

# CONDESAN

## Análise de Viabilidade e Ações para o Desenvolvimento do Turismo em Santos





# SUMÁRIO

## Etapa 1: Análise do Setor de Turismo da Cidade de Santos (2025)

1. Turismo: Conceitos Essenciais e Diversificação Econômica **5**
2. O Turismo e a Diversificação das Atividades Econômicas **5**
3. Segmentação do Turismo **7**
4. Turismo Global: Recuperação, Inovação e Sustentabilidade em Foco **11**
5. O Turismo no Brasil: Desafios, Tendências e Perspectivas para o Futuro **16**
6. Santos como Polo Turístico Inteligente, Cultural e Econômico:  
Panorama Atual e Perspectivas **21**
7. A Associação Comercial de Santos (ACS) e a  
Iniciativa para a Estruturação do Processo de Trabalho do CONDESAN **32**
8. Considerações e Perspectivas Estratégicas para o Turismo em Santos **47**

## Etapa 2: Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo na cidade de Santos

1. O Cenário do Turismo em Santos: Potencial, Desafios e Oportunidades **57**
  2. Propósito do Planejamento Estratégico **58**
  3. Plano Estratégico 1: Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo **60**
  4. Plano Estratégico 2: Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos **68**
  5. Plano Estratégico 3: Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística **77**
  6. Plano Estratégico 4: Governança Colaborativa e Inteligente **90**
  7. Considerações Finais **106**
- Referências **108**
- Anexo I: Categorias Temáticas e suas Respectivas Ações **119**
- Ficha técnica **137**

# **ETAPA 1: ANÁLISE DO SETOR DE TURISMO DA CIDADE DE SANTOS (2025)**

# 1. Turismo: Conceitos Essenciais e Diversificação Econômica

O turismo representa uma das atividades econômicas mais dinâmicas e diversificadas do mundo contemporâneo. Mais do que simples viagens de lazer, o turismo constitui um fenômeno complexo que integra aspectos sociais, culturais e econômicos, impactando significativamente o desenvolvimento de regiões e países.

Este capítulo visa apresentar de forma didática e resumida os conceitos fundamentais do turismo, sua importância na diversificação das atividades econômicas e os principais tipos de turismo existentes, fornecendo uma base sólida para compreender este setor estratégico da economia moderna.

## 1.1 O que é Turismo?

O turismo pode ser definido como o conjunto que engloba as viagens de pessoas para outras cidades e países, as atividades que elas realizam nos locais de destino, bem como suas despesas durante essas experiências. Como atividade econômica, o turismo integra o setor terciário da economia.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), o turismo é um fenômeno de aspecto social, cultural e econômico diretamente relacionado com o deslocamento de pessoas para lugares fora do seu ambiente pessoal, seja uma localidade próxima ou outro país.

As pessoas que realizam esses deslocamentos são chamadas de visitantes, nomenclatura que inclui tanto turistas quanto excursionistas, sejam eles residentes ou não residentes do local de origem. O turismo diz respeito às atividades desses indivíduos, assim como às suas despesas com serviços como transporte, hospedagem e comércio.

A motivação das viagens e das atividades turísticas abrange um espectro muito amplo que vai desde o lazer e recreação até questões relacionadas à saúde, negócios, educação, religião e cultura.

## 2. O Turismo e a Diversificação das Atividades Econômicas

O setor de turismo é reconhecido como um dos setores da economia mundial mais diversificados. Esta diversificação ocorre porque o turismo é composto por diversas atividades realizadas por indivíduos durante suas via-

gens e estadias em locais diferentes de onde vivem, com fins pessoais ou empresariais.

O turismo possui grande interação com outros setores econômicos, tanto direta quanto indiretamente. Esta característica faz com que o setor:

- Auxilie a cooperação entre países
- Gere empregos em múltiplas áreas
- Promova desenvolvimento regional
- Estimule o crescimento econômico
- Melhore a infraestrutura de muitas regiões

## 2.1 Classificação das Atividades Econômicas no Brasil

No Brasil, o IBGE classifica as atividades econômicas por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Atualmente, existem 1.329 atividades econômicas divididas em 21 seções, que vão além da clássica divisão entre setores primário, secundário e terciário.

Para identificar quais atividades estão relacionadas ao turismo, utiliza-se o critério da relação com o dinheiro gasto por um turista ao longo do processo da viagem (decisão, compra, viagem, retorno ao lar) (CARVALHO, 2024). Esta análise revela que:

Atividades relacionadas ao Turismo	Quantidade
Diretamente relacionada com o setor	21
Indiretamente relacionada com o setor	142
Compartilhadas com o setor	191
Se beneficiam em situações de mercado aquecido	217
<b>Total de setores impactados pelo Turismo</b>	<b>571</b>

Fonte: (CARVALHO, 2024)

## 2.2 Cadeia Global de Valor do Turismo

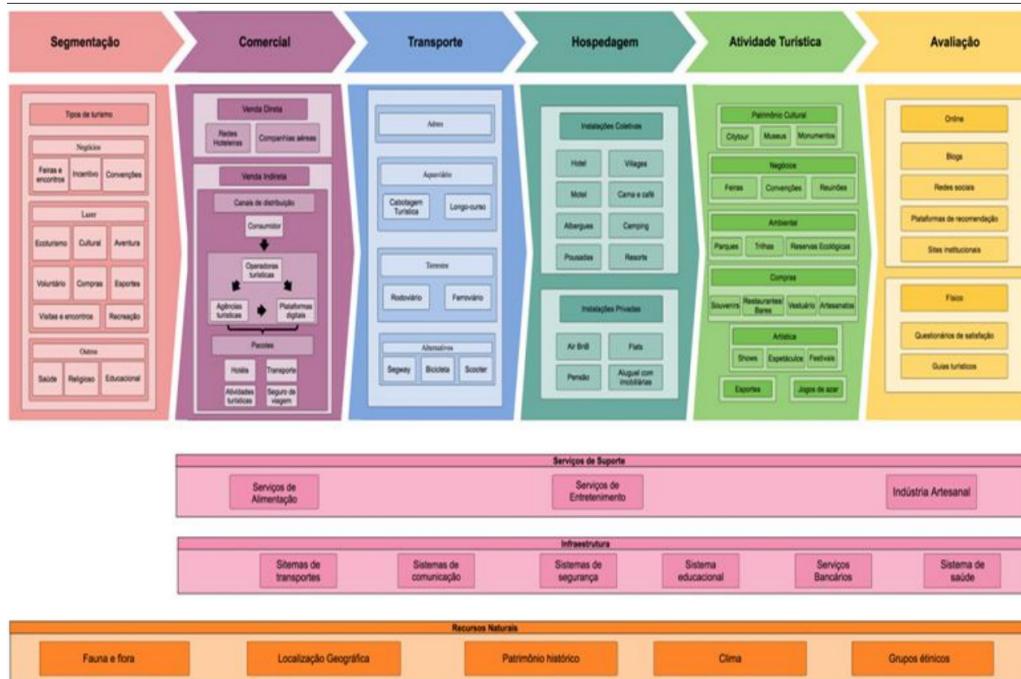
A cadeia global de valor (CGV) do turismo é composta por todas as atividades realizadas por uma ou mais empresas, dispersas geograficamente, que compreendem desde a concepção de um produto ou serviço turístico até o seu uso final pelo consumidor.

Esta cadeia pode ser dividida em **seis elos principais**:

**1. Segmentação:** escolha do tipo de turismo a ser realizado

**2. Comercial:** canais de distribuição para compras da viagem

- 3. Transporte:** meio de chegada e deslocamento no destino
- 4. Hospedagem:** instalações para acomodação dos turistas
- 5. Atividades Turísticas:** todas as atividades realizadas no destino
- 6. Avaliação:** feedback sobre as experiências vivenciadas



Fonte: (ESPM, 2017)

Ao observar uma CGV e analisar sua estrutura de input-output é possível identificar todos os processos e atividades-chave de transformação, e o conjunto de atividades que agregam valor, revelando um fluxo de bens/serviços – tangíveis e intangíveis – essencial para entender os diferentes estágios e elos da cadeia. Para a UNWTO, agência especializada da ONU para promoção do turismo responsável, sustentável e de acesso universal, essa análise é estratégica para a geração de diversas oportunidades de emprego, redução da pobreza em países em desenvolvimento, e para impulsionar setores conexos, atraiendo investimentos e fomentando negócios. Por isso, a lógica de valor deve ser examinada considerando as particularidades de cada uma de suas atividades-chave.

### 3. Segmentação do Turismo

Segundo o Ministério do Turismo (2021, atualizado em 2024), a segmentação do turismo é uma forma de organizar e classificar as diferentes atividades turísticas para facilitar o planejamento, a gestão e a comercialização no mercado. A segmentação pode ser feita de duas formas principais:

- a) Pela Oferta (o que o destino oferece):** Considera os recursos e atrativos

vos disponíveis em um território, como:

- Atividades, práticas e tradições (ex.: agropecuária, pesca, esporte, festivais culturais, manifestações de fé)
- Características locais geográficas, históricas, arquitetônicas, urbanísticas, sociais (ex.: paisagens naturais, arquitetura histórica, cidade turística)
- Serviços e infraestrutura (ex.: hotéis, centros médicos, universidades, espaços para eventos)

**b) Pela Demanda (o que os turistas buscam):** Analisa os diferentes perfis de viajantes, considerando:

- Motivações (por que viajam?)
- Preferências (o que desejam fazer?)
- Comportamentos (como escolhem seus destinos?)

Os roteiros e pacotes turísticos geralmente são desenvolvidos com base na oferta (o que o destino tem a oferecer), mas sempre levando em conta a demanda (o que os turistas querem). A identidade do destino (sua imagem e principais atrativos) ajuda a estruturar os produtos turísticos, considerando ainda que um mesmo destino pode atender a vários segmentos, por exemplo, uma cidade pode oferecer turismo cultural, de aventura e de negócios ao mesmo tempo.

A segmentação ajuda a organizar o turismo de forma estratégica, garantindo que os destinos ofereçam experiências alinhadas aos interesses dos viajantes, enquanto mantêm sua autenticidade e diversidade.

### 3.1 Principais tipos de Turismo

O turismo é uma atividade dinâmica e abrangente, que se desdobra em diversos segmentos, cada um com suas particularidades e impactos econômicos, sociais e ambientais. Desde o turismo social, que promove inclusão e equidade, até o ecoturismo, que alia conservação ambiental e conscientização, ou o turismo cultural, que valoriza patrimônios históricos e manifestações artísticas, cada modalidade atende a diferentes interesses e públicos. Além disso, segmentos como turismo de aventura, turismo de negócios e turismo de bem-estar demonstram a versatilidade do setor, capaz de se adaptar a demandas variadas, desde experiências de adrenalina até viagens voltadas para saúde e relaxamento.

Neste contexto, compreender os principais tipos de turismo é essencial para analisar suas contribuições ao desenvolvimento sustentável, à geração de empregos e à valorização de culturas locais. Este texto explora as caracte-

rísticas, finalidades e impactos de cada segmento, destacando sua relevância no cenário global e sua capacidade de transformar destinos e comunidades.

Embora os segmentos turísticos apresentem características distintas, todos compartilham princípios fundamentais que refletem as tendências contemporâneas do setor. Um aspecto comum a todos é a necessidade de incorporar práticas sustentáveis em suas operações, demonstrando uma crescente conscientização ambiental e social. A maioria desses segmentos devem estabelecer um equilíbrio cuidadoso entre proporcionar experiências

Tipo de Turismo	Definição	Características Principais	Exemplos/Elementos
<b>Turismo Social</b>	Promove igualdade, equidade e inclusão no acesso ao turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Turismo responsável e acessível.</li> <li>● Foco em recuperação psicofísica e ascensão sociocultural.</li> <li>● Ênfase na ética e sustentabilidade.</li> </ul>	Programas para populações de baixa renda, idosos e PCDs.
<b>Ecoturismo</b>	Utiliza patrimônio natural e cultural de forma sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservação ambiental.</li> <li>● Educação ecológica.</li> <li>● Benefício para comunidades locais.</li> </ul>	Trilhas, observação de fauna, parques naturais.
<b>Turismo Cultural</b>	Relacionado à vivência do patrimônio histórico e cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorização de bens materiais e imateriais.</li> <li>● Intercâmbio cultural.</li> <li>● Preservação de tradições.</li> </ul>	Museus, festivais, sítios arqueológicos e gastronomia.
<b>Turismo Cívico</b>	Motivado por fatos históricos e eventos cívicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visita a monumentos e locais históricos.</li> <li>● Participação em eventos patrióticos.</li> </ul>	Museus históricos e comemorações nacionais.
<b>Turismo Religioso</b>	Atividades ligadas à prática religiosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Peregrinações e romarias.</li> <li>● Visita a templos e santuários.</li> </ul>	Fátima, Aparecida e Jerusalém.
<b>Turismo de Aventura</b>	Prática de atividades recreativas com desafios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Riscos controlados.</li> <li>● Sensação de liberdade e superação.</li> <li>● Requer equipamentos e profissionais.</li> </ul>	Rafting, trekking e rapel.
<b>Turismo de Sol e Praia</b>	Recreação em praias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Balneabilidade.</li> <li>● Entretenimento e descanso.</li> <li>● Atividades aquáticas.</li> </ul>	Praias litorâneas e resorts.
<b>Turismo de Negócios</b>	Viagens para fins profissionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alta rentabilidade.</li> <li>● Independente de sazonalidade.</li> <li>● Ferramenta de marketing.</li> </ul>	Feiras, congressos e convenções.
<b>Turismo Rural</b>	Atividades no meio rural vinculadas à agropecuária.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorização da cultura rural.</li> <li>● Agregação de valor a produtos.</li> <li>● Contato com a natureza.</li> </ul>	Fazendas, vinícolas e colheitas.
<b>Turismo de Saúde</b>	Utilização de serviços médicos e terapêuticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tratamentos curativos ou preventivos.</li> <li>● Bem-estar físico e mental.</li> </ul>	Termas, clínicas especializadas e SPAs.
<b>Turismo de Bem-Estar</b>	Foco no equilíbrio e autoconhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Práticas integrativas de saúde.</li> <li>● Contato com a natureza.</li> <li>● Mindfulness.</li> </ul>	Retiros de yoga, hotéis-fazenda e imersões na natureza.
<b>Turismo Sustentável</b>	Prática que respeita ambiente e comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conservação ambiental.</li> <li>● Benefício econômico local.</li> <li>● Respeito cultural.</li> </ul>	Ecovilas, projetos comunitários e rotas ecológicas.

turísticas e garantir a preservação dos recursos naturais e culturais. Além disso, podem ter como foco promover benefícios sociais e econômicos para as comunidades locais, fortalecendo o desenvolvimento regional e a valorização das culturas tradicionais.

