

UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA COM BASE NA MATRIZ SWOT: A APLICABILIDADE DO PROJETO *THEROUTE* A PERNAMBUCO

DOUGLAS I F FERREIRA

Técnico em Administração – Escola Técnica Pernambucana (ETP)
Tecnólogo em Processo Gerenciais – Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)
Graduando em Administração – UNINASSAU
Pós-graduando em Engenharia de Software – Universidade de São Paulo (USP)
douglas.iff@gmail.com

CARLOS RAMOS

Professor Coordenador Principal
Diretor do Mestrado em Engenharia de Inteligência Artificial (MEIA)
Departamento de Engenharia Informática (DEI)
Grupo de Investigação em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e Desenvolvimento (GECAD)
Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP)
Instituto Politécnico do Porto (IPP)
csr@isep.ipp.pt

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A estratégia, com raízes nas táticas militares, é essencial para a competitividade organizacional. Este trabalho visa explorar a aplicação da estratégia no contexto do projeto *TheRoute*, que oferece rotas turísticas personalizadas, adaptando-se às mudanças de cenário devido à pandemia.

Objetivo/proposta: Este estudo tem como objetivo avaliar a viabilidade de integrar o *TheRoute* ao programa de política pública do Passaporte Pernambuco, usando a matriz SWOT como ferramenta de diagnóstico.

Procedimentos Metodológicos: Abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de natureza aplicada e objetivo exploratório. O *corpus* de pesquisa é documental e com aplicação de questionário via *Google Forms*, tendo a análise embasada na matriz SWOT.

Principais Resultados: A matriz SWOT identificou os pontos fortes (capacidade de oferecer experiência personalizada com inteligência ambiental e design de rotas), os fracos (falta de conhecimento local e necessidade de financiamento), as oportunidades (inovação no mercado turístico por meio da tecnologia e POI gratuitos com mapeamento executado) e ameaças (adaptação à realidade de Pernambuco, dependência de parcerias, e insegurança da pandemia).

Considerações Finais/Conclusão: A matriz SWOT revelou potencial significativo para a implementação do *TheRoute* em Pernambuco, sugerindo futuras pesquisas para criação de um plano de ação com foco na mitigação das fraquezas, aproveitando as forças e oportunidades listadas.

Contribuições do Trabalho: Este trabalho contribui fornecendo *insights* para integração do *TheRoute* com políticas públicas de turismo, promovendo eficiência no setor. Além disso, preenche uma lacuna na pesquisa de Sistemas de Recomendações turísticas em Pernambuco.

Palavras-Chave: Estratégia; *TheRoute*; Passaporte Pernambuco; Matriz SWOT; Turismo.

1. Introdução

A definição de estratégia remete antes mesmo da criação das grandes organizações, onde, no contexto militar, era preciso conhecer o inimigo e traçar planos para vencê-lo em uma guerra. Já no contexto organizacional, nos referimos à guerra como competição de mercado. A estratégia deriva do grego “*strateegia*”, se referindo a arte de ser general, liderando soldados e vencendo inimigos (MACHIAVELLI, 2011; SOBRAL; PECI, 2013).

Portanto, conceitua-se a estratégia como o caminho no qual uma organização deve fazer para alcançar o seu objetivo (posicionamento de mercado), mantendo-se competitiva e diferente das demais empresas. Normalmente, a estratégia é seguida por meio do planejamento, definindo a missão, visão e valores e metas de longo, médio e curto prazo (SOBRAL; PECI, 2013).

O planejamento é a ferramenta e função administrativa que demonstra como alcançar o objetivo, por meio de: análise do ambiente, construção de planos, distribuição de tarefas e recursos, avaliações e correções. Por isso, cabe ao administrador a dupla responsabilidade de decidir o que deve ser feito e como ser feito, proporcionando um centro de direção, focalizando esforços e maximizando a eficiência (SOBRAL; PECI, 2013).

Antes de criar uma estratégia, o administrador precisa analisar as principais tendências de mercado, conhecendo o ambiente interno e externo da organização, integrando e identificando as opções estratégicas que uma empresa pode considerar. A matriz SWOT (ou FOFA) se adequa como uma ferramenta que analisa os pontos internos e externos, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim, proporcionando uma visão que permite ao administrador maximizar os pontos positivos e minimizar os negativos (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesse contexto, este trabalho foi desenvolvido para criação do planejamento estratégico do projeto *TheRoute* - Geração de Rotas de Turismo e Patrimônio. O *TheRoute* é um projeto interdisciplinar que foi desenvolvido por áreas da Informática, Hotelaria, Turismo, Patrimônio, Saúde e entre outros. Por meio de um aplicativo que analisa o perfil do indivíduo ou grupo, o *TheRoute* sugere Pontos de Interesses (POI), criando ou replicando rotas de turismo altamente detalhadas (FARIA *et al*, 2019).

Ademais, por mais que seu objetivo principal seja facilitar e melhorar a experiência do turista, o *TheRoute* também consegue a simultânea alavancagem do marketing da região (FARIA *et al*, 2019). A priori, pretendeu-se trabalhar com rotas do Norte de Portugal e do Estado de Santa Catarina. No entanto, devido a pandemia de Covid-19, o projeto se adequou ao cenário de isolamento social com a pesquisa remota e adaptação do projeto a Pernambuco.

Dessa forma, chegou-se à proposta, e também o objetivo desse trabalho, de avaliar a aplicabilidade do *TheRoute* à política pública do Passaporte Pernambuco, utilizando a matriz SWOT. Apesar do desenvolvimento interdisciplinar, o cunho abordado aqui terá o teor essencialmente administrativo e alternativo ao modelo de negócio do *TheRoute*. Ademais, justifica-se a importância deste trabalho pela necessidade da academia e mercado de serem bem entendidos, refletidos e pela busca de colaboração, com intuito de ambos evoluírem.

É crucial a união da tecnologia, gestão e planejamento para responder às crises que afetam o mercado do turismo, como o atentado terrorista de 2001, a crise econômica bancária de 2008 e a pandemia de Covid-19 (TRIGO, 2020). Além disso, há uma falta de pesquisas voltadas aos Sistemas de Recomendação ligados ao turismo no Estado de Pernambuco, segundo buscas no Google Acadêmico e *Scielo*.

Assim, a estrutura desse trabalho abordará na segunda seção a importância do turismo dentro da economia, seguido da terceira e quarta seção com a apresentação dos Sistemas de Recomendações de Rotas de Turismo e Patrimônio e compreensão da matriz SWOT. Após, na quinta, sexta e sétima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos e diagnóstico do ambiente interno e externo. Por fim, é na oitava seção apresentada a matriz SWOT do *TheRoute*, seguido da última seção com a conclusão da pesquisa.

2. O Turismo, a economia e as busca das necessidades de lazer

O turismo, observado como ciência, começou a ter destaque no século XVII. Neste período, a economia começou a refletir sobre as buscas das necessidades infinitas do ser humano, apesar das matérias-primas escassas, se perguntando “O que e quanto produzir? Como produzir? Para quem produzir?” (LAGE; MILONE, 2000, p. 25). Em específico, nesse questionamento de recursos escassos, os serviços turísticos possuem a finalidade de satisfazer as necessidades de viagem e lazer, incluindo todos os produtos e os serviços adquiridos pelos turistas.

