fontes institucionais como as DMMOs. Esse tipo de transmissão de informações é explicado por Marujo (2008) em sua versão tradicional, denominada, antes da internet, de *Word of Mouth* (WOM). Segundo a autora, o WOM consiste na comunicação e recomendação informais de um produto entre as pessoas. No turismo, esse tipo de divulgação tem grande importância, uma vez que a informação transmitida é afetada pelo fato de seu emissor ser outro indivíduo (Marujo, 2008), o que remete à subjetivação (Valls, 1996; Gomes, 2018) ao passo que o emissor (e quem ele é) atribui a mensagem de significado.

A internet permitiu que qualquer indivíduo faça publicações sobre um destino (Llodrà-Riera et al., 2015); fato que para as organizações turísticas acarreta um problema de credibilidade e dificuldades para influenciar a formação da imagem de um destino, uma vez que as marcas (i.e., logotipos e slogans) praticamente não são absorvidas pelos usuários e tampouco são utilizadas quando eles compartilham informações (Munar, 2011). Assim, Llodrà-Riera et al. (2015) propõem que as fontes formais de informação (e.g., DMMOs) perderam o monopólio da comunicação de informações turísticas.

Um relatório publicado pela Skift<sup>4</sup> em parceria com a Adobe (2017, p. 10) a respeito da transformação digital nos negócios turísticos apresenta as fontes de informação utilizadas pelo que a organização chama de “viajante digitalmente empoderado” (“*the digitally empowered traveller*”). O documento apresenta os resultados da consulta sobre as fontes de informação que os participantes consideraram mais importantes para planejar suas viagens. Quase metade

<sup>4</sup> Skift é uma plataforma de inteligência a respeito do turismo, que disponibiliza mídia e *insights* sobre tendências das viagens a nível global (Skift, 2019).



(49%) dos respondentes indicaram sites como o TripAdvisor, para avaliação de destinos, como as fontes mais relevantes, enquanto 40% selecionaram amigos e familiares. Esses resultados corroboram a importância do *Word of Mouth* (Marujo, 2008) e a força de sua versão digital, o eWOM (Bronner & Hoog, 2011), em que usuários publicam e consomem conteúdos gerados pelos turistas (Munar, 2011).

Em contrapartida, assim como trouxeram um aumento de competição pelo título de fonte de informação mais confiável, Gomes et al. (2018) apontam que no contexto latino-americano 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. Com efeito há ampla utilização de informações pelo turismo, não apenas pelo turista (busca de informações, formação de imagens de destinos e tomadas de decisão), mas também para a gestão, promoção e comercialização turística (Gomes et al., 2018; Medaglia & Ortega, 2015).

### **A promoção turística e as organizações de gestão e marketing de destinos: novas funções e perspectivas**

As organizações de gestão e marketing de destino podem abranger os níveis: local, com as DMMOs; 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) (Pike & Page, 2014). Morrison (2012) aponta que, no nível local, as DMMOs estão presentes na maior parte das localidades do mundo com mais de 50 mil residentes, buscando atrair eventos e visitantes para o destino, representando fornecedores e comerciantes locais. Para Pike & Page (2014), é crescente a quantidade de destinos investindo nessas organizações para promoção turística. No entanto, além das já citadas esferas nacional, regional e local, os autores destacam que as DMMOs podem ser públicas, privadas, parcerias público-privadas, entre outras – indicativo da influência que a política pode ter na liderança e funcionamento dessas organizações (Pike & Page, 2014; Mariani et al., 2016). Falcetta (2008), tratando das NTOs, reitera o reconhecimento dado por governos à importância desses entes, mas observa também que não há um padrão para seu funcionamento, mesmo entre países similares.

A comunicação da imagem como atribuição das DMMOs é operacionalizada majoritariamente por meio de material gráfico e da participação em eventos (Arino, 1999 como citado em Falcetta, 2008). Importa destacar que essas atividades vêm sendo alteradas mediante



o novo marketing de destinos, marcado pelo uso das TICs e pelas novas formas de se comunicar com o público-alvo em mídias sociais. Outrossim as TICs são atrativas para as organizações pois permitem várias oportunidades de entender o turista (Gössling, 2021), embora o retorno do investimento dessas ações varie de insatisfatório a exagerado (Falcetta, 2008) e, não haja um entendimento único de qual métrica pode ser utilizada para medir o sucesso das mídias sociais como estratégia de marketing (Mariani et al., 2016).

A comunicação da imagem (Arino, 1999 como citado em Falcetta, 2008), próxima ao uso da propaganda para a promoção de destinos (Nakatani et al., 2017), inclui o uso da semiótica no esforço para atribuir significado a uma marca que transmitirá a subjetividade do destino. 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). A ideia de adoção do marketing digital pelas organizações é, segundo Usakli et al. (2017, p. 136, tradução nossa<sup>5</sup>), 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”. Falcetta (2008) já indicava o uso de um modelo que incluísse diferentes ferramentas, visto que o visitante, cada vez mais experiente, torna-se mais resistente às estratégias de comunicação tradicionais.

Contudo, a formação da imagem de um destino, processo que as DMMOs procuram influenciar, por exemplo, com a elaboração e promoção de uma marca para o destino (Nakatani et al., 2017), tornou-se mais complexa com a multiplicação de fontes de informação. Para Llodrà-Riera et al. (2015), as organizações precisam compreender as especificidades de cada canal digital de comunicação, ou seja, como se comportar e o tipo de informação que se pode publicar mediante as regras de cada uma. Além disso, o uso de ações realizadas por organizações em parcerias com influenciadores em redes sociais, como o Instagram, reitera a necessidade crescente dessas organizações de refletir sobre o motivo, o formato e o canal utilizado para alcançar seu público-objetivo (Skift & Adobe, 2017).

A transformação digital é imperativa, à medida que ferramentas, processos, hábitos e softwares digitais estão sendo utilizados tanto pelas empresas como também pelos consumidores (Skift & Adobe, 2017). As oportunidades e desafios trazidos pelas TICs e pelas

<sup>5</sup> “In today's highly competitive travel market, destinations are adding digital tools to their traditional marketing practices to attract visitors” (Usakli et al., 2017, p. 136).



mídias sociais vêm sendo reconhecidos por pesquisadores (Buhalis & Law, 2008; Gomes et al., 2018; Domareski-Ruiz et al., 2019) e por organizações (DI, 2017; Skift & Adobe, 2017). No caso das mídias sociais, essas mudanças incluem o crescimento do marketing de conteúdo e do uso de ferramentas de análise e marketing digital. Para a Destinations International<sup>6</sup> (DI) os vídeos são “a nova moeda do marketing e *storytelling* de destinos” (2017, p. 7, tradução nossa<sup>7</sup>). Com base em uma pesquisa com DMMOs do mundo todo e na análise de tendências na área, a associação sugere uma reengenharia das organizações de destino, que agiriam como curadoras de conteúdo, usuárias de *business intelligence* e ciência de dados, catalisadoras de desenvolvimento econômico, ativistas do *place making* de suas comunidades e colaboradoras em redes estratégicas (DI, 2017). A função de curadoria de conteúdo é apresentada pela organização como uma 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, as organizações de destino não devem permanecer como meros canais de informação, mas sim se transformar em curadoras – e *storytellers* – de conteúdo dinâmico, com a disponibilização de vídeos para dispositivos móveis (DI, 2017).