A segmentação do turismo leva em consideração tanto as características da oferta (recursos disponíveis nos destinos) quanto da demanda (perfis e motivações dos turistas), criando uma abordagem abrangente para o desenvolvimento de produtos e serviços turísticos.

Dados recentes destacam a relevância econômica de alguns desses segmentos: o turismo de bem-estar, por exemplo, tem um mercado projetado para atingir impressionantes US\$ 1,1 trilhão até 2025, refletindo a crescente busca por experiências que promovam saúde e equilíbrio. No âmbito corporativo, os turistas de negócios demonstram um impacto significativo na economia, gastando até cinco vezes mais que os turistas de lazer. Pesquisas como a realizada pela Booking.com revelam que 88% dos brasileiros priorizam viagens que ofereçam oportunidades de descanso mental, indicando uma mudança nos padrões de consumo turístico em direção a experiências mais significativas e revitalizantes. Esses dados reforçam a importância de entender as diferentes facetas do turismo contemporâneo e suas implicações para o planejamento e desenvolvimento do setor.

## 3.2 Importância Estratégica do Turismo

O turismo é reconhecido pela Organização Mundial do Turismo como um setor estratégico capaz de:

- Gerar diversas oportunidades de emprego
- Diminuir a pobreza em países em desenvolvimento
- Atrair investimentos significativos
- Promover desenvolvimento regional equilibrado
- Estimular a cooperação internacional

Além dos benefícios econômicos, o turismo promove:

- Intercâmbio cultural entre povos
- Preservação do patrimônio histórico e cultural
- Valorização da identidade local
- Promoção da paz através do conhecimento mútuo
- Desenvolvimento de infraestrutura que beneficia comunidades locais

O turismo representa muito mais do que uma simples atividade de lazer.

É um fenômeno complexo e multifacetado que impacta significativamente a economia, a sociedade e a cultura. Sua capacidade de diversificação e integração com outros setores econômicos o torna uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento sustentável.

A compreensão dos diferentes tipos de turismo e suas características específicas é fundamental para o planejamento adequado de destinos turísticos, a criação de políticas públicas eficazes e o desenvolvimento de produtos turísticos que atendam às diversas motivações e necessidades dos viajantes.

O futuro do turismo depende da capacidade de equilibrar o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental e social, garantindo que os benefícios da atividade turística sejam compartilhados de forma equitativa entre todos os envolvidos na cadeia produtiva do setor.

## 4. Turismo Global: Recuperação, Inovação e Sustentabilidade em Foco

O turismo mundial passou por transformações profundas nos últimos anos, especialmente após a pandemia de COVID-19, que redefiniu completamente as expectativas e comportamentos dos viajantes. Este cenário de mudanças apresenta tanto desafios quanto oportunidades extraordinárias para destinos que souberem se adaptar às novas tendências globais.

O setor de Viagens e Turismo (T&T) demonstrou uma capacidade notável de recuperação após o impacto devastador da pandemia de COVID-19. Segundo dados do World Economic Forum, o setor havia perdido aproximadamente 70% das chegadas de turistas internacionais e registrado uma redução de 52% nos gastos globais, equivalente a US\$ 3 trilhões. No entanto, em 2023, o setor se recuperou totalmente, impulsionado principalmente pelo turismo doméstico, e projeta um crescimento anual de 7% na próxima década.

Os números mais recentes revelam uma recuperação relevante: as chegadas internacionais atingiram 1,5 bilhão em 2024, representando 2% acima dos níveis de 2019, enquanto os gastos globais em turismo de lazer alcançaram US\$ 5,3 trilhões, 24% acima dos valores pré-pandemia. Esta recuperação não apenas restaurou a confiança no setor, mas também estabeleceu novas bases para um crescimento sustentado.

### 4.1 Tendências Emergentes no Setor

O setor de turismo vive hoje uma revolução, impulsionada por avanços

tecnológicos, crescente conscientização ambiental e novas expectativas dos viajantes. Em um mundo em rápida transformação, o futuro das viagens será definido por tendências como a ascensão do turismo sustentável, a adoção de inteligência artificial no planejamento de viagens e a demanda por experiências imersivas e regenerativas. No entanto, esse cenário promissor convive com desafios urgentes, como os efeitos das mudanças climáticas e as disparidades na recuperação pós-pandemia entre países desenvolvidos e economias emergentes.

Principais Indicadores da Recuperação Global	
<b>Chegadas internacionais</b>	1,5 bilhão em 2024 (2% acima de 2019)
<b>Gastos em turismo de lazer</b>	US\$ 5,3 trilhões (24% acima de 2019)
<b>Projeção para 2030</b>	2 bilhões de turistas internacionais
<b>Crescimento anual projetado</b>	7% na próxima década

Essas megatendências estão reconfigurando radicalmente o setor – desde o boom do turismo de bem-estar e cruzeiros até questões estruturais como custos crescentes e falta de mão de obra qualificada. Mais do que nunca, torna-se essencial uma colaboração global que une inovação, práticas sustentáveis e políticas públicas eficientes, garantindo um crescimento equilibrado e duradouro. O turismo do futuro não se limitará a oferecer destinos, mas sim a promover conexões significativas e um impacto positivo tanto para viajantes quanto para as comunidades que os recebem.

#### **4.1.1 Sustentabilidade como Prioridade**

De acordo com o relatório do World Travel Market (WTM) em parceria com a Oxford Economics (2024), o setor de turismo sustentável deverá crescer 14% ao ano até 2034, refletindo a preocupação crescente com a sustentabilidade e o meio ambiente. Hoje, 65% dos viajantes reconhecem o impacto negativo do turismo no meio ambiente, e 86% dos jovens entre 25 e 34 anos priorizam opções ecológicas em suas viagens (WEF & Kearney, 2025). Esta consciência ambiental está impulsionando o mercado de turismo sustentável, que deve crescer 14% ao ano até 2034.

O setor ainda enfrenta o desafio de contribuir com 8% das emissões globais de gases de efeito estufa, o que tem levado à adoção de práticas mais sustentáveis, como o uso de combustíveis sustentáveis para aviação (SAF) e a implementação de infraestrutura verde. Hotéis com certificação ecológica e destinos que adotam práticas de turismo regenerativo estão ganhando preferência crescente entre os viajantes conscientes.

## 4.1.2 Revolução Tecnológica

A tecnologia está redefinindo completamente a experiência turística e tem papel central na transformação do setor. A inteligência artificial (IA) está sendo amplamente utilizada para criar itinerários personalizados, oferecer tradução em tempo real e otimizar a gestão de destinos. Um exemplo notável é Salzburgo, cidade na Áustria, que utiliza IA para controlar o fluxo de visitantes e oferecer experiências personalizadas.

Inovações Tecnológicas em Destaque
51% da Geração Z usa IA (como ChatGPT) para planejar viagens
60% dos aeroportos implementarão biometria até 2029, substituindo passaportes
Realidade aumentada está revolucionando a experiência do viajante
Big data é usado para personalizar itinerários e otimizar preços

## 4.1.3 Turismo de Bem-Estar, Experiências Autênticas, Cruzeiros e Trens de Luxo

O turismo de bem-estar emerge como um segmento de crescimento explosivo, com projeções de atingir US\$ 1,3 trilhão até 2025. Essa tendência reflete uma mudança fundamental nas prioridades dos viajantes, que buscam experiências que combinem relaxamento, saúde e desenvolvimento pessoal. Inclui também o chamado “bleisure”, viagens que combinam lazer e trabalho, impulsionadas por políticas mais flexíveis e vistos para nômades digitais (WEF & Kearney, 2025).

Paralelamente, há uma demanda crescente por experiências autênticas: 57% dos viajantes buscam destinos novos em comparação com cinco anos atrás, com foco especial em cultura e gastronomia local. O turismo cultural representa um mercado de US\$ 17 bilhões até 2032, enquanto 92% dos viajantes demonstram interesse em gastronomia local.

O segmento de cruzeiros, por sua vez, registrou aumento de 13% em 2024, com 64% da Geração Z mais interessada em viagens marítimas do que antes da pandemia. Já os trens de luxo, como o novo “Orient Express”, vêm ganhando popularidade, integrando a filosofia do “slow travel” (WTM, 2024).

## 4.2 Desafios Globais do Setor

Apesar da recuperação, o turismo global enfrenta atualmente uma série de desafios complexos que exigem soluções urgentes e estratégicas. Dian-

te desses desafios, a indústria do turismo precisa de inovação, cooperação internacional e políticas eficazes para garantir um crescimento sustentável e resiliente.

#### **4.2.1 Sobreturismo e Gestão de Destinos**

O fenômeno do sobreturismo tornou-se uma preocupação crítica para muitos destinos populares. Cidades como Barcelona e Veneza sofrem com o excesso de visitantes, sendo forçadas a adotar medidas restritivas como taxas de entrada e gestão rigorosa de fluxo. Machu Picchu exemplifica as melhores práticas ao usar tecnologia para controlar o número de visitantes e oferecer experiências personalizadas.

#### **4.2.2 Escassez de Mão de Obra**

A escassez de mão de obra, intensificada durante a pandemia, também é crítica: o setor perdeu 60 milhões de empregos no setor global e ainda não foram plenamente recuperados (WEF & Kearney, 2025), consistindo em um dos principais desafios. Esta situação exige parcerias estratégicas com instituições educacionais e a implementação de melhores condições de trabalho para atrair e reter talentos.

#### **4.2.3 Custos Elevados e Acessibilidade**

Um dos maiores obstáculos para o crescimento do turismo é o aumento dos custos. Segundo especialistas entrevistados pelo WTM, 83% citam o custo da viagem como a maior barreira em 2025, com passagens aéreas devendo ficar 10% mais caras até 2030. Esta realidade está forçando o setor a buscar alternativas mais acessíveis e modelos de negócio inovadores.

#### **4.2.4 Cibersegurança**

O setor de turismo é o terceiro mais afetado por ataques cibernéticos, demandando investimentos significativos em proteção de dados e segurança digital. Esta vulnerabilidade representa não apenas um risco operacional, mas também uma ameaça à confiança dos consumidores.

## 4.2.5 Mudanças Climáticas

As mudanças climáticas impõem outro risco: 29% dos turistas evitaram destinos em 2024 devido a eventos extremos, como ondas de calor e inundações. Projeções indicam que países tropicais como a República Dominicana e a Tailândia podem perder dias ideais para turismo até o fim do século.

## 4.3 Desempenho Regional e Mercados Emergentes

A recuperação do turismo global apresenta variações significativas entre regiões. Os dados apontam para uma recuperação assimétrica entre regiões e tipos de economia. Enquanto países desenvolvidos recuperaram 96,2% das viagens e 96,8% da receita em 2023, as economias emergentes chegaram a apenas 84,4% das viagens e 45,3% da receita (WTCF, 2024).

O Oriente Médio lidera a recuperação, sendo a única região a superar os níveis de 2019, com crescimento de 10% em viagens e 8,6% em receita. Europa e Américas também demonstram recuperação robusta, com mais de 94% dos níveis pré-pandemia. A América Latina se destaca principalmente no segmento de cruzeiros, com crescimento de 14% impulsionado pelo Caribe.

A Ásia-Pacífico, embora ainda atrasada com 83,4% das viagens de 2019, apresenta o maior potencial de crescimento, com projeções de crescimento de 13,1% em cenários otimistas para 2024. China e Índia lideram este crescimento, impulsionados pela expansão da classe média global, que representará 33% da população mundial até 2050.