O turista é apenas um dos três agentes (junto com as empresas e o governo) que compõem o mercado do turismo. Ou seja, o turista é a demanda do mercado, as empresas são os ofertantes e o governo é o intermediador. A demanda turística é composta pelo tripé transporte, hotelaria, agenciamento e outros produtos e serviços auxiliares como restaurantes e lojas (LAGE; MILONE, 2000).

O turista, por seus desejos e bens escassos, se limitam e procuram atividades que lhe agradem com certos fatores de decisão, como os preços dos produtos turísticos, os preços de outros produtos, renda dos consumidores, gosto e preferências dos indivíduos e propaganda. A oferta também possui fatores influenciadores, sendo eles: o preço do produto turístico, preço dos fatores de produção (terra, capital e mão-de-obra), tecnologia e governo (LAGE; MILONE, 2000).

Ainda em sua época de discussão inicial, o turismo era considerado acessível apenas para uma minoria que buscava estudos e tratamentos de doenças. No entanto, o ser humano vê o turismo com outras perspectivas ainda na Segunda Revolução Industrial, no século XIX, pelos avanços tecnológicos e mudanças no modelo de trabalho. No final do século XX, a mudança comportamental dos turistas alavancou o setor com o crescimento socioeconômico, tecnológico e comunicacional (RAMOS; COSTA, 2017).

Portanto, o turismo é, como argumentado, mais um potencial produto e/ou serviço no mercado capitalista, sendo considerado de extrema importância para o fortalecimento econômico de países em vias de desenvolvimento ou desenvolvidos (RAMOS; COSTA, 2017). Assim, sob a ótica moderna, o turismo pode ser conceituado como uma atividade socioeconômica perene; gerada pela mudança voluntária de um lugar para o outro de forma temporária, no qual o turista (consumidor) compra do ofertante produtos e/ou serviços de transporte, alimentação, alojamento e, essencialmente, de lazer (LAGE; MILONE, 2000).

Neste contexto, dar-se importância aos aspectos macroeconômicos e microeconômicos, buscando valorizar as experiências e sensações que os turistas procuram (RAMOS; COSTA,

2017). A criação da *World Tourism Organization* (UNWTO), agência pertencente às *United Nations* (ONU), é o exemplo dessa procura. A UNWTO estimula a inovação e transformação digital no turismo em busca da gestão eficiente e sustentável.

Em busca desta meta, a UNWTO age segmentada em: troca de conhecimento sobre inovação, rede de centros de inovação com membros como governos, empresas e universidades, UNWTO *Tourism Tech adventures* (um fórum sobre inovação no turismo), Plataforma de Rede Digital, Programa de Líderes em Inovação em Turismo, Tendências e Diretrizes de Inovação de Destinos inteligentes e capacitação (UNWTO, 2021).

Portanto, o turismo evoluiu com a percepção do seu potencial de consumo e tendências cada vez mais personalizados e sofisticados. Ramos e Costa (2017, p. 30) afirmam, “na realidade, este novo turista procura um Turismo diferenciado, um tratamento personalizado, conhecer outros modos de vida e experienciar vivências autênticas e genuínas. Trata-se de um turista informado, na vida de quem as tecnologias de informação têm uma presença plena”.

Trigo (2020) e Rabahy (2019) também ressaltam o papel da tecnologia no turismo pela possibilidade de disseminação de informações, transporte, consolidação e dominação de empresas que contemplam o turismo. Sendo assim, novas ferramentas e atrações mais globais, inovadoras e planejadas surgem no mercado turístico com intuito de atender às necessidades do novo turista.

Para mais, de forma extraordinária e singular, o conhecimento pleno da estrutura turística local mostra-se importante para o planejamento por evidenciar *insights*. Os elementos dessa estrutura são os atrativos turísticos, equipamentos, serviços turísticos e infraestrutura de apoio turístico. Dessa forma, há “a oportunidade de aproveitamento integral dos recursos turísticos [...] composto não somente pelos atrativos turísticos efetivamente existentes, mas também por recursos em fase potencial” (LAGE; MILONE, 2000, p. 29), bem como os Sistemas de Recomendações, que serão apresentados na próxima seção.

3. Sistemas de Recomendação de Rotas de Turismo e Patrimônio

A partir das demandas mais individualizadas e avanço tecnológico, é observada a relevância dos serviços de seleção de destinos, restaurantes, acomodações e, principalmente, dos Sistemas de Recomendações. De forma simples, os Sistemas de Recomendações possuem o objetivo de ajudar o turista de maneira fácil e rápida, principalmente aqueles que visitam lugares desconhecidos (BORRÀS; MORENO, VALLS, 2014; KABASSI, 2010).

Alguns sistemas oferecem serviços de várias especialidades, combinados ou não. Outros que apenas fazem ranqueamento, contemplando destinos, meios de transporte, tipo de acomodação, duração de estadia e roteiros personalizados. Esses Sistemas de Recomendações de turismo possuem exploração tanto em dispositivos móveis (como *smartphones* e *notebooks*) e fixos (como computadores) (BORRÀS; MORENO, VALLS, 2014; KABASSI, 2010).

Sua grande maioria é encontrada em sites na internet ou interfaces específicas para dispositivos móveis (necessitam de download). Os sistemas de sites normalmente têm aplicação no planejamento da viagem e os de dispositivos móveis possuem maior vantagem no uso durante a viagem, por conta do mecanismo de geolocalização (BORRÀS; MORENO, VALLS, 2014; KABASSI, 2010).

Para entender as preferências do usuário, os Sistemas de Recomendações usam a lógica do estereótipo do usuário, isto é, classifica-os de acordo com suas representações. Outra forma seria por meio de dados fornecidos pelo próprio usuário de forma explícita (questões) ou por meio de forma implícita (seu comportamento de uso) (KABASSI, 2010).

Ademais, também podem ser usados as características de usuários de longa e curta data. As abordagens mais populares desses sistemas são os filtros baseadas em conteúdo, filtros colaborativos e filtros híbridos (KABASSI, 2010), sendo apresentadas a seguir:

Quadro 1 – Tipos de filtragem de sistemas.

Baseada em conteúdo	Sugere a um usuário produtos ou serviços semelhantes aos que ele comprou ou pesquisou, combinando suas características com as do usuário e usuário modelo (preferências semelhantes).
Colaborativo	Foca no comportamento dos usuários em relação aos produtos ou serviços, como hábitos ou preferências.
Híbrida	Combinação da abordagem baseada em conteúdo e colaborativa com intuito explorar suas vantagens e reduzir suas deficiências.

Fonte: Adaptado de KABASSI, 2010.

Já as funcionalidades desses sistemas podem ser divididas em quatro grupos: sugestão de destino e construção de um pacote turístico completo, recomendação de atrações adequadas em um destino, design de uma programação detalhada de viagem de vários dias e recursos sociais (BORRÁS; MORENO, VALLS, 2014).

Quadro 2 – Tipos de funcionalidades de sistemas.

Sugestão de destino e construção de um pacote turístico completo	Focam na recomendação de destinos e pacotes que sigam o perfil do usuário
Recomendação de atrações adequadas em um destino	Classifica e sugere maior número de Pontos de Interesses, sendo considerado mais complexo pela capacidade de filtragem de acordo com o perfil e pelo maior número de atrações.
Design de uma programação detalhada de viagem de vários dias	Existem programas que conseguem não só fornecer uma lista de Pontos de Interesses, como também auxiliam na construção do roteiro a ser feito.
Recursos sociais	Funcionam como redes sociais que permite a interação entre usuários (turistas) com fotos, comentários e avaliações.