As características propostas pela DI (2017) estão em consonância com o que apontam Skift e Adobe (2017) sobre a significativa proporção (90%) de indivíduos da geração Z (nascidos ao redor de 2000) que tomam decisões de compra sob influência das redes sociais, dado que evidencia a importância da utilização dessas ferramentas pelas organizações para criar engajamento e participar ativamente de conversas on-line (Skift & Adobe, 2017). Nessas plataformas, não há fronteiras bem delimitadas que diferenciam criadores e consumidores de conteúdo (DI, 2017), pois todos podem criar e consumir o conteúdo publicado por outros. Essa característica das mídias sociais é condizente com a comunicação bidirecional, proposta por Choi et al. (2017) como a terceira e mais recente etapa da comunicação no turismo, caracterizada pela cooperação entre emissores e receptores – todos enviam e recebem mensagens, atribuindo a esse diálogo um caráter de cooperação.

As percepções geradas pela comunicação on-line são capazes de influenciar as experiências do visitante no destino, contribuindo para a construção de um relacionamento destino e visitantes (Fernández-Cavia et al., 2016). Além disso, as tendências de curadoria de conteúdo (DI, 2017; Skift & Adobe, 2017) realizada por DMMOs suscita diálogos e debates

<sup>6</sup> Associação Internacional de organizações de marketing e gestão de destinos (membros), com sede em Washington, Estados Unidos (DI, 2019).

<sup>7</sup> “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).



entre usuários de plataformas digitais, que, por sua vez, podem compartilhar o conteúdo com suas próprias conexões (Miralbell et al., 2013), inserindo essas organizações nas redes de interlocutores dessas plataformas.

Domareski-Ruiz et al. (2019) analisaram a utilização de ferramentas de marketing digital para a promoção de destinos no mercado internacional e apontam os benefícios e o nível de interação com o consumidor que cada uma oferece. 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. Destaca-se o aumento da interatividade desses canais com o tempo, os websites em 1990 e os blogs em 1994, tinham como principal característica disponibilizar on-line as informações e os documentos já existentes off-line. Essa caracterização dos canais de marketing digital evidencia a importância dos dispositivos e da tecnologia móvel: nos últimos 18 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 (Domareski-Ruiz et al., 2019).

A literatura mostra que as TICs, principalmente a internet e a mídias digitais, vêm alterando o comportamento de turistas e a promoção de destinos. Nesse novo contexto comunicacional (Nakatani et al., 2017), entre os desafios e oportunidades trazidos por essas tecnologias (Buhalis & Law, 2008; Jacobsen & Munar, 2012; Lew et al., 2018; Gössling, 2021; Lee et al., 2021), o papel das organizações de gestão e marketing de destinos pode ter se alterado (Sheehan et al., 2016; OMT, 2019) e as atividades das DMMOs se transformado. No entanto, a variedade de organizações com diferentes recortes geográficos e distintas estruturas de gestão (Morrison, 2012; Pike & Page, 2014; Pearce, 2016; OMT, 2019) suscita o questionamento: como os diferentes modelos de gestão de DMMOs têm respondido às mudanças trazidas pela internet e pelas mídias sociais ao marketing de destinos?

## Metodologia

Este trabalho teve caráter descritivo à medida que busca analisar o impacto das tecnologias de informação e comunicação nas atividades de marketing de DMMOs e o modo como estas organizações têm se adaptado à comunicação turística digital. Utilizou-se de descrição e análise para interpretar estratégias das DMMOs na realização dos estudos dos destinos que compuseram a pesquisa, predominantemente qualitativa (Creswell, 2010). Os destinos foram: Curitiba, Newcastle upon Tyne e Gateshead e, Guadalajara e as condições de intencionalidade foram: A) apresentarem similaridades turísticas, não sendo os principais



portões de entrada internacional em seus respectivos países, promovendo sua infraestrutura e qualidade de vida como atrativos e tendo o turismo doméstico de negócios e eventos como um importante segmento; B) contemplarem múltiplas possibilidades para gestão de DMMOs, conforme Pike e Page (2014) (nos casos, gestão pública, gestão privada e parceria público-privada); e C) possibilitarem que os autores tivessem acesso às informações necessárias para pesquisa documental e realização de entrevistas semiestruturadas (Tabela 1).

**Tabela 1.**

*Estudos de Caso*

Características dos Casos que Correspondem às Condições de Intencionalidade Propostas					
Destinos	Curitiba		NewcastleGateshead	Guadalajara	
Demanda	6,8 milhões (2018)		18,6 milhões (2018)	12 milhões (2019)	
Segmentos (A)	Turismo doméstico de lazer, negócios e eventos				
Denominações (A)	Cidade mais inteligente do Brasil (2018)		Cidade inteligente do ano (2019)	Vale do Silício mexicano (2007)	
DMMOs	Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR)	Curitiba e Região Convention & Visitors Bureau (CCVB)	NewcastleGateshead Initiative (NGI)	Dirección de Turismo (DT)	Oficina de Visitantes y Convenciones (OFVC)
Gestão (B)	Pública	Privada	Público-privada	Pública	Privada
Objetivos para o turismo no destino	Planejamento e promoção	Promoção	Promoção	Planejamento e infraestrutura	Promoção
Entrevistados (C)	GT-CTUR	EP-CCVB	DM-NGI	ED-DT	GM-OFVC
Análise de redes sociais	Sim	Não	Sim	Não	Sim

*Nota.* Dados da pesquisa (2019; 2020), Kotler et al. (2007), Curitiba Turismo (2018), Maros (2018), Bolden, (2019) e Saavedra (2019).

Conforme apresentado na Tabela 1, algumas características comuns aos destinos analisados foram observadas in loco, devido à trajetória acadêmica de um dos pesquisadores (condição A de intencionalidade para escolha dos casos). Nos destinos com mais de uma DMMO (caso de Curitiba e Guadalajara), as entrevistas permitiram identificar a organização cujas atividades se aproximam mais do problema e objetivos deste estudo (a promoção de destinos no âmbito da nova comunicação turística digital). Participaram da investigação: gerente de turismo do CTUR (GT-CTUR), ex-presidente do CCVB (EP-CCVB), *destination*



*manager* da NGI (DM-NGI), ex-diretor da Dirección de Turismo de Guadalajara (ED-DT) e gerente de marketing da OFVC (GM-OFVC). No caso de Curitiba, optou-se pela análise das ações on-line do Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo (CTUR) em detrimento das páginas administradas pelo CCVB, pois o CTUR é a organização responsável pelas páginas de redes sociais que promovem a marca do destino (Curta Curitiba). No caso de Guadalajara, as principais atividades da Dirección de Turismo do município consistem na provisão de infraestrutura, sendo a Oficina de Visitantes y Convenciones (OFVC) a responsável pela promoção on-line da Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) por meio de website e páginas em redes sociais.

Preliminarmente às entrevistas foi realizada a análise de documentos e dos websites das organizações, considerando identificar o modelo de gestão; as fontes de financiamento; a existência de uma marca para a promoção do destino; as estratégias de promoção utilizadas; e, as páginas em redes sociais. Com base na análise documental e na revisão da literatura, o roteiro da entrevista semiestruturada foi construído para elucidar 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. As entrevistas foram realizadas presencialmente (GT-CTUR em 4 de setembro de 2019 e EP-CCVB em 7 de outubro de 2019) e pela internet, utilizando-se videochamada (ED-DT em 22 de agosto de 2019) e chamada de voz (DM-NGI em 4 de setembro de 2019 e GM-OFVC em 1º de outubro de 2019). Três das cinco entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise do conteúdo guiada pela teoria. Nos casos em que não foi possível realizar gravações, a cada pergunta foram feitas anotações com as respostas e considerações dos entrevistados.