Desempenho Regional em 2023	
Oriente Médio	+10% em viagens, +8,6% em receita (vs. 2019)
Europa	94% de recuperação
Américas	94% de recuperação
Ásia-Pacífico	83,4% das viagens de 2019, mas com maior potencial de crescimento

## 4.4 Chamado à Ação Global

Diante de tantas transformações e desafios, as pesquisas realizadas convergem para um mesmo ponto: o futuro do turismo dependerá de inovação, cooperação e políticas públicas eficazes. O World Economic Forum propõe um “chamado à ação” com foco em três frentes: sustentabilidade (uso de SAF – combustíveis sustentáveis na aviação), inovação tecnológi-

ca (IA, big data, modelos regenerativos) e governança multissetorial, com maior transparência e inclusão social (WEF & Kearney, 2025).

O setor de viagens e turismo vive um ponto de inflexão. Após sobreviver ao maior choque de sua história, ele emerge mais tecnológico, sustentável e orientado à experiência do viajante. Para que esse crescimento seja duradouro, será necessário enfrentar as barreiras estruturais e aprofundar os compromissos com o meio ambiente, a inovação e a equidade. O turismo do futuro não será apenas sobre visitar lugares, mas sobre transformar vidas, das comunidades locais aos viajantes globais.

## 5. O Turismo no Brasil: Desafios, Tendências e Perspectivas para o Futuro

O turismo brasileiro vive um momento de reinvenção. Apesar de sofrer um duro impacto com a pandemia de COVID-19, o setor começa a se recuperar com apoio de políticas públicas, avanços tecnológicos e mudanças no comportamento dos viajantes. O Brasil ocupa uma posição paradoxal no cenário turístico mundial: possui um dos maiores potenciais turísticos do planeta, mas ainda não conseguiu se consolidar como um destino global de primeira linha. O país recebeu apenas 6,35 milhões de turistas internacionais em 2019, um número modesto, e significativamente inferior a países como México e Turquia, considerando suas dimensões continentais e diversidade de atrativos.

No entanto, em 2024, o Brasil registrou um recorde de 6,77 milhões de turistas internacionais, gerando US\$ 7,3 bilhões em receitas cambiais – uma sinalização clara da retomada do setor e do êxito de estratégias de promoção internacional e ampliação da conectividade aérea (Revista Tendências do Turismo 2025, Ministério do Turismo e Embratur, 2025).

### 5.1 Diversidade Natural e Cultural

O Brasil possui uma diversidade natural e cultural que poucos países no mundo podem rivalizar. Das praias paradisíacas do Nordeste às majestosas cataratas do Iguaçu, da exuberante Floresta Amazônica ao Pantanal, o país oferece uma gama extraordinária de experiências naturais. Esta diversidade é complementada por um patrimônio cultural rico, que inclui centros históricos coloniais, manifestações folclóricas únicas e uma gastronomia regional diversificada.

As Unidades de Conservação (UCs) cobrem 19% do território terrestre e 27% da zona marítima, oferecendo um potencial imenso para o ecoturismo e turismo de aventura. Programas como a Rede Trilhas, em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, buscam estruturar trilhas de longo curso e diversificar a oferta turística nacional.

## 5.2 Gastronomia como Diferencial Competitivo

A gastronomia brasileira representa um dos maiores potenciais não explorados do turismo nacional. O país possui três cidades na Rede de Cidades Criativas da UNESCO na categoria gastronomia: Belém, Florianópolis e Paraty. Esta diversidade gastronômica, que vai da culinária amazônica aos pratos tradicionais mineiros, oferece uma oportunidade única de posicionamento no mercado internacional.

O programa “Gosto Pelo Brasil” busca posicionar o país como destino gastronômico, mas ainda há muito espaço para crescimento. A valorização de produtos regionais como café, cachaça e queijos artesanais pode criar roteiros turísticos únicos que combinem experiências culinárias com turismo rural.

## 5.3 Turismo Doméstico

Uma das grandes forças do turismo brasileiro é a robustez do mercado doméstico. Dados recentes mostram que 63% dos brasileiros preferem viagens nacionais, e o turismo doméstico demonstrou maior capacidade de recuperação pós-pandemia, atingindo 97,1% dos níveis pré-pandemia em 2023. Esta preferência por destinos nacionais oferece uma base sólida para o desenvolvimento do setor.

Tendências do Turismo Doméstico	
<b>Sol e praia</b>	35% como primeira opção de atrativo
<b>Natureza/ecoturismo</b>	16% de preferência
<b>Cultura/histórico</b>	7% de interesse
<b>Fatores decisivos</b>	Belezas naturais (22%) e preço baixo (28%)

## 5.4 Desafios Estruturais do Setor

Os desafios brasileiros são antigos. O estudo “O Futuro do Turismo no Brasil” (Lohmann et al., 2022) aponta que, apesar do potencial natural e cultural do

país, o Brasil não conseguiu se consolidar como destino turístico global. Fatores como instabilidade política, violência, corrupção e falta de coordenação entre esferas governamentais comprometeram a imagem internacional do país.

#### **5.4.1 Infraestrutura e Conectividade**

Um dos principais gargalos do turismo brasileiro é a infraestrutura deficiente, especialmente em transporte aéreo e portos. O transporte aéreo melhorou com a liberalização tarifária e entrada de companhias de baixo custo, mas o acesso regional ainda é caro e insuficiente. Os portos brasileiros têm tarifas elevadas e infraestrutura precária, limitando significativamente o crescimento do turismo de cruzeiros.

A conectividade aérea internacional também representa um desafio, com muitos destinos brasileiros tendo acesso limitado a voos diretos de mercados emissores importantes. Esta situação é agravada pelos altos custos operacionais e pela complexidade regulatória do setor.

#### **5.4.2 Imagem Internacional e Percepção de Segurança**

A imagem internacional do Brasil é significativamente impactada por questões de violência urbana e corrupção. O país ocupa a 105<sup>a</sup> posição no Índice de Percepção da Corrupção da Transparência Internacional (2019) e é considerado o segundo país mais perigoso para mulheres viajantes, segundo o Women's Danger Index.

Esta percepção negativa afeta diretamente a competitividade turística internacional, exigindo esforços coordenados para melhorar tanto a realidade quanto a percepção da segurança turística. O Programa de Segurança Turística, com 59 ações em andamento, busca enfrentar este desafio, mas ainda há muito trabalho a ser feito.

#### **5.4.3 Descontinuidade de Políticas Públicas**

A falta de continuidade nas políticas públicas de turismo tem sido um obstáculo persistente para o desenvolvimento do setor. Programas como o Plano Aquarela (2003), que buscava diversificar a imagem do Brasil além dos estereótipos de “sol, praia e samba”, foram descontinuados, limitando o posicionamento internacional do país.

A ausência de uma Conta Satélite do Turismo dificulta o monitoramento preciso do setor e a tomada de decisões baseadas em dados. Esta lacuna

informacional compromete a capacidade de planejamento estratégico e avaliação de políticas públicas.

## **5.5 Iniciativas e Programas de Desenvolvimento**

Diante desse contexto, políticas públicas vêm sendo implementadas para transformar o turismo em vetor de desenvolvimento. O Plano Nacional de Turismo 2024-2027, lançado pelo Ministério do Turismo, estabelece metas ambiciosas: atrair 8,1 milhões de turistas internacionais por ano até 2027, gerar 3 milhões de empregos formais e elevar a receita cambial para US\$ 8,1 bilhões anuais. O plano também enfatiza princípios como sustentabilidade, regionalização, inovação e inclusão (PNT 2024-2027, MTur).

Iniciativas como o Selo Turismo Responsável, que garantiu protocolos sanitários durante a pandemia, e os Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), que incorporam tecnologia, governança e sustentabilidade na gestão de cidades turísticas, são destacados no Relatório de Gestão da Secretaria Nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Turismo (2022) como avanços estruturantes.

### **5.5.1 Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)**

O projeto-piloto de Destinos Turísticos Inteligentes em 10 cidades brasileiras representa uma iniciativa promissora para modernizar a gestão turística nacional. Baseado na metodologia espanhola SEGITTUR, o programa busca promover segurança, tecnologia, sustentabilidade e governança nos destinos participantes.

Esta iniciativa alinha-se com as tendências globais de digitalização e gestão inteligente de destinos, oferecendo ferramentas para enfrentar desafios como o sobre turismo e melhorar a experiência do visitante.

### **5.5.2 Selo Turismo Responsável**

Durante a pandemia, o Selo Turismo Responsável demonstrou a capacidade de resposta rápida do setor, com mais de 31,9 mil selos emitidos para estabelecimentos que adotaram protocolos de biossegurança. Esta iniciativa não apenas garantiu a segurança sanitária, mas também estabeleceu padrões de qualidade e responsabilidade que podem ser mantidos no pós-pandemia.

### **5.5.3 Valorização do Turismo Rural**

O projeto “Experiências do Brasil Rural” busca valorizar o turismo rural e as cadeias agroalimentares, criando oportunidades para diversificar a oferta turística e gerar renda em comunidades rurais. Este programa tem potencial para desenvolver roteiros únicos que combinem turismo, gastronomia e cultura local.

## **5.6 Tendências Pós-Pandemia no Brasil**

O Plano Estratégico da Embratur (2024–2027) reforça o reposicionamento do Brasil como destino sustentável, inovador e autêntico. Estão previstas ações como: uso de inteligência artificial, automatização de processos, fortalecimento da presença digital e campanhas promocionais em 25 mercados prioritários. A meta é clara: fazer do Brasil um país competitivo na atração de turistas internacionais, especialmente aqueles que buscam experiências imersivas, culturais e de natureza.

Entre as tendências para 2025, identificadas na Revista Tendências do Turismo, destacam-se:

- Turismo consciente e sustentável, com foco em ecoturismo, turismo regenerativo e viagens de trem;
- Personalização das experiências com o uso de IA;
- Crescimento de destinos alternativos e interiorizados, como Caruaru e São José dos Campos;
- Demanda por experiências gastronômicas, autenticidade cultural e bem-estar.

### **5.6.1 Viagens Regionais e Turismo de Proximidade**

Para tendências pós-pandemia no Brasil, há um movimento claro de valorização das viagens domésticas e regionais. Segundo o Sebrae (Boletim de Tendências, 2020), a pandemia provocou uma mudança de hábitos: cresceu a preferência por destinos acessíveis por carro, de natureza e com menor exposição a aglomerações. O turismo rural, comunitário e religioso se fortaleceu como alternativa viável e segura. Esta mudança comportamental oferece oportunidades para destinos que anteriormente não estavam no radar dos viajantes.

O turismo de natureza ganhou destaque especial, com aumento significativo nas buscas por termos como “natureza”, “cachoeira” e “trilhas”. Esta tendência favorece destinos que oferecem experiências ao ar livre e contato com a natureza.

## 5.6.2 Digitalização e Novas Tecnologias

O setor turístico brasileiro está passando por um processo de digitalização acelerada. A Câmara Turismo 4.0 promove fóruns para digitalização e inovação no turismo, com foco em destinos inteligentes e lançamento de catálogo de soluções tecnológicas.

As redes sociais (37%) e recomendações de amigos/família (31%) são as principais fontes de informação para viagens, mas agências de viagens (18%) e sites/blogs especializados (22%) ganharam relevância em 2024, indicando uma diversificação nas fontes de informação.

Fontes de Informação para Viagens	
<b>Redes sociais</b>	37%
<b>Recomendações pessoais</b>	31%
<b>Sites/blogs de turismo</b>	22%
<b>Agências de viagens</b>	18%

Apesar dos avanços, persistem obstáculos como a falta de infraestrutura nos portos e aeroportos regionais, logística deficiente para o turismo gastronômico e a necessidade de consolidar a Conta Satélite do Turismo, que permitiria um monitoramento mais eficaz das políticas públicas (Lohmann et al., 2022).

Para superar esses desafios, os especialistas recomendam: integração entre políticas públicas de turismo, meio ambiente e transporte, valorização das culturas locais, qualificação da mão de obra e fortalecimento da imagem do Brasil no exterior, com campanhas permanentes e estruturadas.

O turismo brasileiro caminha para uma nova fase. As oportunidades são promissoras, mas exigem continuidade, planejamento de longo prazo e investimentos em tecnologia, capacitação e infraestrutura. A união entre governo, setor privado e sociedade civil será essencial para transformar o turismo em um instrumento real de desenvolvimento econômico, inclusão social e preservação ambiental.

## 6. Santos como Polo Turístico Inteligente, Cultural e Econômico: Panorama Atual e Perspectivas

A cidade de Santos, localizada no litoral paulista, vem se consolidando como um dos destinos turísticos mais relevantes do Brasil. De acordo com a Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo, Selley Sto-

riño, o turismo representa a segunda maior arrecadação de ISS da cidade, atrás apenas do Porto de Santos. Esse desempenho reflete não apenas o crescimento do fluxo de visitantes, mas também o papel do turismo como setor estratégico de desenvolvimento econômico, social e cultural.