Fonte: Adaptado de BORRÁS; MORENO, VALLS, 2014.

Dessa maneira, o turismo vem sendo direcionado para proporcionar uma melhor experiência para o turista por meio da troca de informações, que são do seu interesse por meio dos mecanismos de recomendações. Portanto, seguindo o contexto de planejamento estratégico do Sistema de Recomendações aqui explorado, o *TheRoute*, na próxima seção será apresentado como será feito o diagnóstico através da matriz SWOT.

4. Diagnóstico através da matriz SWOT

A matriz SWOT (*strenghts, weakness, opportunities and threats*) ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) é uma ferramenta da qualidade considerada de

diagnóstico, que nasceu a partir de anotações de aula do Professor Kenneth Andrews na década de 1950. Já na década de 1960, o cruzamento entre os fatores internos e externos eram postos em prática nas grandes empresas norte-americanas com intuito de “compatibilizar as capacidades organizacionais distintas com a possibilidades externas como critério para priorizar as ações” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 17).

Entretanto, apenas em 1982, no livro “*The TOWS Matrix - a tool for situations analysis*”, de H. Wellurich, que a matriz SWOT foi apresentada com a separação em 4 células como hoje é conhecida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Por fim, quem acabou ficando com os créditos da criação da matriz foi Albert Humphrey, por analisar os ambientes enumerando os fatores internos e externos que influenciam um projeto (TABOSA FILHO, 2013).

A matriz SWOT é, portanto, uma ferramenta integradora que auxilia na estratégia da organização identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A visão proporcionada pela matriz SWOT permite que os fatores considerados positivos busquem ser maximizados e combinados, enquanto os negativos devem ser minimizados e evitados. Vale salientar que as forças e fraquezas são elementos internos, enquanto as oportunidades e as ameaças são elementos externos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; SOBRAL; PECI, 2013; FERRELL; HARTLINE, 2014).

O ambiente interno é o responsável pela singularidade organizacional, onde, através de um diagnóstico, podem ser definidos os pontos fortes e fracos próprios de cada organização. Tais características positivas e negativas podem ser observadas em toda estrutura organizacional de maneira segmentada ou global e influenciam o desenvolvimento e funcionamento de maneira direta (SOBRAL; PECI, 2013).

O ambiente externo é o contexto que a organização está inserida e ao qual precisa se adaptar. Os fatores considerados externos são divididos em 5 categorias que influenciam indiretamente a empresa, sendo elas: fatores demográficos, socioculturais, econômicos, político-legais e tecnológicos (SOBRAL; PECI, 2013).

Sendo assim, de uma maneira mais detalhada, a análise interna deve verificar os pontos fortes e fracos da organização pela análise dos “ativos, recursos, habilidades e diferenciais competitivos[...]em relação às outras organizações do mesmo ramo” (TABOSA FILHO; ALVES, 2013, p. 44). Tais fatores possuem a possibilidade de alteração e controle autônomo pela própria empresa, uma vez que diz respeito a um ambiente controlado pela mesma.

A análise externa procura encontrar as oportunidades e as ameaças composto pela análise dos “fatores econômicos, geográficos, sociais, legais etc., sempre relacionados ao mercado externo” (TABOSA FILHO; ALVES, 2013, p. 44). Em específico, estes fatores são considerados imprevisíveis e incontroláveis pela organização, fazendo-se, assim, necessário a buscar de maneiras de se adaptar ao novo cenário.

Em específico, a classificação utilizada nesse trabalho deriva do modelo proposto por Ferrell e Hartline (2014), analisando cada item em relação a sua magnitude e importância. A magnitude significa o quanto o item afeta a organização, sendo as forças e oportunidades classificadas numa escala de 1 a 3 (1. Baixa magnitude; 2. Média magnitude; 3. Alta magnitude). Já as fraquezas e ameaças são classificadas numa escala de -1 a -3 (-1. Baixa magnitude; -2. Média magnitude; -3. Alta magnitude).

O segundo passo leva em consideração a importância de cada item, isto é, a prioridade de cada um, sendo também classificados na escala de 1 a 3 (1. Pouca importância; 2. Média importância; 3. Muita importância). Por fim, deve se multiplicar a magnitude e a importância de cada item, criando um total que norteará a análise, onde os elementos com maior total

(positivo ou negativo) são os que mais influenciarão no desenvolvimento da estratégia (FERRELL; HARTLINE, 2014).

Dessa forma, podemos ver uma exemplificação do quadro da matriz SWOT a seguir:

Quadro 3 – Matriz SWOT.

Strenghts (Forças)	M	I	T	Opportunities (Oportunidades)	M	I	T
Item 1	3	3	9	Item 7	3	3	9
Item 2	3	2	6	Item 8	3	2	6
Item 3	3	1	3	Item 9	3	1	3
Weakness (Fraquezas)	M	I	T	Threats (Ameaças)	M	I	T
Item 4	-3	3	-9	Item 10	-3	3	-9
Item 5	-2	3	-6	Item 11	-2	3	-6
Item 6	-1	3	-3	Item 12	-1	3	-3

Fonte: Adaptado de FERRELL; HARTLINE, 2014.

Uma vez entendido como será feita a matriz SWOT dessa pesquisa, abordaremos mais profundamente os procedimentos metodológicos na próxima seção.

5. Procedimentos metodológico

Este trabalho tem uma abordagem mista, ou seja, envolve tanto coleta de dados qualitativos (abertos) como quantitativos (fechados) em respostas ao problema de pesquisa. Ou seja, mistura a característica qualitativa na busca do entendimento do significado de um problema; e quantitativa pela busca da identificação de variáveis (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Além disso, ela tem uma natureza aplicada com objetivo exploratório, por gerar conhecimentos a partir de aplicações práticas e por proporcionar informes sobre o assunto a ser investigado. Isto é, permite o estudo sobre o assunto por diversos ângulos e aspectos, dando exemplos que facilitem a compreensão (PRODANOV, 2013).

Parte do *corpus* de pesquisa é construído de forma documental, baseando-se em documentos como artigos e matérias jornalísticas nacionais e internacionais. Destaca-se na coleta de dados documental a facilidade da seleção de documentos de forma intencional (CRESWELL; CRESWELL, 2021). O *corpus* também possui um questionário, objetivando a pesquisa de mercado que dará dados e opiniões sobre o produto a ser oferecido (CRESWELL; CRESWELL, 2021; SOBRAL; PECI, 2013).

A pesquisa de mercado consiste em uma coleta de dados, que ao ser analisada se transforma em informações importantes para soluções de problemas, oportunidades e comportamentos futuros de mercado sobre um produto e/ou serviço (SOBRAL; PECI, 2013). Em específico, nesta investigação, procuramos informações que auxiliassem a adaptação do aplicativo *TheRoute* na região de Pernambuco.

Por mais, esta pesquisa de mercado é considerada descritiva com obtenção de dados de forma primária a partir de questionário (SOBRAL; PECI, 2013) via *Google forms*. Vale salientar que o questionário foi desenvolvido levando em consideração o perfil do cliente ideal,

possuindo as seguintes características: possuir *smartphone* com internet móvel e conhecer o Passaporte Pernambuco.