A segunda etapa consistiu na análise de ações de comunicação on-line desenvolvidas por uma DMMO de cada destino (CTUR, NGI e OFVC). Novamente os websites de cada organização e redes sociais Facebook<sup>8</sup>, YouTube<sup>9</sup>, Twitter<sup>10</sup> e Instagram<sup>11</sup> foram analisadas com base no estudo de Domareski Ruiz et al. (2019). As informações disponibilizadas on-line, publicações em redes sociais e dados quantitativos referentes às ações de cada DMMO foram organizados em planilhas para discussão com base na literatura revisada. As ações de marketing

8 Criado em 2004, o Facebook “é uma rede social gratuita onde é possível criar um perfil pessoal ou uma Fanpage, e interagir com outras pessoas conectadas, através de trocas de mensagens instantâneas, compartilhamentos de conteúdos e curtir as postagens dos usuários” (Domareski Ruiz et al., 2019, p. 5).

9 Criado em 2005, o YouTube “é um website e aplicativo gratuito dedicado a vídeos, onde usuários comuns e empresas podem divulgar/compartilhar vídeos em formato digital” (Domareski Ruiz et al., 2019, pp. 5-6).

10 Criado em 2006, o Twitter “é uma rede social e um servidor para *microblogging*, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 280 caracteres)” (Domareski Ruiz et al., 2019, p. 6).

11 Criado em 2010, o Instagram “é uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos de curta duração. Basicamente se trata de um aplicativo gratuito em que os usuários podem tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos” (Domareski Ruiz et al., 2010, p. 6).



digital de cada DMMO em seus sites oficiais e em suas páginas oficiais em redes sociais, foram analisadas utilizando a ferramenta Fanpage Karma.

O recorte temporal para análise de publicações foi o período de 1º de julho de 2019 a 30 de junho de 2020 (12 meses) e a análise qualitativa das ações on-line foi baseada na literatura revisada e nas entrevistas, de modo que fosse possível identificar as estratégias, principais características e objetivos das ações promocionais digitais desenvolvidas pelas DMMOs. Por fim, o emparelhamento (Laville & Dionne, 1999) foi utilizado para validação, por meio de uma comparação dos dados coletados com a literatura previamente revisada para suporte para as conclusões deste estudo.

### **Análise e discussão dos resultados**

O CTUR juntamente com o CCVB atuam em Curitiba como organizações de gestão e marketing de destino. O CTUR tem como foco o planejamento e a promoção turística do destino, sendo uma organização pública, ligada à Prefeitura Municipal de Curitiba. Somente o CTUR possui um plano de desenvolvimento turístico e um plano de marketing para o destino, o que pode indicar uma maior propensão de entes públicos à gestão do destino – conforme exemplo da Dirección de Turismo de Guadalajara apontado por ED-DT. Em todos os casos analisados há dados atualizados sobre a demanda (abertos e mais acessíveis no caso do CTUR), sites responsivos a dispositivos móveis e presença, ainda que de forma mais ou menos ativa dependendo da plataforma, nas principais redes sociais utilizadas atualmente.

NewcastleGateshead é um destino que une duas cidades em uma única DMMO, o que possibilitou a análise de uma organização que é resultado de uma parceria público-privada - com mais de 170 associados -, considerada por EP-CCVB "... um modelo moderno de gestão", pois "... você consegue aliar o melhor do público e o melhor do privado." Uma DMMO estar organizada como uma parceria público-privada permite e facilita a realização de atividades consideradas como marketing coletivo do destino (Prideaux & Cooper, 2003). A NGI apresenta ações para além da promoção de destinos que podem ser evidências da mudança apontada por Sheehan et al. (2016) nas funções dessas organizações, possivelmente mais próximas da gestão de conhecimento e relacionamentos. No entanto, somente na NGI foi verificado o incentivo a atividades que vão além da visita: a organização busca promover "...o destino, fazendo-o um ótimo lugar para visitar, viver, investir e fazer negócios." (DM-NGI).

A OFVC é a organização local que desenvolve atividades de marketing e promoção para o destino que engloba os municípios de Guadalajara, Zapopan, Tonalá e San Pedro



Tlaquepaque, além de outros locais de interesse turístico nos arredores de Guadalajara, como Tequila e Chapala. No caso da OFVC, o uso de inteligência provida por consultorias especializadas dá à DMMO um caráter de *destination organization* do futuro (DI, 2019), conforme destacou GM-OFVC sobre estudos realizados por consultorias externas, como um estudo antropológico digital sobre os visitantes do destino, para uma promoção mais assertiva.

A análise dos websites das organizações selecionadas (CTUR, NGI e OFVC) apresentou similaridades de conteúdos referentes a atrativos e serviços presentes nos destinos. Um exemplo é a descrição e listagem, em todos os sites, de pontos de interesse turístico, bem como da oferta de hospedagem e de estabelecimentos de alimentos e bebidas. No caso do OFVC e do departamento dedicado à captação de eventos na NGI, há seções voltadas especificamente à atração de eventos para os destinos, com destaque aos aspectos de infraestrutura de cada um.

No caso de Curitiba, notou-se que o site oficial do CTUR direciona o usuário para perfis nas redes sociais – Facebook, Twitter e Instagram – administrados pela DMMO e que usam a marca do destino: o Curta Curitiba. No entanto, há também um site para a marca Curta Curitiba (diferente do site do CTUR), que direciona o usuário para as redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube e Twitter) do CCVB – indicativo, ainda que de forma confusa, de ação conjunta entre as DMMOs. Durante parte da realização desta pesquisa, o site e as redes sociais do CTUR (principais páginas de divulgação no destino utilizando a marca Curta Curitiba) encontravam-se indisponíveis devido ao período eleitoral nos municípios brasileiros – o que tornou a organização digitalmente indisponível para visitantes e é consequência direta do modelo de gestão pública da DMMO, vinculada à Prefeitura Municipal de Curitiba.

Sobre a dinâmica de adaptação às mudanças advindas da internet DM-NGI comentou que "... algumas de nossas plataformas, incluindo nosso website e o guia turístico estão ultrapassados e estão sendo atualizados para refletir as demandas, hábitos e aspirações do visitante moderno". A NGI administra múltiplos sites, um para cada departamento e com finalidades específicas: o site institucional, cujo público-alvo são empresas e que direciona o usuário para as páginas de promoção turística no Facebook, Twitter e para a página da organização no LinkedIn; e o site que tem como público-alvo os turistas, que direciona o usuário para as mesmas páginas mais o perfil da DMMO no Instagram. Outros sites administrados pela organização são dedicados à atração de eventos e investimentos, ações desempenhadas por outros departamentos da NGI em prol do destino.

O site da OFVC se destacou por disponibilizar conteúdos no formato de blog integrados a ações promocionais de outras plataformas – entre elas, campanhas realizadas com



influenciadores digitais em todos os canais de comunicação da organização. Esses conteúdos, portanto, estão disponíveis em diversas plataformas, inclusive para acesso via dispositivos móveis conforme o marketing SoCoMo (Buhalis & Foerste, 2014) e as tendências de acesso a ferramentas de marketing digital apresentadas por Domareski-Ruiz et al. (2019). Além disso, essas campanhas dão à organização um caráter de *storyteller* do destino, apontada pela DI (2017) no âmbito da transformação digital no turismo. O site promocional da NGI, por sua vez, apresenta recursos direcionados a cada perfil de visitante: *dog friendly*, primeira visita e visita de um dia são algumas categorias disponibilizadas para que o usuário se informe sobre o destino considerando suas características e as de sua viagem.