Santos possui uma combinação única de atributos que a posicionam de forma privilegiada para capitalizar as tendências globais do turismo. A cidade combina patrimônio histórico significativo, belezas naturais, infraestrutura portuária de classe mundial e proximidade com o maior centro econômico do país, criando um potencial turístico excepcional que pode ser desenvolvido de forma sustentável e inovadora.

A localização estratégica de Santos, a apenas 70 quilômetros de São Paulo, oferece acesso facilitado a um mercado emissor de mais de 22 milhões de habitantes, além de conectividade internacional através dos aeroportos da região metropolitana. Esta proximidade com grandes centros urbanos alinha-se perfeitamente com a tendência global de viagens regionais e turismo de proximidade.

## **6.1 Santos no Radar Turístico: Inovação, Cultura e Esporte como Pilares de Desenvolvimento**

### **6.1.1 Capacitação e Atendimento ao Turista**

A cidade firmou parceria com o Centro Paula Souza para capacitação de taxistas em inglês instrumental, e selecionou por edital uma agência para operar os Postos de Informação Turística (PITs). Essas ações buscam melhorar a experiência dos visitantes e fortalecer a economia local.

### **6.1.2 Turismo Cultural, Gastronômico e Geek**

Santos promoveu uma ampla programação em 2024, incluindo o Santos Café Festival, o Santos Jazz Festival, o Festival de Ostras, além de eventos geek como o Santos Anime Fest e o PopCon Santos. Esses eventos ampliam a atratividade da cidade para diferentes públicos, valorizando a cultura local e gerando movimentação econômica em diversos setores.

### **6.1.3 Eventos e Economia Criativa**

A cidade realizou o 7º Fórum de Turismo e Eventos, reunindo autoridades

e profissionais para discutir tendências como ESG, sustentabilidade e turismo cultural. O lançamento da nova linha de ônibus turística com rotas temáticas, incluindo a Rota Pelé e a do Café, reforça o vínculo entre identidade local e experiências turísticas autênticas.

#### **6.1.4 Turismo Esportivo: Uma Marca Registrada**

Santos é amplamente reconhecida como a cidade mais esportiva do Brasil. Com cerca de 250 eventos por ano, incluindo o tradicional Triathlon Internacional, a cidade atrai mais de 100 mil pessoas anualmente apenas com eventos esportivos. A infraestrutura local, aliada à tradição esportiva e ao cenário natural, transforma o esporte em ferramenta de promoção internacional e desenvolvimento regional.

#### **6.1.5 Turismo de Negócios: Estrutura e Projeção Nacional**

Com o maior centro de convenções em capacidade do Brasil, o Santos Convention Center, e uma rede hoteleira bem estruturada, Santos é destaque no turismo corporativo. Um congresso recente atraiu mais de 3 mil participantes, elevando a taxa de ocupação hoteleira a 79% – superior à do próprio Carnaval (Setur Santos, 2025).

#### **6.1.6 Indicadores Sociais e Sustentabilidade**

Apesar dos avanços, a cidade ainda apresenta desafios. Segundo o Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC), Santos alcança 57,44 de 100 pontos, classificando-se como de desenvolvimento médio. Indicadores como desemprego jovem (15,64%), baixa renda dos 20% mais pobres (3,31%) e acessibilidade cultural ainda requerem atenção. Por outro lado, Santos se destaca em áreas como preservação ambiental, com 41,24% de seu território coberto por Unidades de Conservação – um dos melhores índices do país (IDSC, 2024).

A cidade de Santos demonstra um esforço claro para se posicionar como referência nacional e internacional em turismo inteligente, sustentável e inclusivo. Com uma economia criativa em ascensão, investimentos em eventos, infraestrutura e tecnologia, e forte articulação público-privada, Santos está preparada para atender aos novos perfis de viajantes, consolidando-se como um destino plural, conectado e promissor para os próximos anos.

### **6.2 Perspectivas de Alinhamento com Tendências**

### 6.2.1 Turismo Sustentável e Inteligente

Instituído pela Lei nº 4.206/2023, o Plano Diretor de Turismo (PDTur) organiza as ações turísticas da cidade em torno de eixos como gestão, economia criativa e posicionamento de mercado. Um dos destaques é o programa para transformar Santos em um Destino Turístico Inteligente (DTI), baseado em oito pilares como inovação, acessibilidade, sustentabilidade e uso de tecnologia (Ministério do Turismo, 2023).

Elementos do Santos DTI	
<b>Sensores ambientais</b>	Monitoramento da qualidade do ar e limpeza das praias
<b>IA para personalização</b>	Roteiros personalizados de gastronomia e cultura
<b>Certificação sustentável</b>	Meta de 100% dos estabelecimentos com Selo Turismo Responsável
<b>Gestão inteligente</b>	Controle de fluxo de visitantes em atrações populares

Medidas práticas incluem totens interativos, sinalização inteligente, apoio a startups turísticas e o aplicativo oficial Turismo Santos, que oferece mapas, roteiros e informações em tempo real em três idiomas.

A proposta de implementação do projeto “Santos DTI” dá a oportunidade para a cidade se posicionar como um destino turístico inteligente (DTI) modelo, implementando tecnologias avançadas para gestão sustentável do turismo.

A implementação de práticas sustentáveis pode incluir programas de limpeza de praias com certificação “Blue Flag”, incentivos para hotéis e restaurantes adotarem práticas sustentáveis, e expansão de ciclovias com aluguel de bicicletas elétricas. Estas iniciativas alinham-se com a preferência de 86% dos viajantes jovens por opções ecológicas.

### 6.2.2 Experiências Autênticas e Patrimônio Cultural

O rico patrimônio histórico de Santos oferece oportunidades excepcionais para o desenvolvimento de experiências autênticas. O Museu do Café, o centro histórico e o complexo portuário podem ser transformados em experiências imersivas que atendem à demanda crescente por turismo cultural.

A proposta de criação do “Círculo da Cachaça e Frutos do Mar”[ Em San-

tos existem produtores e locais onde se pode encontrar cachaça artesanal, como a Cachaça Seleta Times da Vila. A cidade também possui um local histórico de produção, o alambique do Morro da Nova Cintra, que produzia a cachaça Morrão.] exemplifica como Santos pode valorizar sua identidade gastronômica única, combinando tradições locais com inovação culinária. Esta iniciativa pode posicionar Santos na Rede de Cidades Criativas da UNESCO na categoria gastronomia, seguindo o exemplo de Belém, Florianópolis e Paraty.

Experiências Autênticas Propostas	
<b>Círculo gastronômico</b>	Cachaça e frutos do mar com produtores locais
<b>Websérie histórica</b>	História do café e do porto de Santos
<b>Roteiros imersivos</b>	Museu do Café e pontos históricos
<b>Festivais gastronômicos</b>	Valorização da culinária local

## 6.3 Infraestrutura e Conectividade

### 6.3.1 Turismo de Cruzeiros: Motor Econômico em Expansão

Santos possui uma vantagem competitiva significativa com seu terminal de cruzeiros, especialmente considerando que a demanda por cruzeiros cresceu 13% em 2024, com a Geração Z 64% mais interessada que antes da pandemia. Na temporada 2023/2024, mais de 1 milhão de passageiros passaram por Santos, gerando impacto estimado de R\$ 1 bilhão na economia regional. Cada cruzeirista chega a gastar em média R\$ 813,56 na cidade, segundo estudo da Clia Brasil e FGV. A previsão para 2025 é ainda mais otimista, com expectativa de R\$ 1,5 bilhão de impacto (Concias, 2025). A modernização desse terminal e a ampliação das conexões aéreas regionais podem transformar Santos em um hub de turismo marítimo para a América do Sul.

A proposta de criação de voos regionais conectando Guarujá/São Paulo ao terminal de Santos pode facilitar o acesso de turistas internacionais, aproveitando a infraestrutura aeroportuária existente na região metropolitana.

### 6.3.2 Mobilidade Verde e Acessibilidade

O desenvolvimento de ciclovias temáticas ligando as praias ao centro histórico alinha-se com as tendências globais de mobilidade sustentável. A implementação de rotas de transporte público eficientes, incluindo ônibus elétricos, pode posicionar Santos como referência em mobilidade urbana sustentável.

Infraestrutura de Mobilidade	
<b>Ciclovias temáticas</b>	Conexão praias-centro histórico
<b>Transporte público sustentável</b>	Ônibus elétricos
<b>Acessibilidade universal</b>	Melhorias em calçadas e pontos turísticos
<b>Integração modal</b>	Conexão eficiente entre diferentes meios de transporte

## 6.4 Tecnologia e Experiência do Viajante

### 6.4.1 Plataforma Digital Integrada

A proposta de desenvolvimento de um aplicativo integrado com informações turísticas em tempo real, tradução automática e roteiros personalizados por IA posiciona Santos na vanguarda da inovação turística. Esta plataforma pode incluir opções de reserva para atrações, hospedagem e transporte, criando um ecossistema digital completo para o visitante.

A implementação de soluções biométricas em parceria com aeroportos e terminais pode reduzir significativamente os tempos de espera, melhorando a experiência do visitante e alinhando-se com a tendência global de substituição de passaportes por biometria em 60% dos aeroportos até 2029.

### 6.4.2 Wi-Fi Seguro e Cibersegurança

Considerando que o setor de turismo é o terceiro mais afetado por ataques cibernéticos, Santos pode se diferenciar oferecendo Wi-Fi seguro em pontos estratégicos e implementando protocolos rigorosos de proteção de dados em plataformas turísticas.

## 6.5 Turismo de Bem-Estar e Segmentos Especializados

### 6.5.1 Nomadismo Digital e Turismo de Bem-Estar

Santos possui condições ideais para atrair nômades digitais e turistas de bem-estar, segmentos em crescimento exponencial. A criação de pacotes que combinem praia, spa e atividades de relaxamento pode capturar parte do mercado de turismo de bem-estar, projetado para atingir US\$ 1,3 trilhão até 2025.

A infraestrutura urbana de qualidade, conectividade digital e qualidade de

vida podem atrair profissionais que trabalham remotamente, especialmente considerando a tendência crescente de “workations” (trabalho + férias).

Segmentos de Oportunidades	
<b>Turismo de bem-estar</b>	Pacotes praia + spa + relaxamento
<b>Nomadismo digital</b>	Infraestrutura para trabalho remoto
<b>Turismo gastronômico</b>	Experiências culinárias únicas
<b>Turismo cultural</b>	Patrimônio histórico e museus

## 6.6 Gestão de Desafios e Sustentabilidade

### 6.6.1 Prevenção do Sobreturismo

Aprendendo com as experiências de destinos como Barcelona e Veneza, Santos pode implementar proativamente sistemas de gestão de fluxo de visitantes. A proposta de sistema de agendamento para atrações populares, como o Aquário Municipal, e a implementação de taxas simbólicas em alta temporada podem garantir sustentabilidade a longo prazo.

### 6.6.2 Preparação para Crises

O desenvolvimento de um plano de contingência para eventos climáticos e pandemias, com comunicação clara aos turistas, posiciona Santos como um destino responsável e preparado. Esta preparação é especialmente importante considerando que 29% dos viajantes evitaram destinos em 2024 devido a eventos climáticos extremos.

## 6.7 Inclusão e Engajamento Comunitário

### 6.7.1 Turismo Inclusivo

O desenvolvimento de roteiros acessíveis para pessoas com deficiência e a capacitação de guias locais para oferecer tours em múltiplos idiomas podem posicionar Santos como referência em turismo inclusivo. Iniciativas de turismo inclusivo podem aumentar a renda local em mais de US\$ 5.500 per capita/ano, segundo dados internacionais.

## 6.7.2 Economia Local e Comunidades

O incentivo a feiras de artesanato e produtos locais, integrando comunidades ao turismo, pode criar um modelo de desenvolvimento turístico que beneficia diretamente a população local. Esta abordagem alinha-se com as tendências globais de turismo responsável e experiências autênticas.

Iniciativas de Inclusão	
<b>Roteiros acessíveis</b>	Pessoas com deficiência
<b>Guias multilíngues</b>	Capacitação da comunidade local
<b>Feiras locais</b>	Artesanato e produtos regionais
<b>Turismo comunitário</b>	Integração de comunidades tradicionais

## 6.8 Possíveis Indicadores de Resultados

Para medir o sucesso das iniciativas propostas, Santos pode estabelecer indicadores claros e mensuráveis:

Metas Quantitativas
Aumento no número de turistas internacionais até 2027
Satisfação dos visitantes com segurança e limpeza
Estabelecimentos certificados no Selo Turismo Responsável no primeiro ano
Estabelecimentos com certificação sustentável até 2027
Metas Qualitativas
Posicionamento como destino turístico inteligente modelo
Reconhecimento internacional em sustentabilidade turística
Inclusão na Rede de Cidades Criativas da UNESCO
Referência em turismo inclusivo e acessível

## 6.9 Modelo de Governança Colaborativa

O sucesso das iniciativas propostas para Santos depende fundamentalmente de um modelo de governança colaborativa que integre setor público, privado e comunidade local. Esta abordagem alinha-se com as melhores práticas internacionais e garante sustentabilidade a longo prazo.