Com isso, a análise dos resultados, tanto da coleta documental, quanto da pesquisa de mercado, foi feita de acordo com a bibliografia sobre a matriz SWOT (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; SOBRAL; PECI, 2013; TABOSA FILHO; ALVES, 2013; FERRELL; HARTLINE, 2014), sendo descrita nas próximas seções.

6. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno teve como base o estudo documental do *TheRoute*, ou seja, a sua proposta de valor. Em seguida foram estabelecidos a missão, visão e valores do *TheRoute*, com intuito de ter um objetivo a ser seguido na criação do planejamento estratégico, onde aqui exploramos o diagnóstico via matriz SWOT.

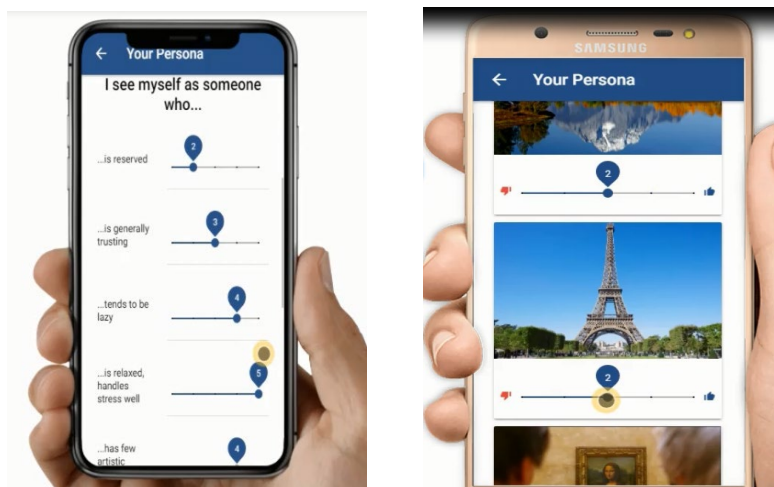
6.1.O Sistema *TheRoute*

O sistema *TheRoute* é um projeto interdisciplinar conduzido pelo Instituto Politécnico do Porto (IPP), no qual envolve o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) através do Grupo de Investigação em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e Desenvolvimento (GECAD). Além disso, existe a participação do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e a empresa Doura Azul. O objetivo original do *TheRoute* foi gerar rotas de turismo customizadas na Região Norte de Portugal (FARIA *et al*, 2019).

Para chegar ao seu objetivo, o algoritmo do aplicativo gera rotas automáticas para turistas e visitantes recomendando Pontos de Interesses (POI) relacionados ao turismo, patrimônio, cultura e arte da região. O sistema pode ser compatível com computador, *tablet* e *smartphone*, criando rotas estabelecidas de acordo com o perfil, personalidade e condições ambientais da região. Além disso, ele leva em consideração a disponibilidade de transporte, saúde, bem estar e acessibilidade ao indivíduo (FARIA *et al*, 2019).

Como explicado, as rotas são definidas levando em consideração o perfil do turista ou visitante, sendo estabelecidas por meio de um teste de personalidade composto por 10 perguntas em uma escala de 1 a 5, no qual 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente. O teste tem como base o referencial teórico da teoria dos Cinco Grandes Fatores (CGF) de personalidade ou *Big Five Personality*, sendo eles: neuroticismo, amabilidade (socialização), conscienciosidade (realização), abertura e extroversão (RAMOS, 2019).

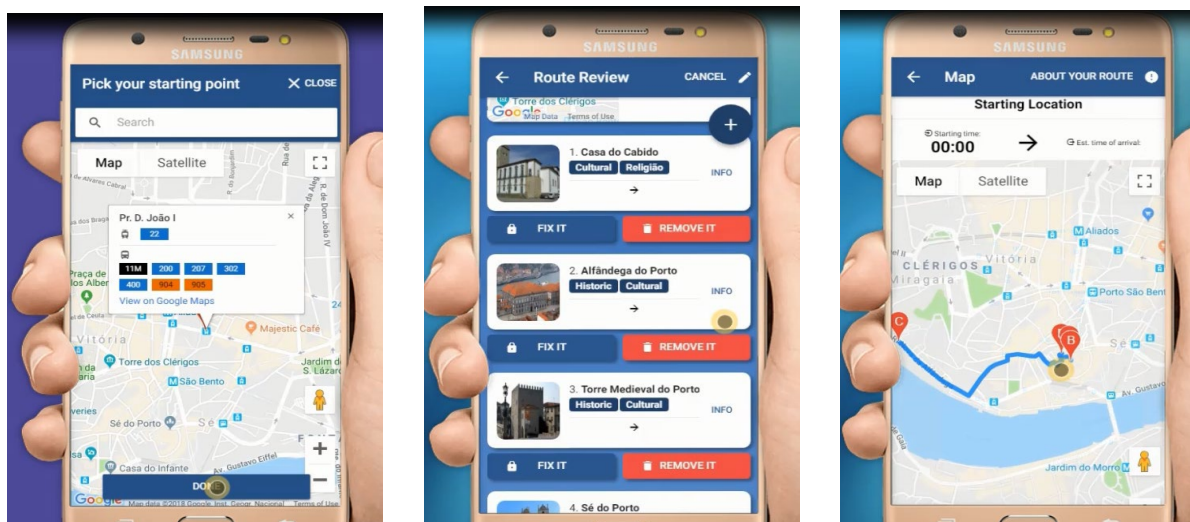
Imagem 1 e 2: Personalização *TheRoute*.



Autor: Torres *et al*, 2019.

A partir disso, o aplicativo gera, junto com a noção de inteligência ambiental, rotas personalizadas com sugestões de POI, além de destacar sugestões de hotéis e restaurantes aos arredores da rota. Ademais, o sistema personaliza rotas individuais, mas também de grupos com perfis diferentes, sugerindo POI que mesclam atividades de acordo com os perfis dos indivíduos que compõem o grupo (FARIA *et al*, 2019).

Imagem 3, 4 e 5: Geração de rota.



Autor: Ramos, 2019.

6.2. Objetivo - Missão, Visão e Valores

Para definição do objetivo, é preciso saber qual o ramo do negócio, isto é, qual sua demanda e oportunidades. Sendo assim, o negócio é “o espaço que a organização pretende

ocupar em relação às demandas ambientais” (TAVARES, 1991, p. 82). Conceitualizando, o objetivo organizacional são os resultados, razão, intenções ou posicionamentos futuros nos quais as organizações pretendem estar (SOBRAL; PECI, 2013).

Na orientação da empresa sobre seus objetivos, de forma hierárquica, a missão e visão estão no topo. A missão é a razão da empresa existir, sua identidade e particularidade. Levando em consideração também seus valores, princípios e linhas de pensamentos. Por sua vez, a visão deve representar onde a empresa deseja estar no futuro, sem levar em consideração números. Por último, os valores estão incorporados na missão com o intuito informativo dos princípios que dão base ao negócio.

Portanto, estes são elementos essenciais para um bom desenvolvimento do negócio, uma vez que são pilares norteadores para definição do objetivo e criação de estratégias eficazes (SOBRAL; PECI, 2013). Seguindo essas orientações, será definido a seguir a missão, visão e valores para o modelo de negócio análogo ao *TheRoute* inserido no Estado de Pernambuco. Deve-se recapitular que a proposta se orienta na aplicabilidade no Passaporte Pernambuco, sendo definidos como demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4 – Descrição da missão, visão e valores.