Não foram verificados aplicativos vinculados às DMMOs dos três destinos. EP-CCVB comentou o início de um projeto para o desenvolvimento desse recurso no caso de Curitiba: "... mais ou menos em 2012 então decidimos fazer o aplicativo chamado CurtaCuritiba. ... O ideal é que você como turista entre no aplicativo e consiga comprar produtos pelo [app], mas como o convention não vende esses produtos é preciso estar bem integrado com a tecnologia desses fornecedores, e isso é caro."

Na etapa de análise documental digital, foram identificadas formas similares de se comunicar com base nas publicações de CTUR, NGI e OFVC em duas das redes sociais analisadas – principalmente por meio de fotos de pontos de interesse nos destinos. No entanto, as atividades de cada perfil mostraram diferentes graus de adaptação a cada rede social e diferentes dimensões na audiência de cada organização, conforme apresenta a Tabela 2.

**Tabela 2**

*Dados Referentes à Presença das DMMOs em Redes Sociais em Dezembro de 2019*

Redes sociais	Destinos	Curitiba	NewcastleGateshead	Guadalajara
	DMMOs	CTUR	NGI	OFVC
Facebook	Título da página	Curta Curitiba	NewcastleGateshead	Visita Guadalajara
	Curtidas	16.408	26.124	108.737
Instagram	Perfil	@curta_curitiba	@mykindoftoon	@visita_guadalajara
	Seguidores	3.512	6.940	35.600
Twitter	Perfil	@CuritibaCurta	@altweet_pet	@visita_gdl
	Seguidores	4.280	34.700	4.087
	Tweets	6.960	16.000	5.087



Redes sociais	Destinos	Curitiba	NewcastleGateshead	Guadalajara
	DMMOs	CTUR	NGI	OFVC
YouTube	Título do canal	curtaturitiba	NewcastleGateshead	Oficina de Visitantes y Convenciones Guadalajara
	Inscritos	12	82	63
	Publicações	14	240	61

Nota. Dados da pesquisa (2019).

Enquanto as páginas do Facebook e Instagram da OFVC têm, respectivamente, quatro e cinco vezes mais seguidores do que as páginas de NewcastleGateshead, o destino britânico se destaca no Twitter e no YouTube, e Curitiba aparece à frente no uso de hashtags em suas publicações. Entende-se que essas diferenças podem ser indicativas de diferentes graus de adaptação de cada organização ao novo contexto comunicacional digital e a diferentes dimensões de públicos-alvo e de perfis de consumidores – afinal, são destinos e organizações localizados em diferentes continentes, com diferentes contextos econômicos, sociais e políticos, utilizando diferentes idiomas para realização de suas ações de comunicação para promover o turismo em cada localidade.

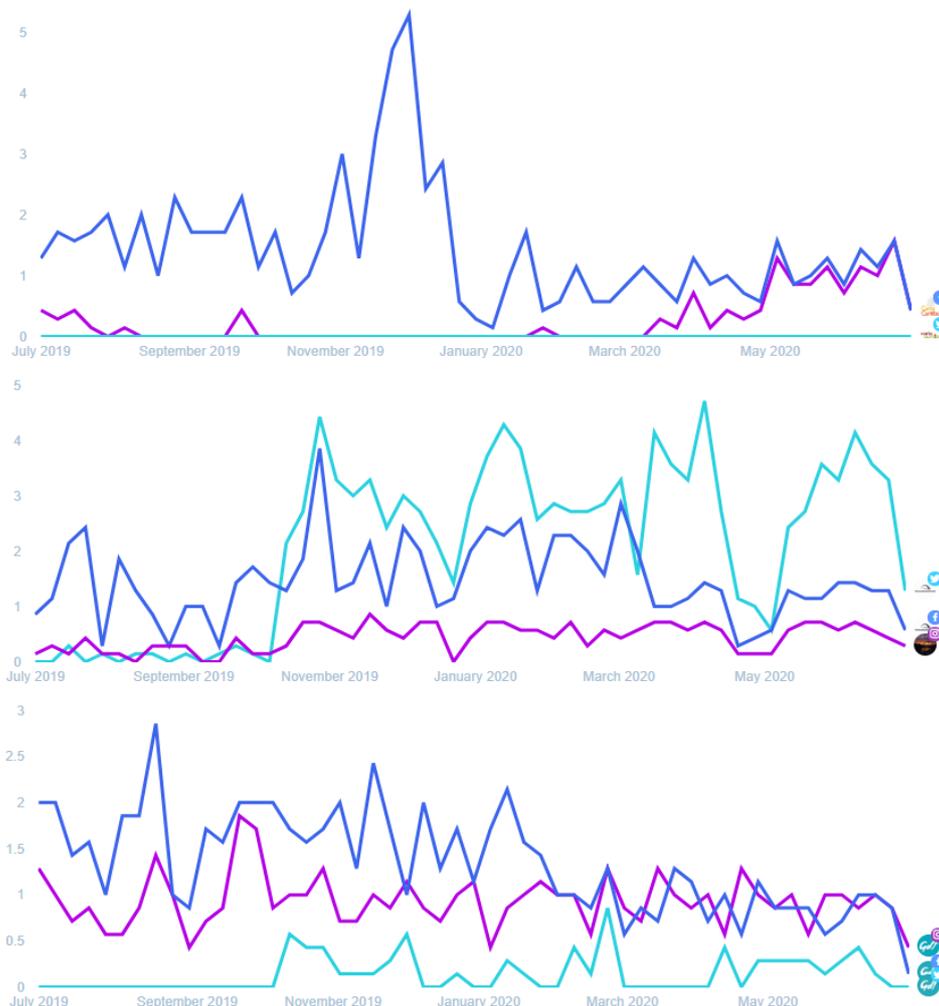
No Instagram, a OFVC foi a única a trabalhar de forma mais frequente tanto com UGC (Munar, 2011), compartilhando fotos que os usuários tiram no destino e publicam, quanto com influenciadores digitais – estratégia utilizada pela DMMO também em seu site e na rede social Facebook. Uma dessas ações esteve alinhada com o calendário de eventos da cidade: conteúdo criado por uma corredora nas semanas que antecederam a maratona de Guadalajara. Esse comportamento atribui maior dinamismo à participação da organização na comunicação turística digital, na medida em que se torna emissor e receptor no âmbito da comunicação bidirecional (Choi et al., 2017).

A Figura 1 apresenta a frequência de publicações realizadas por cada DMMO nas redes sociais, evidenciando as diferentes preferências de cada uma por determinada rede. Houve destaque para o Twitter (azul claro) no caso da NGI, certo equilíbrio entre publicações no Facebook (azul escuro) e no Instagram (roxo) realizadas pela OFVC e uma evidente preferência pelo Facebook no caso do CTUR. Essas preferências podem significar respostas das DMMOs aos hábitos digitais de cada público-alvo: em todos os casos predominantemente doméstico. Ao que parece há um conhecimento das organizações sobre as preferências de suas respectivas demandas por determinadas plataformas.



**Figura 1**

*Média Semanal de Publicações por Rede Social nas Páginas do CTUR (superior), da NGI (centro) e da OFVC (inferior)*



*Nota.* Dados da pesquisa adaptados de Fanpage Karma (2020).