A criação de um conselho gestor do turismo, com representação equilibrada de todos os stakeholders, pode garantir a continuidade das polí-

ticas e a adaptação contínua às tendências emergentes. Este modelo de governança deve incluir mecanismos de monitoramento, avaliação e ajuste das estratégias implementadas.

Elementos da Governança Colaborativa	
<b>Conselho gestor (CONDESAN)</b>	Representação público-privada-comunitária
<b>Monitoramento contínuo</b>	Indicadores de desempenho
<b>Adaptação estratégica</b>	Resposta às tendências emergentes
<b>Transparência</b>	Relatórios públicos de progresso

## 6.10 Santos como Destino Turístico do Futuro

A análise do panorama global do turismo e das especificidades do mercado brasileiro revela que Santos está posicionada de forma única para se tornar um destino turístico modelo para o século XXI. A cidade possui todos os elementos necessários para capitalizar as principais tendências globais: sustentabilidade, tecnologia, experiências autênticas e turismo de bem-estar.

O cenário global apresenta um setor de turismo em transformação, com crescimento projetado de 7% ao ano na próxima década e chegada esperada de 2 bilhões de turistas internacionais até 2030. As tendências dominantes - sustentabilidade (86% dos jovens preferem opções ecológicas), tecnologia (51% da Geração Z usa IA para planejar viagens) e experiências autênticas (57% buscam destinos novos) - criam um ambiente favorável para destinos que souberem se adaptar.

O Brasil, apesar de seu imenso potencial, ainda não explorou completamente suas vantagens competitivas. Com apenas 6,35 milhões de turistas internacionais em 2019 e participação de 7,7% no PIB (versus 15,5% no México), o país tem espaço significativo para crescimento. A preferência de 63% dos brasileiros por viagens nacionais oferece uma base sólida para o desenvolvimento do turismo doméstico.

### 6.10.1 Vantagens Competitivas de Santos

Santos combina vantagens únicas que a diferenciam no mercado turístico:

Vantagens Competitivas	
<b>Localização estratégica</b>	Proximidade com São Paulo (22 milhões de habitantes) e conectividade internacional através dos aeroportos metropolitanos.
<b>Patrimônio diversificado</b>	Combinação de história (Museu do Café, centro histórico), natureza (praias, proximidade com Serra do Mar) e infraestrutura moderna (porto, terminal de cruzeiros).
<b>Potencial gastronômico</b>	Tradição em frutos do mar e cachaça, com oportunidade de integrar a Rede de Cidades Criativas da UNESCO.
<b>Infraestrutura existente</b>	Base sólida para implementação de tecnologias inteligentes e práticas sustentáveis.

## 6.11 Modelo de Desenvolvimento Sustentável

A proposta de transformar Santos em um Destino Turístico Inteligente (DTI) alinha-se perfeitamente com as tendências globais e pode servir como modelo para outras cidades brasileiras. A implementação de sensores ambientais, aplicativos com IA, certificação sustentável universal e gestão inteligente de fluxo de visitantes posiciona a cidade na vanguarda da inovação turística.

O foco em experiências autênticas - através do Circuito da Cachaça e Frutos do Mar, webséries históricas e roteiros imersivos - atende à demanda crescente por turismo cultural e gastronômico. A modernização do terminal de cruzeiros aproveita o crescimento de 13% neste segmento, especialmente entre a Geração Z.

## 6.12 Impacto Econômico e Social

As iniciativas propostas têm potencial para gerar impacto econômico significativo. A meta de aumento de 30% no número de turistas internacionais até 2027, combinada com o desenvolvimento do turismo doméstico, pode transformar Santos em um dos principais destinos turísticos do país.

O modelo de turismo inclusivo proposto, com roteiros acessíveis e integração de comunidades locais, pode gerar renda adicional de mais de US\$ 5.500 per capita/ano para a população local, conforme evidências internacionais. A certificação de 50 estabelecimentos no primeiro ano e 100% até 2027 cria um padrão de qualidade que beneficia todo o setor.

## 6.13 Desafios e Mitigação de Riscos

A implementação bem-sucedida das propostas requer atenção a desafios específicos:

Desafios	
<b>Gestão do crescimento</b>	Sistemas proativos de controle de fluxo e taxas em alta temporada previnem o sobreturismo.
<b>Segurança e qualidade</b>	Programas de segurança turística e protocolos de cibersegurança garantem confiança dos visitantes.
<b>Sustentabilidade</b>	Monitoramento ambiental contínuo e práticas sustentáveis universais preservam os atrativos naturais.
<b>Governança</b>	Modelo colaborativo com participação público-privada-comunitária garante continuidade e adaptação às mudanças.

## 6.14 Perspectivas Futuras

Santos tem a oportunidade histórica de se posicionar como um destino turístico do futuro, combinando tradição e inovação de forma harmoniosa. A cidade pode se tornar referência nacional e internacional em turismo inteligente, sustentável e inclusivo, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional e nacional.

O sucesso deste modelo pode inspirar outras cidades brasileiras e posicionar o Brasil de forma mais competitiva no cenário turístico global. Com o setor projetando crescimento de 7% ao ano e chegada de 2 bilhões de turistas internacionais até 2030, Santos está bem posicionada para capturar uma parcela significativa deste crescimento.

A transformação de Santos em um destino turístico modelo não é apenas uma oportunidade econômica, mas também uma responsabilidade social e ambiental. Ao implementar as melhores práticas globais e inovar em soluções locais, a cidade pode demonstrar que é possível desenvolver o turismo de forma sustentável, inclusiva e tecnologicamente avançada.

O futuro do turismo em Santos depende da capacidade de integrar visão estratégica, execução eficiente e adaptação contínua às tendências emergentes. Com os elementos certos em lugar e o comprometimento de todos os stakeholders, Santos pode se tornar não apenas um destino turístico de sucesso, mas um modelo de desenvolvimento turístico para o século XXI.

## 7. A Associação Comercial de Santos (ACS) e a Iniciativa para a Estruturação do Processo de Trabalho do CONDESAN

Com o compromisso de estruturar o processo de trabalho do CONDESAN, e impulsionar o desenvolvimento econômico e social de Santos, a Associação Comercial de Santos (ACS) assumiu um papel estratégico ao contratar uma equipe multidisciplinar especializada em metodologia, comunicação estratégica e inovação.

O trabalho está estruturado em três etapas principais:

- 1. Mapeamento e Discussão** – Identificação de desafios e oportunidades;
- 2. Elaboração de Planos Estratégicos** – Definição de ações prioritárias;
- 3. Consultoria para Viabilização** – Implementação das soluções propostas.

Essa iniciativa reforça a iniciativa da ACS na articulação de políticas e projetos que atendam às demandas reais da região, garantindo eficiência e alinhamento com as necessidades locais.

### 7.1 Turismo em Foco: Primeiros Resultados

Este relatório apresenta os avanços da primeira etapa, dedicada ao setor de turismo, com:

- Pesquisa Desk – Análise de dados globais e regionais;
- Identificação de Tendências – Estudo de movimentos estratégicos para o segmento;
- Diálogo com Especialistas – Entrevistas qualificadas com agentes atuantes no turismo de Santos, trazendo perspectivas práticas e propostas concretas para o desenvolvimento do setor.
- Análise e Organização das Informações – compilação e análise crítica dos dados obtidos, identificação e categorização das ações.

Os insights obtidos demonstram como a cidade é vista por seus principais atores e apontam caminhos para consolidar Santos como um destino turístico sustentável e competitivo. Com a ACS atuando como articuladora, esse processo garante que as ações sejam implementadas de forma planejada, fortalecendo a economia local e a qualidade de vida na região.

## **7.2 Percepção e Análise dos Stakeholders do Turismo na cidade de Santos (Entrevistas)**

As entrevistas foram conduzidas na cidade de Santos entre abril e julho de 2025, com a participação de representantes de diversos setores estratégicos do turismo local, incluindo: Eventos, Turismo Esportivo, Convention & Visitor Bureau, Câmara de Turismo da ACS, Afroturismo, Turismo de Cruzeiros, Secretaria de Turismo e profissionais do setor.

A seguir é apresentado um resumo das principais percepções coletadas, seguido de uma análise transversal dos depoimentos, destacando os pontos de convergência entre os entrevistados, as áreas prioritárias para o desenvolvimento do turismo na cidade e as ações mais relevantes sugeridas. Por fim, serão expostas as conclusões e recomendações derivadas do estudo.

### **7.3 Principais Percepções**

O turismo em Santos apresenta um cenário dinâmico e multifacetado, com desafios e oportunidades que variam conforme os diferentes segmentos analisados. A partir de entrevistas com oito especialistas de áreas estratégicas, foi possível identificar percepções convergentes e divergentes sobre os rumos do setor na cidade.

Cada segmento apresenta demandas específicas: o turismo de eventos e convenções demonstra crescimento acelerado, enquanto o turismo esportivo busca expandir-se para além da orla. O Afroturismo emerge como uma frente promissora, com forte apelo histórico-cultural, e o turismo de cruzeiros consolida-se como um dos destaques econômicos da região, com alto índice de satisfação.

Esta análise revela que, embora Santos já possua infraestrutura e atrativos consolidados, é fundamental planejamento integrado, continuidade de políticas públicas e ações segmentadas para transformar a cidade em um destino turístico completo, capaz de atender desde viajantes corporativos até turistas em busca de experiências culturais autênticas. As percepções dos especialistas trazem insights valiosos para orientar estratégias que impulsionem o setor nos próximos anos.

#### **7.3.1 Entrevista 1 – Representante do Setor de Eventos e Convenções**

O especialista em turismo de negócios destacou a importância da segmentação de turistas, diferenciando entre visitantes de negócios, lazer,

atividades portuárias e turismo de um dia. Identificou como principais desafios a resistência da população local ao turismo, a cultura de serviço deficiente e a necessidade de melhorar a imagem externa de Santos. Apontou oportunidades significativas no fortalecimento da cidade como destino de negócios, com potencial de gasto médio de US\$ 100 por dia por pessoa. Demonstrou crescimento expressivo em seu segmento, passando de 2 congressos em 2022 para uma projeção de 18 em 2025, com meta de 20-30 eventos anuais.

### **7.3.2 Entrevista 2 – Representante do Turismo Esportivo e Leis de Incentivo**

O profissional da área esportiva enfatizou o potencial do turismo esportivo em Santos, destacando a geografia plana favorável e a proximidade com São Paulo como vantagens competitivas. Revelou que a lei de incentivo municipal mobilizou cerca de R\$ 14 milhões, com investimento anual de R\$ 6 milhões (R\$ 4,6 milhões para esporte e R\$ 1,4 milhão para cultura). Identificou como principal limitação o território insular e a concentração excessiva de eventos na orla, defendendo a expansão para a Zona Noroeste e área continental. Citou eventos consolidados como a Volta de Santo Amaro (800 participantes) e o Desafio King Crab (5 mil participantes).

### **7.3.3 Entrevista 3 – Representante do Convention & Visitors Bureau**

A especialista em promoção turística institucional destacou o papel articulador do Santos Convention & Visitors Bureau como elo entre setores público, privado e terceiro setor. Enfatizou que Santos possui infraestrutura consolidada capaz de receber eventos de médio e grande porte, promovendo a cidade como destino multifacetado que combina belezas naturais, patrimônio histórico e infraestrutura de negócios. Mencionou o monitoramento de indicadores como eventos captados, ocupação hoteleira e fluxo de visitantes, além de estudos para desenvolvimento de novo aplicativo turístico com tecnologia avançada.

### **7.3.4 Entrevista 4 – Representante da Câmara Setorial do Turismo na ACS**

O profissional de marketing identificou como principal problema a des-

continuidade administrativa e a falta de integração entre setores público e privado. Defendeu a necessidade urgente de planejamento integrado de curto, médio e longo prazo, destacando o Centro Histórico como área de potencial subutilizado. Propôs integração regional com outros municípios da Baixada Santista e segmentação específica para diferentes públicos, como Economia Prateada (idosos) e Geração Z. Citou Gramado, Campos de Jordão e Bento Gonçalves como referências de integração turística bem-sucedida.

### **7.3.5 Entrevista 5 – Representante do Afroturismo**

A empreendedora do Afroturismo, pioneira no segmento na região, demonstrou sólida base de pesquisa com 30 anos de estudo e análise de mais de 30 livros sobre presença negra em Santos. Revelou que 70% de seu público vem de fora da cidade, sendo majoritariamente professores interessados em letramento racial. Desenvolve trabalho ativo de reparação histórica, como a reorganização do espaço do Quilombo do Jabaquara e criação de mural com figuras históricas. Enfatizou o potencial inexplorado da história de Santos e a necessidade de revitalização progressiva do Centro Histórico.