Missão	Facilitar e maximizar a experiência do turismo, gerando rotas de turismo e patrimônio de Pontos de Interesses (POI) da política pública do Passaporte Pernambuco, através da análise do perfil do turista e inteligência ambiental. Além de sugerir alternativa do transporte público para chegar aos POI e alavancar o marketing do turismo da região.
Visão	Introdução do uso do aplicativo na política pública do Passaporte Pernambuco em Pontos de Interesses (POI) na cidade do Recife.
Valores	-A experiência e bem-estar do turista/visitante como prioridade; -Respeito às personalidades e às etnias dos turistas e visitantes; -Respeito à história e ao patrimônio público das cidades; -Compromisso com o desenvolvimento sustentável da região; -Propagar a cultura Pernambucana;

Fonte: Autor.

Uma vez identificado a análise do ambiente interno, o trabalho terá continuidade na próxima seção com a análise do ambiente externo.

7. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo foi feita através da pesquisa documental do setor turístico e da política pública do Passaporte Pernambuco, além da análise do questionário da pesquisa de mercado.

7.1.Sector de Turismo

A pandemia de Covid-19 parou totalmente o setor de viagens e turismo, como um “cisne negro”, que causou uma anomia social pelo impedimento das pessoas viverem as emoções das viagens, comemorações e festividades. Desde o seu surgimento, inúmeras consequências

negativas afetaram o sistema capitalista de forma gradual. O comércio, as viagens marítimas, terrestres e aéreas, os eventos, as indústrias e até mesmo a bolsa de valores sofreram com a disseminação do vírus (TRIGO, 2020).

A UNWTO considera a pandemia como “a maior crise da história do turismo”. As variantes da Covid-19, junto com as restrições governamentais, impuseram dificuldades na recuperação do turismo internacional. Enquanto isso, de forma divergente, o turismo doméstico apresentava uma recuperação, apesar de lenta (ONU, 2021).

Segundo a UNWTO, o turismo durante a pandemia perdeu cerca de 900 milhões de turistas internacionais em 2020. A agência ainda afirma que, mesmo com a vacina, o turismo internacional deverá enfrentar um período de recuperação de dois anos e meio a quatro anos. Em específico, houve queda de 68% no turismo internacional na América (ONU, 2020).

Trazendo este contexto para o Brasil, a UNWTO vê o país como merecedor de elogios no setor turístico apesar dos impactos da pandemia, por “promover a educação e o treinamento no setor do turismo, promover a inovação e impulsionar a criação de empregos e investimentos”. O governo estava apoiando o turismo através do adiantamento de empréstimos, modificações de leis e investimentos diversos no setor.

Um dos principais pontos para a retomada da economia é a vacinação (ONU, 2021) e com o seu avanço no Brasil não foi diferente. A partir dela ocorreu uma alavancagem na economia e, consequentemente, houve impulsionamentos no último trimestre de 2021 (MENDES, 2021). Por outro lado, o governo do Brasil não vem sendo bem visto no exterior por questões políticas instáveis, má gestão sobre a Covid-19 e segmento antidemocrático da Cartilha Trump (SANCHES, 2021).

Uns dos pontos-chaves para essa percepção negativa foram as escolhas do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014, em 2006, e das Olimpíadas de 2016, em 2009. Esses megaeventos foram vistos como grandes oportunidades de atrair investimentos e turismo internacional, pela grande visibilidade em todo o mundo. Entretanto, uma matéria da BBC News Brasil de Londres (2021) demonstra, através da análise da pesquisa de Simon Anholt, que a visão do mundo em relação ao Brasil decaiu em relação a governança, exportação, cultura e população.

Em 2008, o país possuía uma média estável de percepção mundial, mas, a partir de 2014, sua média despencou. Neste período, o país passava por uma crise econômica, uma operação de corrupção (Lava Jato) e *impeachment* da então presidenta Dilma Rousseff. Atualmente, após o governo Bolsonaro, a queda da imagem do Brasil de forma internacional continuou caindo. Isso aconteceu pela inadimplência do governo quanto a pandemia e desmatamento e queimadas na Amazônia. Além disso, o Brasil tem grandes problemas de infraestrutura e ambientais, com destaques nas regiões costeiras.

Nesse sentido, de forma positiva, o país fez um progresso significativo no desenvolvimento da gastronomia, hotelaria e transporte aéreo. No entanto, em termos de reconhecimento internacional, o país possui um desenvolvimento mais lento. Esse fato também se justifica pela distância dos centros emissores orientais e ocidentais, pelas crises externas, pelas décadas de ditaduras, crises econômicas, sanitárias e políticas (TRIGO, 2020).

Rabahy (2019) traz uma análise estatística do turismo sob a perspectiva econômica no Brasil. Contextualizando, o turismo beneficia a economia com a diminuição de desigualdade de renda e gera empregos em um país com potencial pelo seu grande território e diversidade de atrativos naturais. Apesar disso, “a taxa de câmbio afeta, com diferentes intensidades, o lado das receitas (gastos de estrangeiros no Brasil) e o das despesas (gastos dos brasileiros no exterior)” (RABAHY, 2019, p. 6).

A relevância do turismo dentro de uma economia é refletida ao seu potencial internacional. No caso brasileiro, o Brasil tenta absorver mais desse mercado em médio e longo prazo, mesmo não sendo de público de massa. A demanda internacional acaba sendo mais “de pioneiros, mais sofisticada, que, gradualmente, vem ampliando sua participação, embora, em números ainda não expressivos e que ainda não vêm priorizando os destinos brasileiros” (RABAHY, 2019, p. 11).

Para um cenário pós-pandemia, as organizações voltadas ao turismo devem possuir o planejamento com estratégias que estejam de acordo com o “novo normal”, ou seja, com mais segurança e levando em consideração as novas exigências dos consumidores. Dessa forma, o estudo de Silva, Miranda e Hoffmann (2021) identificou as estratégias desenvolvidas por micro e pequenas empresas para mitigar os impactos da pandemia, principalmente na questão de Gerenciamento de Crise (GC).

Como impactos negativos da crise no setor turístico são observados o cancelamento de serviços contratados, interrupção e/ou redução das vendas, dificuldades financeiras, suspensão temporária das atividades e falência das empresas. Por outro lado, os impactos positivos foram na melhoria das relações com *stakeholders* externos, o repensar do modelo de negócio, oportunidades de qualificação profissional, *benchmarking*, melhorias no faturamento e alterações legais que beneficiam os negócios.

Em suas conclusões quanto o impacto negativo, Silva, Miranda e Hoffmann (2021) referem-se como o mais preocupante impacto as dificuldades financeiras, que podem ser minimizadas a partir da diversificação de segmentos. Além disso, os autores definiram como pontos positivos com maiores destaques o repensar do modelo de negócio e a oportunidade de qualificação profissional.

Além disso, este estudo ainda destaca a importância da estratégia preventiva de crises voltado ao colaborador e consumidor, no qual o setor de marketing teve mais citações com atividades ligadas ao desenvolvimento de aplicativo próprio e uso de redes sociais como Instagram e Youtube. O ponto menos citado, porém, de maior relevância, foi a inovação de produtos e serviços, ilustrando um gargalo atual. Além deste, foram evidenciadas as estratégias para o setor financeiro, operacional e de pessoas.