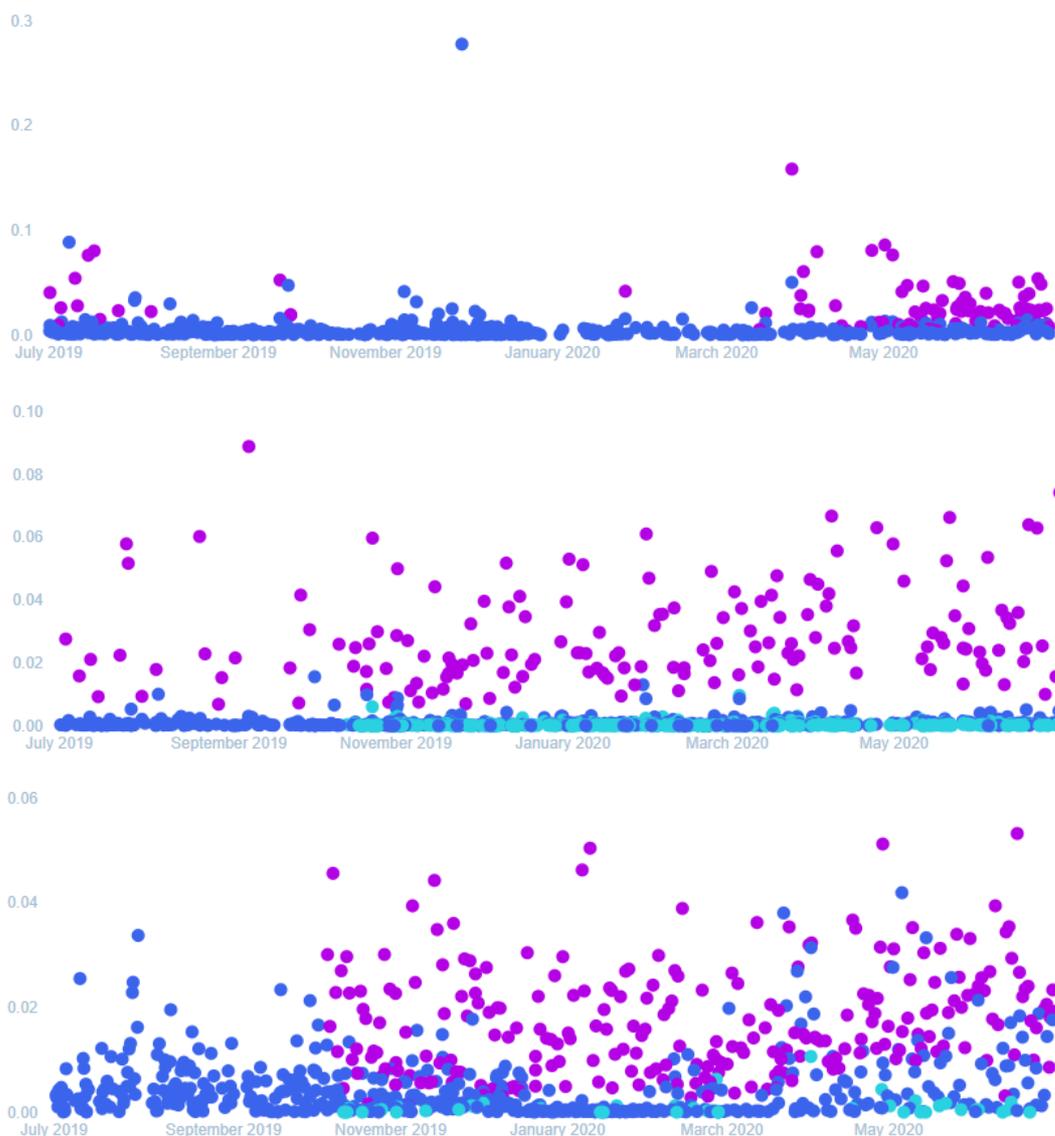
A Figura 2 apresenta o percentual de engajamento gerado pelo conteúdo publicado pelas DMMOs, evidenciando especificidades das estratégias de cada organização. O engajamento é uma mensurável para ações de marketing digital, que quantifica as reações provocadas pelas publicações nos usuários de redes sociais (curtidas, comentários e compartilhamentos) com base na quantidade total de seguidores da conta. As mesmas cores representam as redes sociais analisadas, apontando a interatividade da rede social Instagram (pontos roxos) nas publicações das três DMMOs, com algumas poucas publicações que tiveram níveis mais altos de engajamento no Facebook (pontos em azul escuro). As publicações no Twitter (pontos em azul claro), aparecem em maior quantidade, mas ainda com níveis mais baixos de engajamento do que as outras redes sociais, somente no caso da NGI. No caso do YouTube, parece haver uma



vantagem para a DMMO que produz conteúdo em língua inglesa (NGI), mais acessível ao público internacional. No entanto, a plataforma de vídeos mostrou-se pouco relevante para as três organizações analisadas.

### Figura 2

*Engajamento gerado pelas publicações nas páginas do CTUR (superior), da NGI (centro) e da OFVC (inferior)*



*Nota.* Dados da pesquisa adaptados de Fanpage Karma (2020).

Ao analisar o engajamento das DMMOs nas redes sociais (Figura 2), tem-se que: Curitiba prioriza o Facebook (azul escuro) e tem nessa plataforma a maior parte do engajamento gerado por suas publicações; a NGI, única DMMO com números expressivos de atividade no



Twitter (azul claro), tem, nessa mesma plataforma, as melhores taxas de engajamento entre as três organizações analisadas; e a OFVC, a organização com maior regularidade de publicações e cujas ações contam com conhecimento de empresas especializadas, apresentou engajamento mais uniforme em suas publicações, com destaque para o conteúdo publicado no Instagram (roxo).

As entrevistas e ações analisadas evidenciaram diferenças com relação à adaptação e atuação dessas organizações ao ambiente digital e sua participação nos diálogos que ocorrem nessas plataformas conforme o modelo de gestão utilizado: público, privado ou público-privado.

No caso de Curitiba foram apontadas a questão técnica e orçamentária como aspectos que dificultam a adaptação tanto da DMMO pública (CTUR) como da privada (CCVB). No entanto e conforme a entrevista realizada com GT-CTUR, para a organização pública as limitações legais também dificultam a promoção on-line do destino, uma vez que, enquanto órgão público, o CTUR não pode favorecer empresas que não pelo processo de licitação para prestação de serviços. Para GT-CTUR, isso dificulta a promoção em tempo real nas redes sociais, pois exclui da comunicação qualquer evento ou atrativo vinculados a organizações privadas. E acrescenta "... nós não conseguimos 'desengessar' muito do institucional, que é aquilo de falar do atrativo que é público, como a Linha Turismo e passa por pontos públicos.". Contudo, para GT-CTUR, ser órgão público, sem interesses financeiros, faz com que a DMMO seja considerada confiável pelos visitantes para prover informações sobre o destino: "As pessoas ainda procuram a prefeitura por confiar na informação. Nós temos que ter um cuidado grande pois nossa informação é oficial. As pessoas procuram a prefeitura porque há uma neutralidade, não pende para nenhum lado.". Portanto, apesar de ter menor dinamismo no uso das ferramentas digitais, a organização permanece influente na comunicação do destino devido à confiança atribuída a ela pelos visitantes.