### **7.3.6 Entrevista 6 – Representante do Turismo de Cruzeiros**

O gerente de operações portuárias apresentou dados impressionantes sobre o turismo de cruzeiros: R\$ 1,5 bilhão de impacto econômico na temporada 2024/2025, mais de 1,12 milhão de turistas e geração de 40 mil empregos. Demonstrou conhecimento detalhado sobre segmentação por nacionalidades: americanos/canadenses/australianos preferem excursões culturais, argentinos focam em praias e futebol, brasileiros buscam museus e história. Destacou a alta satisfação (92% dos turistas dos brasileiros retornariam vs 71% mundial) e o potencial para expansão do calendário de operações. Enfatizou a importância de experiências autênticas e valorização da cultura local.

### **7.3.7 Entrevista 7 – Representante da Secretaria de Turismo**

O gestor público identificou como principal desafio a percepção negativa dos santistas sobre o turismo, associada à mentalidade dos anos 90. Destacou a necessidade de capacitação profissional através de parcerias com instituições como Academia do Turismo SP e ETEC, especialmente para atendimento em inglês. Revelou dado surpreendente de pesquisa: a história da cidade foi o aspecto mais apreciado pelos turistas, superando

até mesmo a praia. Mencionou projetos como o decreto “Happy Centro” para revitalização e desenvolvimento de rota turística histórica.

### **7.3.8 Entrevista 8 – Representante dos Profissionais do Turismo**

O especialista com 27 anos de experiência no setor apontou a qualificação profissional como principal gargalo do turismo. Criticou a falta de regulamentação adequada, que permite informalidade e golpes no setor. Destacou a fragmentação do mercado em pequenas empresas sem coordenação e propôs a criação de cooperativa para organizar o setor. Questionou a eficácia dos dados oficiais sobre turismo e criticou os prazos inadequados para deliberações no COMTUR, defendendo maior transparência e participação efetiva dos profissionais nas decisões.

## **7.4 Informações Transversais Entre os Entrevistados**

O setor turístico em Santos apresenta um potencial significativo, ainda subexplorado, que demanda ações estratégicas para superar desafios históricos e consolidar a cidade como um destino diversificado e competitivo. A partir de entrevistas com especialistas e agentes do trade turístico, identificaram-se consensos fundamentais sobre os principais gargalos e oportunidades para o desenvolvimento do segmento. Entre as questões mais urgentes, destacam-se a necessidade de capacitação profissional, a revitalização do Centro Histórico, a integração entre os setores público e privado e a diversificação da oferta turística, indo além do tradicional turismo de praia.

Além disso, os entrevistados apontaram a descontinuidade administrativa como um obstáculo recorrente, enfatizando a importância de políticas de Estado que garantam a permanência de projetos estratégicos. A modernização tecnológica, a segmentação de públicos e a valorização de experiências autênticas também emergem como fatores essenciais para atrair diferentes perfis de turistas e fortalecer a identidade local.

Este texto sintetiza as principais convergências entre os entrevistados, destacando os pontos críticos que exigem intervenção imediata e as oportunidades que podem reposicionar Santos como um destino turístico de excelência, capaz de conciliar seu patrimônio histórico, sua vocação para o lazer e negócios, e as demandas de um mercado em constante transformação.

### **a) Capacitação e Qualificação Profissional**

Todos os entrevistados identificaram a qualificação profissional como

um dos principais gargalos do setor turístico em Santos. Há consenso sobre a necessidade de:

- Treinamentos contínuos para profissionais do setor
- Formação em idiomas, especialmente inglês
- Parcerias com instituições de ensino
- Valorização da profissão e combate aos preconceitos históricos
- Desenvolvimento de cultura de serviço de excelência

#### **b) Infraestrutura e Revitalização do Centro Histórico**

Houve unanimidade sobre o potencial subutilizado do patrimônio histórico de Santos:

- Centro Histórico como área prioritária para revitalização
- Necessidade de projetos contínuos de desenvolvimento urbano
- Criação de rotas históricas integradas
- Incentivo à vida noturna e atividades culturais
- Melhoria da infraestrutura básica e sinalização turística

#### **c) Integração e Articulação Setorial**

Há consenso sobre a falta de coordenação entre diferentes atores:

- Necessidade de maior integração entre setores público e privado
- Criação de fóruns permanentes de discussão
- Planejamento estratégico integrado de longo prazo
- Fortalecimento de parcerias institucionais
- Cooperação intermunicipal na Baixada Santista

#### **d) Diversificação da Oferta Turística**

Acordo unânime sobre a necessidade de ir além da praia:

- Desenvolvimento do turismo histórico e cultural
- Expansão do turismo esportivo para novas áreas
- Fortalecimento do turismo de negócios e eventos
- Valorização do Afroturismo e turismo de memória
- Exploração de segmentos específicos (Economia Prateada, Geração Z)

#### **e) Descontinuidade Administrativa**

Problema identificado por todos como obstáculo fundamental:

- Falta de continuidade de projetos entre gestões
- Necessidade de políticas de Estado, não apenas de governo
- Importância de institucionalizar processos e parcerias
- Criação de marcos regulatórios mais estáveis
- Desenvolvimento de visão estratégica de longo prazo

#### **f) Tecnologia e Modernização**

Consenso sobre necessidade de modernização cautelosa:

- Desenvolvimento de aplicativo turístico inteligente
- Uso de inteligência artificial para personalização
- Integração efetiva com o trade turístico
- Garantia de atualização constante de conteúdo
- Aprendizado com experiências anteriores mal-sucedidas

#### **g) Segmentação de Públicos por Perfil**

Consenso emergente sobre necessidade de entender diferentes perfis:

- Segmentação por nacionalidade (americanos/canadenses vs argentinos vs brasileiros)
- Diferenciação por faixa etária (Economia Prateada vs Geração Z)
- Produtos turísticos específicos por perfil de interesse
- Capacitação para atendimento diferenciado
- Marketing segmentado e personalizado

#### **h) Valorização de Experiências Autênticas**

Consenso sobre importância do que é único e genuíno:

- Desenvolvimento de roteiros autênticos e memoráveis
- Capacitação de guias em cultura local
- Valorização de tradições regionais específicas
- Criação de experiências que conectem visitantes com a essência local
- Combate à padronização e massificação turística

### **7.5 Principais Consensos Entre os Entrevistados**

Santos possui ativos turísticos robustos, mas ainda pouco explorados, conforme apontam especialistas do setor. Há clara convergência entre os entrevistados sobre desafios prioritários: o potencial subutilizado da cidade, a imagem desatualizada vinculada ao turismo de massa e a falta de planejamento integrado entre os diferentes atores. Além disso, destacam a urgência em qualificar mão de obra e a necessidade de valorizar o patrimônio histórico-cultural como diferencial competitivo.

Um ponto relevante é o modelo de sucesso dos cruzeiros, que apresenta altos índices de satisfação e pode servir de referência para outros segmentos. Esses consensos revelam caminhos estratégicos para transformar Santos em um destino turístico mais diversificado, profissionalizado e competitivo.

#### **a) Potencial Subutilizado de Santos (Consenso Absoluto)**

Todos os entrevistados reconhecem que Santos possui potencial turístico muito superior ao atualmente explorado. A cidade dispõe de infra-

estrutura adequada, localização estratégica privilegiada e diversidade de atrativos que não são devidamente aproveitados ou promovidos.

**b) Problema da Percepção Negativa (Consenso Forte)**

Há acordo generalizado sobre a necessidade de mudar a percepção tanto da população local quanto do mercado externo sobre o turismo em Santos. A imagem ainda está associada ao turismo de massa dos anos 90, prejudicando o desenvolvimento do setor.

**c) Necessidade de Planejamento Integrado (Unanimidade)**

Todos defendem a criação de planejamento estratégico integrado, envolvendo todos os setores e com visão de longo prazo, independente de mudanças de gestão administrativa.

**d) Importância da Qualificação Profissional (Consenso Total)**

Unanimidade sobre a qualificação profissional como gargalo crítico que precisa ser enfrentado com urgência através de programas estruturados de capacitação.

**e) Valor do Patrimônio Histórico-Cultural (Acordo Geral)**

Reconhecimento unânime do potencial do patrimônio histórico e cultural de Santos como diferencial competitivo que precisa ser mais bem explorado e promovido.

## **7.6 Identificação de ações**

A partir de uma análise detalhada das entrevistas realizadas com especialistas do setor turístico, identificaram-se as principais ações estratégicas para orientar o planejamento de curto, médio e longo prazos do CONDESAN. Este trabalho consolida percepções qualificadas que servirão como base para a próxima etapa do processo metodológico.

### **7.6.1 Percepções do Setor Turístico: Análise das Respostas ao Formulário**

Complementando essas informações, foi aplicado um formulário online durante o 1º Encontro do Turismo Metropolitano da Baixada Santista, realizado em 30 de junho de 2025 na Associação Comercial de Santos. A pesquisa contou com a participação de 52 profissionais do setor, incluindo guias de turismo, agentes do trade turístico, hoteleiros, organizadores de eventos, ges-

tores públicos, comunicadores, estudantes e representantes de conselhos e sindicatos. Essa diversidade de vozes enriqueceu o diagnóstico, trazendo perspectivas multisectoriais sobre os desafios e oportunidades para o turismo regional.

Dentre os principais desafios destacados pelos respondentes, três deles foram identificados com maior impacto na atividade turística:

### **1. Segurança Pública (20,8%)**

- Foi o tema mais citado, com menções a roubos e situações envolvendo pessoas em situação de rua, que afetam a experiência dos visitantes.
- Relatos como “Falta segurança para os turistas circularem à noite” e “Roubos frequentes na orla” reforçam a urgência de ações nessa área.

### **2. Infraestrutura e Logística (18,7%)**

- Problemas como falta de estacionamento para ônibus de turismo, pontos de parada inadequados e estruturas defasadas foram amplamente mencionados.
- Citações como “Não há locais apropriados para ônibus de excursão pararem” evidenciam uma demanda por melhorias na recepção de grupos.

### **3. Qualificação e Valorização Profissional (16,6%)**

- A falta de mão de obra qualificada e o baixo reconhecimento dos profissionais do setor foram apontados como entraves.
- Frases como “Precisamos de mais cursos de idiomas e atendimento ao turista” e “Os guias não são valorizados” mostram a necessidade de investimento em capacitação.

Na contramão das dificuldades, os participantes também apontaram soluções e aspirações:

### **1. Melhorias em Infraestrutura e Segurança (22,9%)**

- Sugestões incluíram revitalização de pontos históricos, mais policiamento e criação de áreas de apoio ao turista.

### **2. Capacitação Profissional (18,7%)**

- Cursos de idiomas, treinamentos em hospitalidade e políticas de valorização dos trabalhadores foram as propostas mais recorrentes.

### **3. Integração Regional (16,6%)**

- Muitos defenderam maior articulação entre cidades da Baixada Santista e parcerias mais efetivas entre poder público e iniciativa privada.

Quando questionados sobre a imagem da cidade, os participantes reforçaram três características principais:

- **Destino de sol e praia (75%)**
- **Cidade histórica (68,7%)**
- **Porto de cruzeiros (66,6%)**

Essa percepção consolidada abre espaço para discussões sobre como diversificar a oferta turística, agregando novos atrativos sem perder a essência já reconhecida.

As respostas ao formulário deixam claro que, embora Santos tenha potencial consolidado, há desafios urgentes a serem enfrentados – especialmente em segurança, infraestrutura e profissionalização. As sugestões dos próprios agentes do setor apontam caminhos viáveis para transformar a cidade em um destino ainda mais competitivo e acolhedor.

Essas percepções serão fundamentais para orientar as próximas etapas do CONDESAN, garantindo que as ações propostas reflitam as reais necessidades de quem vive o turismo na prática.

### **7.6.2 Mapeamento de ações e definição das categorias**

Os resultados apresentados a seguir sintetizam tanto as percepções dos especialistas entrevistados quanto as contribuições coletadas no evento, oferecendo um panorama abrangente para a construção de um planejamento estratégico efetivo e representativo para o desenvolvimento do turismo na Baixada Santista.

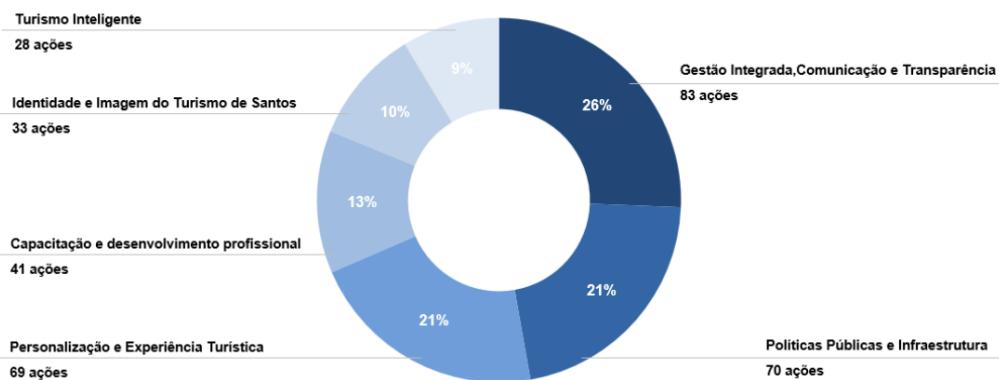
O processo de mapeamento estratégico resultou na identificação de 324 ações prioritárias para o desenvolvimento do turismo na região, organizadas em seis eixos temáticos principais.