7.2. Política pública do Passaporte Pernambuco

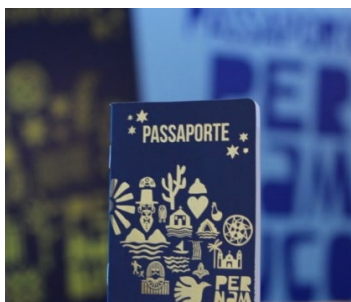
O Passaporte Pernambuco foi criado pela Secretaria de Turismo do Estado para incentivar o turismo dentro do estado de Pernambuco, tanto para os moradores do Estado quanto para visitantes. De forma intrínseca, a iniciativa desperta a curiosidade, fortalece a cultura pernambucana e impulsiona a economia local. O documento não possui nenhum valor jurídico, porém é uma forma simbólica de registrar as visitas aos pontos turísticos das cidades pernambucanas (FONSECA, 2020; PORTAL FOLHA DE PERNAMBUCO, 2020).

O passaporte possui POI como restaurantes, igrejas, museus, teatros e embaixadas, podendo ser adquirido de forma gratuita nos Centros de Atendimento ao Turista (CATs) do Recife e nos demais que fazem parte da Região Metropolitana do Recife (RMR). Além disso, o passaporte também vem sendo distribuído por agências de turismo de outros estados (FONSECA, 2020; PORTAL FOLHA DE PERNAMBUCO, 2020).

O turismo no Recife tem como intuito a difusão do Turismo Criativo. Essa forma de vivência tem foco numa experiência mais imersiva, transformando a cidade mais atrativa, humanística e propícia para a transformação territorial e social (SECRETARIA DE TURISMO, ESPORTE E LAZER DO RECIFE *et al*, 2018). O nascimento do turismo criativo acontece

justamente pelo avanço tecnológico e pela mudança do perfil do turista (cada vez mais exigente), onde “sem criatividade, dificilmente um destino turístico conseguirá satisfazer às necessidades e aos desejos dos seus turistas” (SECRETÁRIA DE TURISMO, ESPORTE E LAZER DO RECIFE *et al*, 2018, p. 16).

Imagem 6: Passaporte Pernambuco.



Fonte: PORTAL FOLHA DE PERNAMBUCO, 2020.

Nessa perspectiva, assim como o Passaporte Pernambuco, as atividades do turismo do Recife buscam uma participação ativa, marcante e autêntica, contando com um conjunto de resultados esperados que serão descritos no quadro a seguir:

Quadro 5 – Resultados esperados do Turismo Criativo.

Resultados esperados com o Turismo Criativo	Ampliação, diversificação e qualificação da oferta turística.
	Fortalecimento da imagem do Recife como cidade criativa e como referência nacional e internacional em turismo criativo.
	Geração de oportunidades de trabalho e renda em diversos segmentos impulsionados pelo turismo criativo.
	Integração e fortalecimento dos empreendedores dos segmentos relacionados ao turismo criativo.
	Ampliação dos espaços de participação social para discussão sobre políticas públicas mais efetivas para a cidade.
	Atração de investimentos públicos e privados para a infraestrutura local.
	Ambiência local mais acolhedora, encantadora e divertida.

Fonte: Adaptado de SECRETÁRIA DE TURISMO, ESPORTE E LAZER DO RECIFE *et al*, 2018.

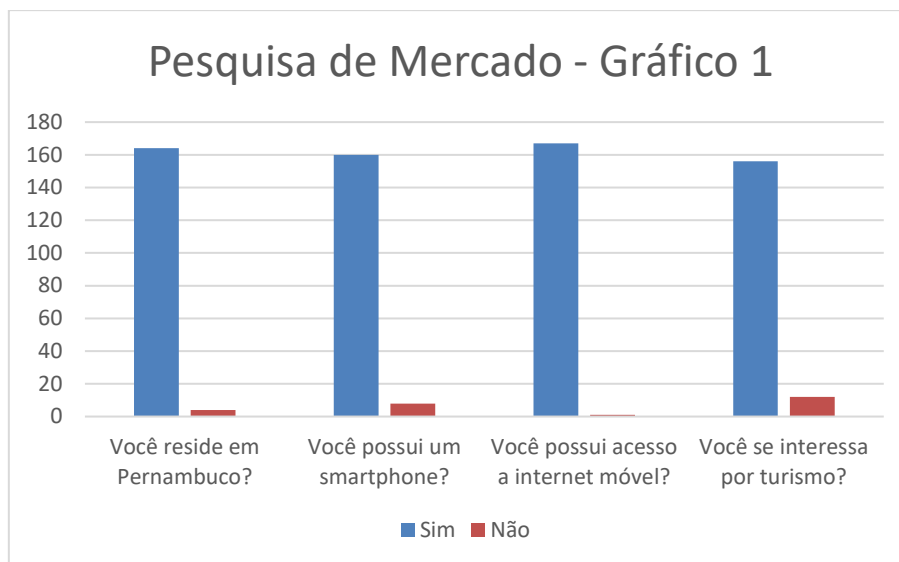
Ademais, com o plano de retomada pós *lockdown*, o Estado recupera o público do turismo por seguir os protocolos sanitários, por receber selos de segurança das atividades turísticas e pelo uso da internet como aliada importante para difusão de suas ações (EMPETUR, 2021). Isto é, tal entendimento do mercado pelo Estado confirmou o crescimento do mercado doméstico e o uso da internet pelas redes sociais como o Instagram e sites foram cruciais.

7.3. Pesquisa de Mercado

A pesquisa foi conduzida de forma transversal (CRESWELL; CRESWELL, 2021), no período de 4 de outubro de 2021 a 6 de outubro de 2021, envolvendo o contato de 470 pessoas por meio de redes sociais. Desses contatos, 168 participantes, entre 14 e 64 anos, responderam ao questionário dividido em 3 partes, conforme apresentado nessa seção.

No gráfico 1, é possível observar que cerca de 164 (97,9%) participantes residem em Pernambuco, seguindo a ideia de estratificação na seleção da amostra, uma vez que é de suma importância que o indivíduo esteja inserido no contexto do mercado local. Além disso, 160 (95,2%) participantes afirmaram que possuem um *smartphone*, enquanto 8 (4,8%) responderam que não. Dessa forma, essa descoberta é semelhante à pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021), que apontou que 81% dos brasileiros acima de 10 anos possui um telefone móvel (especificamente, no Nordeste, essa porcentagem é de 72,4%).

Imagem 7 – Pesquisa de Mercado – Gráfico 1.



Fonte: Autor.

Continuando a análise sobre o fator tecnológico, 166 (98,8%) participantes informaram que possuem acesso à rede móvel e apenas 2 (1,2%) disseram que não. Comparando com a pesquisa feita pelo IBGE (2021), quase 89,9% dos brasileiros possuem acesso a esse tipo de rede. Os números predominantemente positivos sobre tecnologia também são influenciados pela via de pesquisa: formulário *Google Forms* e contato por redes sociais.