Segundo GT-CTUR, o foco da organização em planejamento ou em promoção pode variar com as mudanças na gestão municipal, ainda que haja uma equipe técnica permanente, o que corrobora a influência política nas organizações responsáveis pelo marketing de destinos (Pike & Page, 2014). A DMMO é responsável pelos postos de informação turística (PITs) e centros de atendimento ao turista (CATs) de Curitiba, que têm demanda de visitantes por materiais impressos, como o mapa turístico do destino, indicando, em certa medida, diferenças com a literatura sobre o comportamento predominantemente digital de visitantes atualmente.



A NGI evidenciou a gestão de relacionamentos no destino, uma vez que a DMMO tem parceiros públicos e privados locais e de seus arredores, unindo interesses e possibilidades de ação atribuídos a organizações públicas e privadas. Para DM-NGI, "... ter flexibilidade de trabalhar através desses diferentes setores é realmente importante" para se adaptar às mudanças trazidas pela internet e desenvolver atividades que beneficiam o orçamento da DMMO. Na NGI, atividades de consultoria, como pesquisas de mercado para empresas e investidores, e atividades comissionadas, como reservas de serviços via DMMO, têm suas receitas reinvestidas no funcionamento da organização e na promoção do destino, caracterizando uma maior autonomia orçamentária da gestão público-privada para desenvolver ações promocionais. DM-NGI reconhece a tendência de se tornar uma organização mais responsiva para as consultas on-line dos visitantes, bem como uma nova função de curadoria de conteúdo para comunicação e atração de visitantes pelo meio digital, tal qual apontado por Skift e Adobe (2017) e pela Destinations International (2017).

Conforme EP-CCVB, a DMMO privada brasileira se dedica à promoção do destino principalmente para captação de eventos. Com a internet, essas atividades podem ser feitas por meio de reuniões on-line e pelo envio de materiais digitalizados sobre o destino a organizadores de eventos. A entrevista mostrou que também há limitações técnicas e orçamentárias para adaptação ao novo contexto comunicacional digital no caso da DMMO, mas evidenciou que as atividades do CCVB ocorrem em um ambiente, ainda que digital, diferenciado no âmbito da realização de eventos no destino.

Em Guadalajara foi evidente a diferenciação nas funções desempenhadas pelas duas DMMOs do destino. A entrevista com ED-DT apontou similaridades entre a DMMO pública mexicana e a brasileira – como as limitações orçamentária e técnica e a responsabilidade para com o planejamento do turismo no destino, função que não foi verificada nas DMMOs privadas e na parceria público-privada. Já a OFVC, responsável pela promoção turística do destino conformado pela ZMG, apresentou ações que se destacaram positivamente na pesquisa com respeito a estratégias de promoção. GM-OFVC comentou o uso de conhecimento externo (consultorias) para análise da demanda digital das páginas da DMMO e para o planejamento de ações direcionadas a mercados emissores prioritários, pois essas empresas são especialistas em como se comunicar com turistas de mercados emissores específicos. Essas ações dão conhecimento estratégico para a organização, em conformidade com o uso de *business intelligence* apontado por DI (2017) para as organizações de destino do futuro. A viabilidade



desses investimentos, por meio de contratação de empresas especializadas, pode estar relacionada ao fato de que se trata de uma DMMO privada<sup>12</sup>.

Segundo GM-OFVC, a DMMO privada foca em visitantes de lazer e de negócios e eventos ao promover a cultura local (atividades/acontecimentos). Há trabalhos realizados por empresas de consultoria, como a elaboração de postagens específicas para as mídias sociais, estudos de comportamento da demanda digital e consultorias de mercados emissores-chave para o destino. GM-OFVC destacou o *networking* dessas empresas nesses mercados e o conhecimento que têm sobre como promover o destino para os visitantes. A adaptação às novas tecnologias é considerada boa e a internet é vista de maneira positiva pela entrevistada, pois amplia a audiência pela facilidade de acesso às publicações por usuários em qualquer lugar. Entidade pública municipal, a gestão da Dirección de Turismo de Guadalajara normalmente muda com alterações no governo municipal – outra semelhança com o CTUR.

Segundo ED-DT, a Dirección de Turismo se dedica à gestão do turismo no município, provendo infraestrutura para que a atividade turística possa ocorrer na cidade. As limitações para adaptação às novas tecnologias destacadas na entrevista foram principalmente orçamentárias. Por isso, atividades de gestão de conhecimento e de relacionamento com *stakeholders* e investidores do destino são destacadas para fomentar a atividade. Assim como para GT-CTUR, a promoção tradicional (material impresso) também foi considerada relevante para ED-DT.

Em todas as entrevistas a relevância das TICs e do novo contexto comunicacional (Nakatani et al., 2017) foi reconhecida. Entretanto, verificou-se que a gestão permite diferentes formas de adaptação a essa nova comunicação turística, com diferentes ferramentas digitais sendo adicionadas às estratégias dos destinos para que se mantenham competitivos (Usakli et al., 2017). Esse uso das ferramentas contraria o entendimento encontrado na literatura a respeito do uso da marca dos destinos como principal elemento da comunicação (Chias, 2007; Nakatani et al., 2017; Gomes, 2018). Isso se deve à confirmação de outra suposição encontrada na literatura: o UGC não reproduz logotipos e slogans, elementos da marca turística dos destinos (Munar, 2011). Ainda que esteja presente, a marca dos destinos não é o elemento central das ações nas mídias sociais. Tais canais de comunicação priorizam o formato do conteúdo e o próprio conteúdo, gerado por outros indivíduos ou pela organização, com a finalidade de

---

<sup>12</sup> A OFVC tem seu orçamento subtraído do Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara, fundo estadual a que estão dedicadas as arrecadações do *impuesto sobre hospedaje* (ISH) dos municípios que conformam a ZMG: Guadalajara, Tlaquepaque, Tonalá e Zapopan – todos no estado de Jalisco (Jalisco, s.d.).



produzir engajamento dos outros usuários – estabelecendo assim um relacionamento entre destino e visitantes (Fernández-Cavia et al., 2016).

As maiores limitações citadas nas entrevistas com GT-CTUR, EP-CCVB e ED-DT foram os aspectos técnico e orçamentário para adaptação às mudanças trazidas pela internet – acrescidos da limitação legal no caso do CTUR para promover atrativos e eventos da iniciativa privada. Não há, portanto, apenas um fator que impeça a adaptação das organizações às TICs – indicativo da relevância de diferentes aspectos contextuais de cada destino e de cada organização e seu funcionamento nesse processo.

Considera-se que as diferenças verificadas confirmaram que a gestão (pública, privada ou público-privada), entendida como consequência do contexto de cada local e organização, altera a forma de adaptação de cada DMMO ao novo contexto comunicacional turístico (Nakatani et al., 2017), marcado pela comunicação digital bidirecional (Choi et al., 2017). Ao permitir o uso de distintas ferramentas características do marketing digital para competitividade dos destinos (Usakli et al., 2017), entende-se que a gestão das DMMOs influencia também a participação dessas organizações no diálogo digital, necessário à medida que o advento das TICs transformou a produção e o acesso a informações on-line sobre destinos e viagens (Llodrà-Riera et al., 2015, Munar, 2011).

## Conclusões

Os estudos apresentaram diferentes realidades locais e de organizações de gestão e marketing. Assim, destaca-se a importância de que uma DMMO reconheça no destino que promove, suas especificidades e como as ações de promoção estão em convergência com as ações de planejamento e desenvolvimento desse destino, inclusive de sua demanda real (Medaglia & Silveira, 2009). Entende-se as diferenças identificadas como possíveis consequências das diferentes realidades de cada uma das organizações analisadas e de seus públicos-alvo, socioculturalmente distintos. 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 planejamento ou implementação de diferentes ações com diferentes ferramentas.