## Mapeamento Estratégico das entrevistas e de profissionais do setor de Turismo.



Fonte: Os autores (2025)

**A categorização por volume de iniciativas revela as seguintes prioridades setoriais**

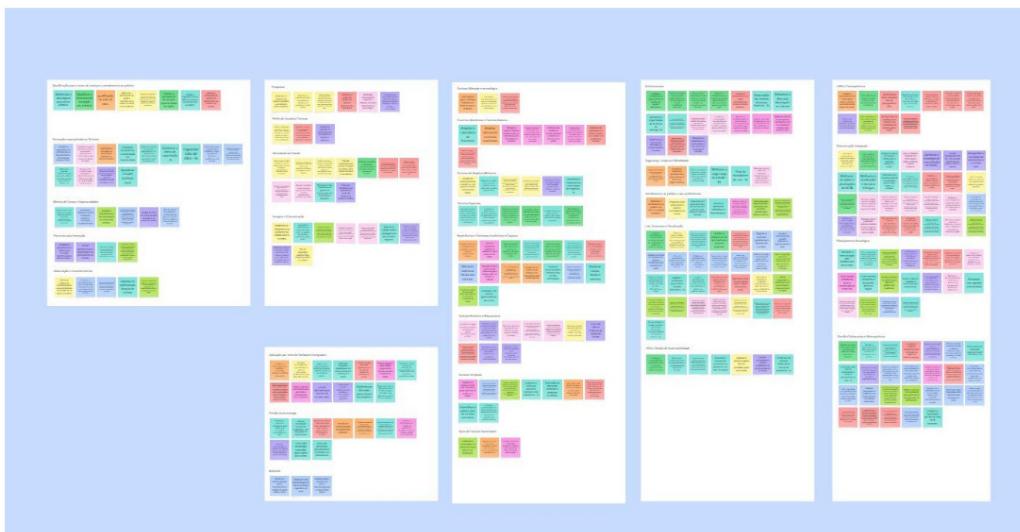


Fonte: Os autores (2025)

1. Gestão Integrada, Comunicação e Transparência: 83 ações (25,6%)
2. Políticas Públicas e Infraestrutura: 70 ações (21,6%)
3. Personalização e Experiência turística: 69 ações (21,3%)
4. Capacitação e desenvolvimento profissional: 41 ações (12,7%)
5. Identidade e Imagem do Turismo de Santos: 33 ações (10,2%)
6. Turismo Inteligente: 28 ações (8,6%)

Esta distribuição quantitativa demonstra um claro enfoque na governança colaborativa e na estruturação de bases institucionais, que juntas respondem por quase metade das propostas. Simultaneamente, destaca-se a relevância atribuída à customização da experiência do visitante e à modernização tecnológica do setor.

## Organização das ações em eixos temáticos



**Fonte: Os autores (2025)**

Para uma análise detalhada, todas as iniciativas foram desdobradas em subcategorias específicas, conforme apresentado no Anexo I deste relatório. Esta estruturação permite uma visão sistêmica das prioridades de ação, facilitando a implementação coordenada e mensurável das estratégias definidas.

Para identificar os principais focos de atenção entre as 324 ações mapeadas, foi aplicada a técnica de nuvem de palavras – ferramenta visual que destaca os termos mais recorrentes no conjunto de dados coletados. Essa abordagem revela os eixos temáticos que emergem como prioridades naturais no debate sobre o desenvolvimento turístico da região.

Os resultados demonstram uma clara concentração em torno de cinco dimensões críticas:

1. Capacitação
2. Experiência
3. Comunicação
4. Infraestrutura
5. Tecnologia

## **Nuvem de Palavras – Temáticas das áreas de ação do turismo em Santos**



**Fonte:** Os autores (2025)

A nuvem de palavras não apenas valida a distribuição quantitativa das 6 categorias previamente identificadas, como também revela nuances – por exemplo, a transversalidade de temas como “capacitação” e “experiência”, que aparecem vinculados a múltiplos eixos estratégicos.

Esta análise visual complementa o diagnóstico estratégico, oferecendo uma leitura imediata das prioridades consolidadas tanto nas entrevistas qualitativas quanto nas contribuições coletadas no evento. Os termos de maior densidade na nuvem servirão como âncoras conceituais para a implementação das ações prioritárias.

## **7.7 Mapa de Empatia: Uma Análise Comportamental dos Stakeholders do Setor Turístico**

Para compreender melhor as necessidades, frustrações e aspirações dos diferentes atores envolvidos no ecossistema turístico da cidade, foi desenvolvida uma pesquisa abrangente que combinou duas metodologias complementares: aplicação de formulários e realização de entrevistas em profundidade.

Para capturar as percepções e demandas dos agentes turísticos de Santos, utilizamos a metodologia dos Mapas de Empatia, uma ferramenta estratégica que organiza as informações em quatro quadrantes principais:

- 1. O que pensam e sentem (Frustrações):** Captura as emoções, preocupações e sentimentos negativos dos stakeholders
- 2. O que veem (Contexto):** Identifica o ambiente e as circunstâncias que influenciam suas percepções
- 3. O que falam e fazem (Comportamentos):** Registra as ações e verbalizações dos grupos
- 4. O que ouvem (Influências):** Mapeia as fontes de informação e influência que impactam suas decisões

Para esta análise, optou-se por focar principalmente nas Frustrações e Aspirações de cada grupo, por serem os elementos mais reveladores para o desenvolvimento de estratégias efetivas de melhoria do setor turístico santista. Assim, são apresentados dois mapas de empatia distintos, cada um representando um grupo específico de stakeholders do turismo santista.

O primeiro mapa foca nos respondentes do formulário, que incluem principalmente profissionais que atuam diretamente no atendimento turístico, como guias de turismo, operadores de agências e prestadores de serviços. O segundo mapa concentra-se nos entrevistados, um grupo composto por gestores, empresários e especialistas do setor que possuem uma visão mais estratégica e sistêmica do turismo local.

A pesquisa revelou que tanto os profissionais da linha de frente quanto os gestores estratégicos compartilham preocupações similares, embora com perspectivas e níveis de impacto diferentes.

Os respondentes do formulário representam a voz daqueles que vivenciam diariamente os desafios operacionais do turismo santista. São profissionais que lidam diretamente com turistas, enfrentam problemas de infraestrutura e segurança, e sentem na pele os impactos da sazonalidade e da falta de valorização profissional. Suas frustrações são tangíveis e imediatas, refletindo necessidades básicas para o exercício digno de suas atividades.

Já os entrevistados oferecem uma perspectiva mais ampla e estratégica. Como gestores, empresários e especialistas, eles enxergam o turismo santista dentro de um contexto mais amplo, identificando oportunidades de desenvolvimento, gargalos sistêmicos e potenciais soluções de médio e longo prazo. Suas aspirações estão alinhadas com uma visão de transformação

estrutural do setor.

Compreender profundamente as necessidades e aspirações desses dois grupos é fundamental para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais mais assertivas. Os mapas de empatia revelam não apenas os problemas evidentes, mas também as oportunidades latentes e os caminhos possíveis para transformar Santos em um destino turístico de referência nacional e internacional.

A análise comparativa entre os dois grupos também evidencia a necessidade de abordagens diferenciadas: enquanto os profissionais da linha de



frente precisam de soluções imediatas para questões operacionais, os gestores estratégicos demandam articulação política e visão de longo prazo para transformações estruturais.

## **8. Considerações e Perspectivas Estratégicas para o Turismo em Santos**

A análise abrangente do setor turístico da cidade de Santos, realizada nesta primeira etapa do estudo, revela um cenário complexo e multifacetado que combina potencialidades significativas com desafios estruturais que demandam intervenção estratégica coordenada. Este relatório, fundamentado em extensa revisão conceitual, análise de tendências globais e pesquisa qualitativa com especialistas do setor, oferece um diagnóstico preciso sobre a situação atual do turismo santista e aponta caminhos para seu desenvolvimento sustentável e competitivo.

Santos emerge desta análise como uma cidade que possui todos os elementos necessários para se consolidar como um destino turístico de excelência, mas que ainda não conseguiu articular adequadamente seus ativos para maximizar o potencial econômico e social do setor. A convergência das percepções dos especialistas entrevistados, aliada aos dados coletados junto aos profissionais do trade turístico, evidencia que a cidade se encontra em um momento de inflexão, onde decisões estratégicas tomadas nos próximos anos determinarão sua trajetória no competitivo mercado turístico nacional e internacional.

### **8.1 Potencial Turístico Subutilizado: Um Consenso**

O consenso absoluto entre todos os entrevistados sobre o potencial subutilizado de Santos constitui o achado mais significativo desta pesquisa. Esta unanimidade transcende diferenças setoriais e perspectivas individuais, revelando uma percepção compartilhada de que a cidade possui recursos, infraestrutura e localização estratégica que não são adequadamente aproveitados. Santos dispõe de uma combinação única de atributos que poucos destinos brasileiros conseguem oferecer: proximidade com o maior centro econômico do país, patrimônio histórico de relevância nacional, infraestrutura portuária de classe mundial, extensa orla marítima e diversidade de segmentos turísticos já em operação.

A infraestrutura hoteleira consolidada, a rede de serviços estabelecida

e a conectividade privilegiada com São Paulo criam condições ideais para o desenvolvimento de múltiplos segmentos turísticos. No entanto, a falta de articulação entre esses elementos e a ausência de uma estratégia integrada de desenvolvimento impedem que Santos capitalize plenamente suas vantagens competitivas. Esta situação representa simultaneamente o maior desafio e a maior oportunidade para o setor, uma vez que as bases para o crescimento já estão estabelecidas, necessitando principalmente de coordenação e direcionamento estratégico.

## **8.2 Desafios Estruturais: Barreiras ao Desenvolvimento Pleno**

A pesquisa identificou três categorias principais de desafios que limitam o desenvolvimento turístico de Santos: questões de percepção e imagem, deficiências em qualificação profissional e problemas de coordenação institucional. Cada uma dessas categorias apresenta características específicas que exigem abordagens diferenciadas, mas todas estão interconectadas e se reforçam mutuamente.

A questão da percepção negativa, tanto da população local quanto do mercado externo, representa um obstáculo fundamental que permeia todos os aspectos do desenvolvimento turístico. A imagem de Santos ainda está fortemente associada ao turismo de massa dos anos 90, caracterizado por problemas de segurança, degradação urbana e baixa qualidade dos serviços. Esta percepção desatualizada não apenas afasta potenciais visitantes, mas também gera resistência da própria população santista ao desenvolvimento turístico, criando um ciclo vicioso que dificulta investimentos e melhorias no setor.

A deficiência em qualificação profissional emerge como um gargalo crítico que afeta diretamente a qualidade da experiência turística oferecida. A falta de domínio de idiomas estrangeiros, especialmente o inglês, limita a capacidade de atendimento a turistas internacionais, enquanto a ausência de uma cultura de serviço de excelência compromete a satisfação dos visitantes nacionais. Esta situação é agravada pela informalidade do setor e pela falta de regulamentação adequada, que permite a atuação de profissionais não qualificados e compromete a credibilidade do destino.

Os problemas de coordenação institucional manifestam-se na descontinuidade administrativa, na falta de integração entre setores público e privado e na ausência de planejamento estratégico de longo prazo. A alternância de gestões municipais frequentemente resulta na interrupção de projetos em andamento e na perda de conhecimento acumulado, impedindo a consolidação de políticas efetivas para o setor. A fragmentação entre diferentes atores

do trade turístico e a comunicação deficiente entre poder público e iniciativa privada dificultam a implementação de ações coordenadas e a otimização de recursos disponíveis.

### **8.3 Oportunidades Estratégicas: Caminhos para o Crescimento**

Apesar dos desafios identificados, a análise revela oportunidades significativas que podem transformar Santos em um destino turístico de referência nacional. O sucesso do turismo de cruzeiros, que gerou R\$ 1,5 bilhão de impacto econômico na temporada 2024/2025 e apresenta índices de satisfação superiores à média mundial, demonstra a capacidade da cidade de oferecer experiências turísticas de alta qualidade quando há coordenação adequada entre os diferentes atores envolvidos.

O crescimento acelerado do turismo de eventos e convenções, que passou de 2 congressos em 2022 para uma projeção de 18 em 2025, indica o potencial de Santos como destino de negócios. Este segmento apresenta características particularmente atrativas, como menor dependência de sazonalidade, maior gasto médio por visitante e capacidade de utilização da infraestrutura existente sem necessidade de grandes investimentos adicionais. A proximidade com São Paulo e a disponibilidade de espaços adequados para eventos posicionam Santos de forma competitiva neste mercado em expansão.