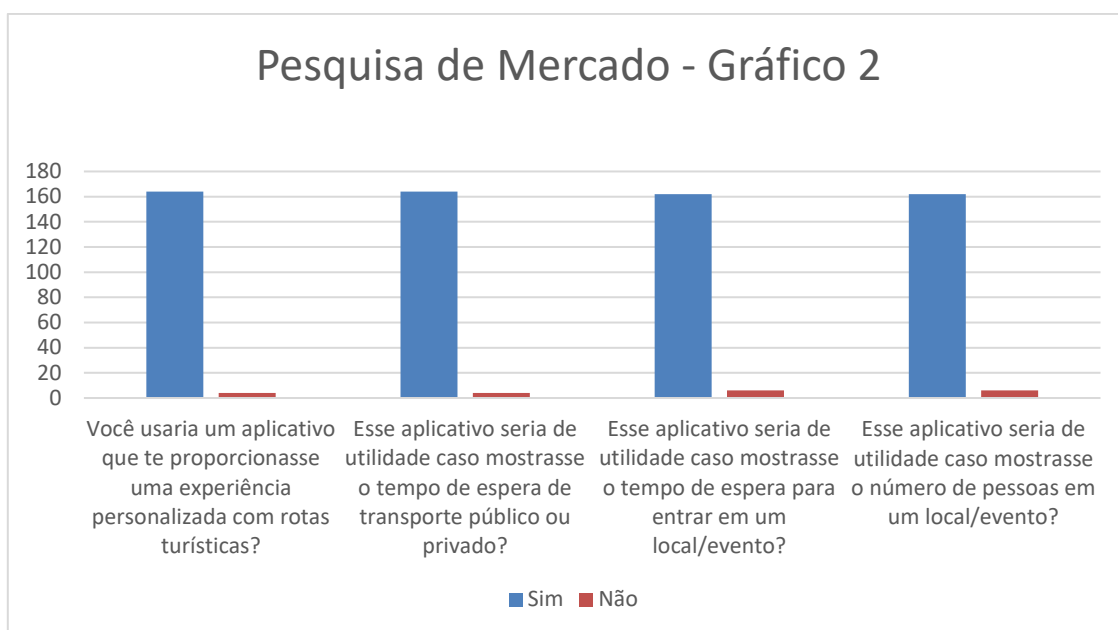
Ainda na primeira fase da pesquisa, é perguntado se o entrevistado possui interesse em turismo com intuito de adentrar ao tema principal da pesquisa, sendo assim, foi constatado que 155 (92,26%) participantes afirmaram ter interesse, enquanto 13 (7,74%) não. Já na segunda fase da pesquisa, o objetivo era avaliar o conhecimento dos entrevistados sobre a existência do Passaporte Pernambuco, a fim de considerar uma possível adaptação de seus elementos.

Sobre o conhecimento dos entrevistados sobre o Passaporte Pernambuco constatou-se que 80 (47,6%) tinham o conhecimento, e 88 (52,4%) não o conheciam. Após fazer essas perguntas mais amplas aos entrevistados, foi usada uma abordagem mais direta e sugestiva,

como é possível analisar no Gráfico 2. A primeira pergunta da terceira fase da pesquisa foi se os entrevistados teriam interesse em um aplicativo que proporcionasse uma experiência personalizada com rotas turísticas, neste caso, 164 (97,6%) responderam que sim e apenas 4 (2,4%) responderam que não.

A sequência de três perguntas posteriores teve o objetivo de verificar se o público teria interesse nas possíveis melhorias e funções no *TheRoute*. Caso o aplicativo mostrasse o tempo de espera de transporte público ou privado, verificou-se que 164 (97,6%) se interessariam pela função, enquanto 4 (2,4%) responderam que não. Já se mostrasse o tempo de espera para entrada de um local/evento, 162 (96,4%) consideram útil e 6 (3,6%) que não seria útil.

Imagem 8 – Pesquisa de Mercado – Gráfico 2.



Fonte: Autor.

Por fim, a função de mostrar a quantidade de pessoas em um local/evento foi considerada útil por 162 (96,4%) e não útil por 6 (3,6%), assim como na pergunta anterior. Finalizada a análise do ambiente externo, os pontos destacados serão sintetizados na matriz SWOT na próxima seção.

8. Matriz SWOT

A matriz SWOT para o projeto *TheRoute* revela uma série de pontos fortes e oportunidades, incluindo a capacidade de oferecer uma experiência personalizada aos turistas com inteligência ambiental e design de rotas. Além disso, a procura por inovação no mercado turístico por meio da tecnologia e POI gratuitos com mapeamento já executado representam oportunidades significativas.

No entanto, o projeto também apresenta fraquezas, como a falta de conhecimento local e a necessidade de financiamento. Existe também a necessidade de adaptação à realidade de

Pernambuco, dependência de parcerias, bem como a insegurança da pandemia, representando ameaças que devem ser consideradas.

Em resumo, a matriz SWOT destaca o potencial do *TheRoute* para aproveitar suas forças e oportunidades, mas também enfatiza a importância de abordar suas fraquezas e ameaças no mercado turístico de Pernambuco, podendo ser observados os fatores no quadro a seguir:

Quadro 6 – Matriz SWOT - *TheRoute*.

Strenghts (Forças)	M	I	T	Opportunities (Oportunidades)	M	I	T
Entrega ao turista experiências personalizadas com inteligência ambiental.	3	3	9	Procura por inovação e transformação digital no mercado turístico.	3	3	9
Tratamento personalizado para grupos.	3	2	6	Crescimento do uso dos Sistemas de Recomendação.	2	2	4
Funcionalidade de recomendação de atração e design de rotas.	3	3	9	Publicidade e propaganda como gerador de renda.	3	3	9
Fatores humanos.	3	2	6	Vantagem de investir no turismo local.	3	2	6
Colaboração com instituições de pesquisas em Pernambuco.	2	2	4	Boa visualização do Passaporte Pernambuco.	2	1	2
Sistema já em fase de desenvolvimento.	2	2	4	POI gratuitos.	3	3	9
				Já existe mapeamento dos POI pelo Passaporte Pernambuco.	3	3	9
				Gargalo na demanda de aplicativo de rotas de turismo.	3	2	6
Weakness (Fraquezas)	M	I	T	Threats (Ameaças)	M	I	T
Falta de conhecimento pleno da estrutura local.	-3	3	-9	Concorrentes e sites similares.	-2	3	-6
Falta de recursos sociais na plataforma.	-1	2	-2	Criação de confiança do público.	-2	3	-6
Sede em Portugal.	-2	3	-6	Necessidade de tentar parceria com o Passaporte Pernambuco	-3	3	-9
Necessidade de adequação à Pernambuco.	-3	3	-9	Falta de pontos de Wi-Fi gratuito.	-1	3	-3
Falta de diversificação de segmento.	-2	2	-4	Covid-19 e possíveis variantes.	-3	3	-9
Necessidade de financiamento	-3	3	-9	Problemas com infraestrutura e segurança urbana.	-2	3	-6
				Transporte público depredado durante a pandemia.	-2	2	-4

Fonte: Autor.

9. Conclusão

Este trabalho teve o intuito de estudar a possibilidade de implementação do aplicativo *TheRoute* ao Estado de Pernambuco. Através do entendimento sobre turismo e Sistemas de Recomendações, foi observada a possibilidade da junção da política pública do Passaporte Pernambuco e do aplicativo *TheRoute*. Com o objetivo de aprofundar esta possibilidade, propôs-se a criação de um plano de negócio composto pela definição da missão, visão e valores (SOBRAL; PECI, 2013; TAVARES, 1991) e pelo diagnóstico do ambiente interno e externo através da matriz SWOT (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009; SOBRAL; PECI, 2013; TABOSA FILHO; ALVES, 2013; FERRELL; HARTLINE, 2014).