A análise também permitiu considerar certa influência do contexto espaço-temporal, socioeconômico e político em cada destino, uma vez que a gestão e financiamento das DMMOs analisadas seguem modelos diferentes, corroborando a falta de padrão apontada por Falcetta (2008) para essas organizações e a influência da política em suas atividades. (Pike & Page,



2014; Pearce, 2016; OMT, 2019). Os dados mostraram que o modelo de gestão – público, privado ou público-privado – permite diferentes formas de adaptação à comunicação digital, uma vez que o desenvolvimento das TICs pode trazer diferentes limitações e oportunidades para os *stakeholders* do turismo (Buhalis e Law, 2008). As principais limitações identificadas foram as questões orçamentárias, técnicas e legais, citadas nas entrevistas como barreiras ao uso das TICs pelas DMMOs para que as organizações possam acompanhar, conforme MacKay e Vogt (2012) o uso de tecnologia pelos visitantes dos destinos. Por outro lado, os benefícios verificados foram o alcance de um público maior com custos menores, bem como o uso de dados para operacionalização de ações mais assertivas a determinados públicos-alvo, em consonância com recomendações para a evolução das DMMOs (DI, 2017) frente ao novo comportamento dos consumidores de viagens (Skift & Adobe, 2017).

Considerada a influência do contexto de cada sociedade na criação e utilização de tecnologias (Veraszto et al., 2009), parece coerente que cada organização, dentro de cada realidade, encontre seus próprios caminhos no novo contexto comunicacional que pode trazer mudanças à função e às atividades dessas organizações (Sheehan et al., 2016; Nakatani et al., 2017). A função de curadoria de conteúdo (DI, 2017), de maneira mais ou menos explícita, foi verificada em todos os casos, diferenciados talvez pelo dinamismo das ações, vide frequência de publicações e retorno por meio de engajamento dos públicos-alvo

Uma vez que os casos analisados são localidades distintas, inseridas em realidades políticas, econômicas, sociais e turísticas diferentes entre si, não foi objetivo desta investigação comparar os destinos e DMMOs analisados, mas buscar identificar os fatores que, nessas realidades, contribuem ou dificultam a adaptação dessas organizações ao novo contexto comunicacional do turismo apontado por Nakatani et al. (2017). Ficou evidente a importância atribuída pelas organizações às mídias sociais, o que demonstra a relevância dessas plataformas e o interesse das DMMOs em participar dos diálogos que ocorrem nesses ambientes, marcados pela multiplicidade de emissores e receptores engajados em uma comunicação bidirecional (Choi et al., 2017).

Os resultados permitiram entender as diferenças entre as organizações principalmente devido a suas realidades locais, com direta influência no modelo de gestão utilizado e suas possibilidades orçamentárias – dados que corroboram a não padronização dessas organizações (Falcetta, 2008) e a influência política em seu funcionamento (Pike & Page, 2014).

Ainda que com indicativos de mudanças, entende-se que não foi possível confirmar uma mudança generalizada no papel das DMMOs, conforme proposto por Sheehan et al. (2016).



Permanece reconhecido seu papel de fonte de informação, mas agora adaptado ao novo contexto comunicacional conformado por múltiplas fontes no ambiente on-line e suas especificidades (Llodrà-Riera et al., 2015; Natakani et al., 2017). Tem-se então a necessidade de posicionamento das DMMOs devido à competição entre destinos e ao acesso de visitantes potenciais a diversas fontes de informação disponíveis na internet (Medaglia & Silveira, 2009; Llodrà-Riera et al., 2015).

Os estudos levam a concluir que a nova comunicação turística digital tem características específicas referentes a uma nova forma de se posicionar como fonte de informação para visitantes que não evidencia o uso da marca pelas DMMOs. Em Curitiba e em Guadalajara a marca existe e é utilizada, mas ainda assim não apareceu como elemento central das ações de comunicação nas redes sociais. No caso da NGI, não se utiliza uma marca turística para o destino NewcastleGateshead (ainda que a DMMO tenha um logotipo). Assim, as mudanças trazidas pela internet, principalmente ao comportamento do visitante real e potencial no compartilhamento e consumo de informações on-line, parecem ter alterado o papel de centralidade da marca turística na promoção de destinos.

O compartilhamento de conteúdo dinâmico, que gera engajamento e favorece a participação da DMMO na comunicação bidirecional (Choi et al., 2017), aparece como novo elemento central da comunicação de destinos quando se trata de mídias sociais. O relacionamento entre destino e visitantes (Fernández-Cavia et al., 2017) pode agora ser estabelecido por esse diálogo digital – e não mais somente pelos aspectos subjetivos da marca (Chias, 2007; Gomes, 2018) conforme a comunicação turística tradicional.

Esses resultados corroboram a importância do entendimento, por parte das DMMOs, das características das plataformas digitais de comunicação apontada por Llodrà-Riera et al. (2015). Segundo as autoras, é necessário que as DMMOs compreendam as regras de comportamento, o tipo de informação que é compartilhada, como cada usuário a utiliza, entre outros fatores referentes aos novos canais de comunicação, para que possam efetivamente influenciar a formação da imagem de destinos. Esse processo tornou-se mais complexo no novo contexto comunicacional conformado por múltiplas fontes de informação sobre destinos e viagens (Llodrà-Riera et al., 2015; Nakatani et al., 2017).

Este estudo não pretendeu esgotar a discussão sobre a comunicação turística no âmbito do novo contexto comunicacional digital, uma vez que foi limitado pelos recursos disponíveis para sua realização. Recomenda-se, portanto, que novas investigações se aprofundem na análise das ações comunicacionais digitais, de modo que seja possível generalizar os resultados de



mudança dos elementos centrais da comunicação turística contemporânea apresentados neste artigo. Foram constatadas implicações turísticas e promocionais, respectivamente, de características não turísticas dos destinos (suas trajetórias espaço-temporais, socioeconômicas e políticas) e das organizações (de gestão pública, privada ou mista), suscitando questionamentos a respeito de um modelo generalizável de DMMO no âmbito de destinos turisticamente semelhantes, que outros investigadores podem buscar elucidar. Finalmente, recomenda-se um olhar direcionado às mudanças ocorridas na comunicação de destinos a partir do ano de 2020, considerados os desafios impostos pela pandemia global causada pelo novo coronavírus à atividade turística.

### Referências

- Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., & Nair, V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 151-163. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.284>
- Bingé, J. E., Sánchez, M. I., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00035-8).
- Bolden, L. (2019, Junho 21). Newcastle named smartcity of the year. *Newcastle City Council*, Citylife News. [shorturl.at/BOQW7](http://shorturl.at/BOQW7).
- Bronner, F., & Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: Who Posts, and Why, Where, and What? *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26. <https://doi.org/10.1177/0047287509355324>.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism Research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>.
- Buhalis, D., & Foerste, M. K. (2014). SoCoMo Marketing for Travel and Tourism. In: Z. Xiang, & I. Tussyadiah, (Eds.). *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_13).
- Chias, J. (2007). *Turismo, o negócio da felicidade: Desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões e cidades*. Senac.
- Choi, Y., Hickerson, B., & Kerstetter, D. (2017). Understanding the Sources of Online Travel Information. *Journal of Travel Research*, 57(1), 116-128. <https://doi.org/10.1177/0047287516683833>.



- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3rd ed.) Artmed.
- Curitiba, Prefeitura Municipal. (2019, Agosto 22). Vale do Pinhão: criando hoje soluções para uma Curitiba ainda mais inteligente amanhã. *Rocket. Especial Publicitário*. [shorturl.at/bCGN7](http://shorturl.at/bCGN7).
- Destinations International. (2019). *DestinationNEXT: A strategic road map for the next generation of global destination organizations*. Destinations International & MMGY NextFactor. <https://destinationsinternational.org/sites/default/master/files/Destinations%20International%20DestinationNEXT%202019.2.pdf>.
- Domareski Ruiz, T. C., Manosso, F. C., Akel, G. M., & Moscardi, E. H. (2019). Estratégias de marketing digital: uma análise dos destinos turísticos. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 12(26), 1-20. <https://www.eumed.net/rev/turydes/26/marketing-digital.html>.
- Falcetta, F. P. (2008). *Estratégias de comunicação sob a ótica da comunicação turística: tendências e possibilidades para o fomento do turismo nacional - um estudo comparado França e Brasil*. [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Doutor em Comunicação Social]. <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4359>.
- Fanpage Karma (2020). Learn who we are. *Fanpage Karma*. <https://www.fanpagekarma.com/about>.
- Fernández-Cavia, J., Marchiori, E., Haven-Tang, C., & Cantoni, L. (2016). Online communication in Spanish destination marketing organizations: The view of practitioners. *Journal of Vacation Marketing*, 23(3), 264-273. <https://doi.org/10.1177/1356766716640840>.
- Gomes, E. L. (2018). *Signos da marca: A comunicação turística sob a perspectiva da semiótica*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Mestre em Turismo] <https://hdl.handle.net/1884/55447>.
- Gomes, E. L., Moscardi, E. H., Pinto, M. J. A., & Nakatani, M. S. M. (2018). 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*, 27(3), 569-587. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v27n3/v27n3a05.pdf>.



- Gössling, S. (2021) Tourism, technology and ICT: A critical review of affordances and concessions, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733-750.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1873353>.
- Jacobsen, J. K. S., & Munar, A. M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives*, 1(1), 39-47.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2011.12.005>.
- Jalisco. Gobierno del Estado (n.d.). Fideicomiso de Turismo de la Zona Metropolitana de Guadalajara – TZGM (100321975). *Gobierno del Estado de Jalisco*.  
<https://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/organismos/tzgm>
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. Prentice Hall.
- Kumpu, J., Pesonen, J., & Heinonen, J. (2021). Measuring the Value of Social Media Marketing from a Destination Marketing Organization Perspective. In: W. Wörndl, C. Koo, & J. L. Stienmetz (Eds.) *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_35).
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas*. Artmed.
- Law, R., Chan, I. C. C., & Wang, L (2018) A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 626-648. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1423251>.
- Lee, C., Chen, M., Wu, W., & Xing, W. (2021). The impacts of ICTs on tourism development: International evidence based on a panel quantile approach. *Information Technology & Tourism* 23, 509–547. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00215-4>.
- Llodrà-Riera, I., Martínez-Ruiz, M. P., Jiménez-Zarco, A. I., & Izquierdo-Yusta, A. (2015). A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation. *Tourism Management*, 48, 319-328. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.11.012>.
- MacKay, K., & Vogt, C. (2012). Information technology in everyday and vacation contexts. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1380-1401.  
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.001>.



- Mariani, M., Di Felice, M., & Mura, M. (2016) Facebook as a destination marketing tool: Evidence from Italian regional Destination Management Organizations. *Tourism Management*, 54, 321–343. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.008>.
- Maros, A. (2008, Setembro 4) Curitiba passa SP e alcança o título de cidade mais inteligente do Brasil. *Gazeta do Povo*. <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/parana/curitiba-passa-sp-e-alcanca-o-titulo-de-cidade-mais-inteligente-do-brasil-cyx6uqi0k0q1xsg53gu61u2pg>.
- Marujo, M. N. (2008). *Turismo & Comunicação*. RVJ Editores.
- Medaglia, J., & Ortega, C. D. (2015) Mediação da informação em turismo: um estudo introdutório. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 6(2), 126-147. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v6i2p126-147>.
- Medaglia Silveira, J., & Silveira, C. E. (2009). La evolución del marketing de destinos: Su sinergia con la planificación turística. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(5), 530-545. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v18n5/v18n5a02.pdf>.
- Middleton, V. T. C., & Clarke, J. (2002). *Marketing Turístico: Teoria e Prática*. Campus.
- Morrison, A. M. (2012) *Marketing de Hospitalidade e Turismo*. Cengage Learning.
- Moscardi, E. H. (2019). O marketing de destinos turísticos e a internet: Ferramentas baseadas nos casos de Curitiba, Newcastle e Guadalajara [Monografia de graduação, Universidade Federal do Paraná, Bacharel em Turismo]. <http://hdl.handle.net/1884/70127>.
- Moscardi, E., Pinto, M., Gomes, E., & Nakatani, M. (2017). O uso das revisões bibliométrica, sistemática e integrativa de literatura para compreender o conceito de informação turística. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 1821-1830. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.10249>.
- Munar, A. M. (2011). Tourist-created content: Rethinking destination branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 291-305. <https://doi.org/10.1108/17506181111156989>.
- Nakatani, M. S. M., Gomes, E. L., & Nunes, M. P. (2017). Diferentes olhares da comunicação no turismo: Entendendo três localidades paranaenses como destino e produto turístico. *Revista Turismo em Análise*, 28(3), 474-491. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i3p474-491>.



- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD): Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420933>
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.
- Pearce, D. (2016), Interdependent destination management functions, *Tourism Recreation Research*, 41(1), 37-48. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1119433>.
- Poon, A. (1988). Tourism and information technologies. *Annals of Tourism Research*, 15(4), 531-549. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90048-5](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90048-5).
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International.
- Prideaux, B., & Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 35-51. <https://doi.org/10.1177/135676670200900103>.
- Saavedra, V. (2019, Diciembre 17). *Guadalajara recibió la visita de 12 millones de turistas en 2019*. El Occidental. <https://www.eloccidental.com.mx/local/guadalajara-recibio-la-visita-de-12-millones-de-turistas-en-2019-4597130.html>.
- Sheehan, L., Vargas-Shánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The Use of Intelligence in Tourism Destination Management: An emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549-557. <https://doi.org/10.1002/jtr.2072>.
- Skift, & Adobe (2017). *The 2018 Digital Transformation Report*. Skift. <https://skift.com/insight/2018-digital-transformation-report>.
- Usakli, A., Koç, B., & Sönmez, S. (2017). How ‘social’ are Destinations? Examining European DMO Social Media usage. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 136-149. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.001>.
- Valls, J. F. (1996). *Las Claves del Mercado Turístico: Cómo Competir en el Nuevo Entorno*. Ediciones Deusto S.A.
- Veal, A. J. (2011). *Metodologia de Pesquisa em Lazer e Turismo*. Aleph.



Moscardi, E. H., & Nakatani, M. S. M. (2022, set./dez.). Comunicação digital de destinos turísticos: a adaptação das organizações aos diálogos on-line

Veraszto, E. V., Silva, D., Miranda, N. A., & Simon, F. O. (2009). Tecnologia: Buscando uma definição para o conceito. *PRISMA.COM*, 8, 19-46.

<https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/2065/1901>.

Visit Dallas, & Skift. (2019, January 24). Behind the shift from Destination Marketing to Destination Management. *Skift*. <https://skift.com/2019/01/24/behind-the-shift-from-destination-marketing-to-destination-management/>.