A missão do *TheRoute*, de forma adaptada, foi definida como facilitar e maximizar a experiência do turista gerando rotas de POI do Passaporte Pernambuco. Além disso, a missão agora inclui a sugestão de rotas alternativas de transporte público e fortalecimento do marketing do turismo da região. A visão para o *TheRoute* foi estabelecida com a introdução do aplicativo no Recife e os valores consideram a experiência do turista como prioridade, o respeito a todos, o respeito ao patrimônio e à história das cidades, a sustentabilidade e a divulgação da cultura pernambucana.

Com a Matriz SWOT foi possível realizar o diagnóstico do ambiente interno (*TheRoute*) e externo (análise documental e pesquisa de mercado). Dessa forma, os pontos do ambiente interno tiveram com destaque positivo a missão, visão e valores bem definidos, capacidade de oferecer experiência personalizada aos turistas com inteligência ambiental e design de rotas. Como pontos negativos, ou fraquezas, existe a falta de conhecimento pleno da estrutura local e necessidade de financiamento.

No que diz respeito ao ambiente externo, foram definidas oportunidades como a demanda por inovação no mercado turístico através da tecnologia e a disponibilidade de POI gratuitos com mapeamento já executado. Ademais, observou-se ameaças como a Covid-19 e possíveis variantes, a necessidade de adaptação à realidade de Pernambuco e a dependência de parcerias. Portanto, esse trabalho demonstra um possível potencial na implementação do *TheRoute* em Pernambuco, principalmente pelo investimento e aumento do turismo local durante a pandemia.

De acordo com o intuito de um planejamento estratégico, sugere-se para pesquisas futuras a tentativa de elaborar um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Nesse plano de ação, deve-se trabalhar na mitigação das fraquezas e ameaças, aproveitando de forma simbiótica as forças e oportunidades, sempre levando em consideração o grau de magnitude e importância de cada ponto aqui destacado.

Referências

BORRÀS, Joan; ANTONIO, Moreno; VALLS, Aida. Intelligent tourism recommender systems: a survey. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 16, p. 7370-7389, 2014.

CITTAMOBIL. Sobre o CittaMobi. **Cittamobi.com.br**, 2021. Disponível em: <https://cittamobi.com.br/home/sobre/>. Acesso em: 04 de nov. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO; Arão. **Planejamento estratégico**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

EMPETUR. **Pernambuco diversifica e retoma seu turismo.** 2021. Assessoria de imprensa SETUR-PE. Disponível:

FARIA, Luiz *et al.* Theroute platform: customized tourist routes in the North Region of Portugal. **2nd International Conference on Tourism Research**, University Portucalense, Porto, 2019.

FERRELL, O.C; HARTLINE, M.D. **Marketing Strategy:** text and cases. South-Western: Cengage Learning, 2014.

FONSECA, Daniela. Pernambuco lança passaporte para incentivar turismo no estado entre moradores e turistas. **G1.** Pernambuco, 21 de dez. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2020/12/21/passaporte-pernambuco-busca-incentivar-turismo-no-estado-entre-moradores-e-turistas.ghtml>. Acesso em: 31 de ago. 2021.

IBGE. Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2019. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101705>. Acesso em: 30 de out. 2021.

KABASSI, Katerina. Personalizing recommendations for tourists. **Telematics and Informatics**, v. 27, n. 1, p. 51-66, 2010.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar. Fundamentos econômicos do turismo. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo Cesar (org.). **Turismo:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHIAVELLI, Niccolo. **A arte da Guerra.** São Paulo: Évora, 2011.

MENDES, Felipe. Serviços, em recuperação gradual, podem impulsionar economia no fim do ano. **Veja.** 2 de set. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/servicos-devem-impulsionar-retomada-no-fim-de-2021/>. Acesso em: 4 de set. 2021.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Consultoria Organizacional.** Porto Alegre: Sagah, 2017.

ONU. Pandemia transforma 2020 no pior ano para o setor de turismo internacional. **ONU News.** 21 de dez. 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/12/1736672>. Acesso em: 03 de set. 2021.

ONU. Volume de viagens internacionais é 85% menor na comparação com 2019. **ONU News.** 22 de jul. 2021. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2021/07/1757432>. Acesso em: 03 de set. 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio Janeiro: Alta Books, 2011.

PASSARINHO, Nathalia. Como Copa, Olimpíada e Bolsonaro implodiram imagem do Brasil no exterior. **BBC News Brasil em Londres**. Londres, 27 de jul. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57972980>. Acesso em 31 de ago. 2021.

PISICCHIO, Antônio Carlos. **Evolução do Pensamento em Administração**. Curitiba: Editora Telesapiens, 2019.

PORTAL FOLHA DE PERNAMBUCO. Veja onde adquirir e carimbar o Passaporte Pernambuco no Recife. **FolhaPE**. Pernambuco, 9 de dez. 2020. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/veja-onde-adquirir-e-carimbar-o-passaporte-pernambuco-no-recife/165010/>. Acesso em: 31 de ago. 2021.

PORTER, Michael E. Capítulo 2: o que é estratégia? In: PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. p. 46-82. Tradução: Alonso Celso da Cunha Serra.

RABAHY, Wilson Abrahão. Análise e perspectiva do turismo no Brasil. **RBTUR**, São Paulo, v. 14, n.1, p. 1-13, 2019.

RAMOS, Carlos. **TheRoute Project**. 2019. Apresentação - Grupo de Investigação em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e Desenvolvimento, Instituto Politécnico de Porto, Porto, Portugal, 2019.

RAMOS, Dina Maria; COSTA, Carlos Manuel. Turismo: tendências de evolução. **PRACS**, Macapá, v. 10, n.1, p. 21-33, 2017.

SANCHES, Mariana. EUA veem com preocupação democracia brasileira mas consideram que Forças Armadas não participariam de golpe. **BBC News Brasil em Washington**. 30 de ago. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-58364382>. Acesso em: 04 de set. 2021.

SECRETÁRIA DE TURISMO, ESPORTE E LAZER DO RECIFE *et al.* **Plano do Turismo Criativo, 2019-2021**. Recife: Cartonera Aberta | Livros artesanais e oficinas, 2018.

SILVA, David Leonardo Bouças; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **RBTUR**, São Paulo, v. 15, n.1, p. 1-18, 2021.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TABOSA FILHO, Mario; ALVES, Tarcyo Tomyres Gonçalves. **Ferramentas para gestão de resultados**. Brasília: Senac-DF, 2013.

TAVERES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Editora Harbra, 1991.

TORRES, Ana Cleide Silva *et al.* **The Route**: helping you find your path. 2019. Relatório - Grupo de Investigação em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e Desenvolvimento, Instituto Politécnico de Porto, Porto, Portugal, 2019.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Viagens e turismo: dos cenários imaginados às realidades disruptivas. **RBTUR**, São Paulo, v. 14, n.3, p. 1-13, 2020.

UNWTO. Innovation, investments and digital transformation. **UNWTO.org**. 2021. Disponível em: <https://www.unwto.org/es/innovation-investment-and-digital-transformation>. Acesso em: 04 de set. 2021.

UNWTO. UNWTO official visit to Brazil to support sustainable recovery of tourism. **UNWTO.org**. 19 de nov. 2020. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/unwto-official-visit-to-brazil-to-support-sustainable-recovery-of-tourism>. Acesso em: 03 de set. 2021.