O patrimônio histórico-cultural da cidade representa uma oportunidade ainda pouco explorada que pode diferenciar Santos de outros destinos litorâneos. A pesquisa revelou que a história da cidade foi o aspecto mais apreciado pelos turistas, superando até mesmo a praia, indicando uma demanda latente por experiências culturais autênticas. O desenvolvimento do Afro-turismo, liderado por empreendedores locais com sólida base de pesquisa, exemplifica como a valorização da história pode gerar produtos turísticos únicos e memoráveis.

A diversificação geográfica do turismo esportivo, expandindo-se além da orla tradicional para a Zona Noroeste e área continental, oferece possibilidades de desconcentração dos fluxos turísticos e aproveitamento de espaços subutilizados. A geografia plana da cidade e a proximidade com São Paulo criam condições favoráveis para eventos esportivos de diferentes modalidades, desde corridas de rua até competições aquáticas.

### **8.4 Segmentação e Personalização: Estratégias para Diferentes Públicos**

A análise dos diferentes segmentos turísticos presentes em Santos revela a necessidade de abordagens específicas para cada perfil de visitante. O turismo de cruzeiros já demonstra sofisticação nesta segmentação, diferenciando estratégias para americanos/canadenses/australianos (que preferem excursões culturais), argentinos (focados em praias e futebol) e brasileiros (interessados em museus e história). Esta experiência pode ser replicada e adaptada para outros segmentos, criando produtos turísticos mais alinhados às expectativas específicas de cada público.

A Economia Prateada (turistas idosos) representa um segmento em crescimento que valoriza conforto, segurança e experiências culturais, características que Santos pode oferecer adequadamente. Por outro lado, a Geração Z busca experiências autênticas, sustentáveis e tecnologicamente integradas, demandando abordagens inovadoras que combinem tradição e modernidade. A capacidade de atender simultaneamente a esses públicos diversos pode ser um diferencial competitivo significativo para Santos.

O turismo de negócios apresenta características específicas que exigem infraestrutura adequada, conectividade eficiente e serviços especializados. O potencial de gasto médio de US\$ 100 por dia por pessoa neste segmento justifica investimentos direcionados para sua atração e retenção. A integração entre turismo de negócios e lazer, através da extensão de estadias para atividades recreativas, pode maximizar o retorno econômico de cada visitante.

## **8.5 Tecnologia e Inovação: Ferramentas para a Modernização**

A modernização tecnológica emerge como uma necessidade urgente para posicionar Santos competitivamente no mercado turístico contemporâneo. O desenvolvimento de aplicativo turístico inteligente, mencionado pelos entrevistados, deve incorporar lições aprendidas de experiências anteriores malsucedidas, garantindo funcionalidade, atualização constante e integração efetiva com o trade turístico local.

A utilização de inteligência artificial para personalização de experiências pode revolucionar a forma como Santos se relaciona com seus visitantes, oferecendo recomendações customizadas, roteiros adaptativos e informações em tempo real. No entanto, esta modernização deve ser implementada de forma gradual e sustentável, garantindo que a tecnologia complemente e não substitua o elemento humano que caracteriza a hospitalidade brasileira.

A digitalização da experiência turística deve abranger desde a fase de planejamento da viagem até o pós-visita, criando um ecossistema integrado que facilite a interação entre turistas e prestadores de serviços.

Plataformas de reservas online, sistemas de pagamento digital, realidade aumentada para interpretação do patrimônio histórico e redes sociais para compartilhamento de experiências são algumas das ferramentas que podem ser incorporadas estratégicamente.

## **8.6 Sustentabilidade e Responsabilidade Social: Pilares do Desenvolvimento Futuro**

O desenvolvimento sustentável do turismo em Santos deve considerar não apenas aspectos ambientais, mas também impactos sociais e econômicos nas comunidades locais. A análise dos eventos esportivos quanto à sustentabilidade ambiental e social, proposta pelos entrevistados, exemplifica a necessidade de avaliar sistematicamente os efeitos das atividades turísticas.

A preservação do patrimônio histórico e sua acessibilização representam desafios que exigem equilíbrio entre conservação e utilização turística. A revitalização progressiva do Centro Histórico deve ser conduzida de forma a manter a autenticidade dos espaços enquanto os adapta para uso contemporâneo. A participação da comunidade local neste processo é fundamental para garantir que os benefícios do desenvolvimento turístico sejam compartilhados equitativamente.

A contratação de serviços e mão de obra locais, a adoção de práticas com baixo impacto ambiental e o incentivo à adesão de empresas ao Manifesto ESG PME do Sebrae são iniciativas que podem posicionar Santos como um destino responsável e consciente. Esta abordagem não apenas atende às expectativas crescentes dos turistas por experiências sustentáveis, mas também fortalece a economia local e promove o desenvolvimento social.

## **8.7 Integração Regional: Fortalecendo a Baixada Santista**

A integração regional emerge como uma estratégia fundamental para maximizar o potencial turístico da Baixada Santista. A cooperação entre municípios pode criar roteiros integrados, otimizar recursos de marketing e desenvolver produtos turísticos complementares que beneficiem toda a região. Exemplos de sucesso como Gramado, Campos de Jordão e Bento Gonçalves demonstram como a articulação regional pode fortalecer destinos individuais.

A criação de políticas integradas entre as cidades da região, a melhoria da interlocução entre representantes municipais e o desenvolvimento de estratégias conjuntas de promoção podem posicionar a Baixada Santista

como um destino turístico diversificado e competitivo. A complementariedade entre os atrativos de cada município permite a criação de experiências mais ricas e estadias mais prolongadas.

A questão da mobilidade regional, incluindo a cobrança de taxas para ônibus que transitam entre municípios, deve ser abordada de forma coordenada para facilitar o fluxo turístico e otimizar a experiência dos visitantes. A integração de sistemas de transporte, informação turística e promoção pode criar sinergias que beneficiem todos os destinos envolvidos.

## **8.8 Governança e Continuidade: Bases para o Sucesso de Longo Prazo**

A criação de mecanismos de governança que garantam a continuidade de políticas e projetos independentemente de mudanças administrativas é fundamental para o desenvolvimento sustentável do turismo em Santos. A institucionalização de processos, a criação de marcos regulatórios estáveis e o desenvolvimento de visão estratégica de longo prazo são elementos essenciais para superar a descontinuidade administrativa identificada como obstáculo recorrente.

O fortalecimento do COMTUR como fórum de discussão e deliberação, com tempo adequado para análise de propostas e participação efetiva de todos os atores do setor, pode contribuir para a criação de políticas mais consistentes e duradouras. A definição clara do papel de cada agente do turismo (Convention Bureau, Secretaria de Turismo, agências, associações comerciais) e a promoção de maior sinergia entre eles são passos necessários para otimizar a coordenação setorial.

A criação de sistema de autorregulação do setor, proposta pelos entrevistados, pode contribuir para a manutenção de padrões de qualidade e a continuidade de projetos estratégicos. Este sistema deve incluir mecanismos de monitoramento, avaliação e ajuste que permitam adaptação às mudanças do mercado mantendo a coerência estratégica.

## **8.9 Transparência e Prestação de Contas: Construindo Confiança**

A ampliação da transparência nas informações sobre investimentos no setor turístico e a criação de métricas para avaliar o impacto econômico dos eventos são demandas legítimas que podem fortalecer a credibilidade do setor e facilitar a tomada de decisões baseada em evidências. A disponibilização contínua de dados concretos sobre eventos turísticos, ocupação hote-

leira, fluxo de visitantes e retorno econômico pode subsidiar o planejamento estratégico e demonstrar a efetividade das políticas implementadas.

A regulamentação e transparência do Room Tax ou a criação de fundo específico para o turismo podem garantir que recursos arrecadados sejam efetivamente aplicados no desenvolvimento do setor. A divulgação clara sobre onde os recursos estão sendo aplicados e quais benefícios econômicos e sociais trazem para a região pode aumentar o apoio da população local ao desenvolvimento turístico.

O fortalecimento do observatório do turismo da cidade, com dados mais dinâmicos e atualizados, pode fornecer informações valiosas para gestores públicos, empresários e pesquisadores. A integração deste observatório com sistemas similares de outros municípios da região pode criar uma base de dados regional que facilite o planejamento integrado.

## **8.10 Comunicação e Mudança Cultural: Transformando Percepções**

A transformação da percepção sobre o turismo em Santos requer estratégia abrangente de comunicação que atue simultaneamente junto ao público interno (população local) e externo (potenciais visitantes). A ressignificação da percepção do santista sobre o turismo local é fundamental para criar ambiente favorável ao desenvolvimento do setor e melhorar a qualidade do atendimento aos visitantes.

A promoção de campanhas educativas sobre a importância econômica do turismo para a região pode aumentar o apoio da população local e estimular a participação em iniciativas de melhoria da hospitalidade. O letramento racial através do conhecimento da história do povo negro e sua importância para Santos pode contribuir para o combate ao racismo estrutural e o fortalecimento do Afroturismo.

A melhoria da sinalização turística, tornando-a trilíngue, e a ampliação de iniciativas de criação e distribuição de materiais informativos podem facilitar a experiência dos visitantes e demonstrar o profissionalismo do destino. A capacitação de profissionais do setor de informações turísticas e a criação de pontos de atendimento bem estruturados são investimentos que geram retorno direto em satisfação dos turistas.

## **8.11 Recomendações Estratégicas: Um Roteiro para o Futuro**

Com base na análise realizada, este relatório apresenta um conjunto de

recomendações estratégicas organizadas em ordem de prioridade e viabilidade de implementação. Estas recomendações foram formuladas considerando os recursos disponíveis, as capacidades institucionais existentes e o potencial de impacto no desenvolvimento do setor turístico.

A primeira prioridade deve ser a criação de programa abrangente de qualificação profissional que inclua treinamento em idiomas, cultura de serviço, conhecimento sobre a história e atrativos locais, e técnicas de atendimento ao turista. Este programa deve ser desenvolvido em parceria com instituições de ensino, entidades de classe e poder público, garantindo certificação reconhecida e oportunidades de atualização contínua.

A segunda prioridade é o desenvolvimento de plano estratégico integrado de longo prazo que transcendia gestões administrativas e estabeleça diretrizes claras para o desenvolvimento turístico. Este plano deve incluir metas específicas, indicadores de desempenho, cronograma de implementação e mecanismos de monitoramento e avaliação.

A terceira prioridade é a revitalização progressiva do Centro Histórico através de projetos que combinem preservação patrimonial, desenvolvimento econômico e inclusão social. Esta revitalização deve ser conduzida de forma participativa, envolvendo comunidade local, empresários, gestores públicos e especialistas em patrimônio.

## **8.12 Considerações Finais: Um Futuro Promissor**

Santos possui todos os elementos necessários para se tornar um destino turístico de excelência que combine competitividade econômica, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. O potencial identificado nesta análise é real e significativo, mas sua materialização depende da capacidade de articulação entre diferentes atores e da implementação coordenada de estratégias integradas.

O momento atual é particularmente favorável para esta transformação, considerando a recuperação do turismo global pós-pandemia, o crescimento do turismo doméstico brasileiro e as tendências emergentes que valorizam experiências autênticas e destinos responsáveis. Santos tem a oportunidade de posicionar-se estrategicamente neste cenário, aproveitando suas vantagens competitivas e superando os desafios identificados.

O sucesso desta empreitada exigirá liderança visionária, colaboração efetiva entre setores público e privado, investimento em qualificação profissional e compromisso com a sustentabilidade e a inclusão social. Os benefícios potenciais – geração de empregos, diversificação econômica, valorização do patrimônio cultural, melhoria da infraestrutura urbana e fortalecimento da identidade local – justificam plenamente os esforços necessários.

Esta primeira etapa do estudo fornece as bases conceituais e o diagnóstico necessários para orientar as próximas fases do trabalho. As informações coletadas, as percepções dos especialistas e as tendências identificadas constituem um patrimônio de conhecimento que deve ser utilizado estratégicamente para transformar Santos no destino turístico que sua história, sua geografia e seu povo merecem.

O futuro do turismo em Santos será construído através de decisões e ações implementadas nos próximos anos. Este relatório oferece o mapa para esta jornada, mas o sucesso dependerá da capacidade coletiva de transformar diagnóstico em ação, potencial em realidade, e desafios em oportunidades de crescimento sustentável e inclusivo.

# **ETAPA 2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA CIDADE DE SANTOS**

# 1. O Cenário do Turismo em Santos: Potencial, Desafios e Oportunidades

Santos, com seu amplo e diversificado patrimônio histórico e cultural, e uma localização geográfica privilegiada no litoral paulista, detém um potencial turístico inegável. Reconhecida por abrigar o maior porto da América Latina e berço de marcos históricos, a cidade possui os atributos essenciais, como o Centro Histórico e a orla com seus jardins singulares, para se consolidar como um destino de referência nacional e internacional. No entanto, a transição de um potencial reconhecido para um desenvolvimento turístico sustentável e competitivo exige um planejamento estratégico robusto e uma visão de longo prazo.

O diagnóstico da primeira etapa deste planejamento estratégico revelou que o turismo em Santos opera em um contexto de desafios e oportunidades que precisam ser endereçados de forma coordenada:

Categoria	Desafios Identificados	Oportunidades Estratégicas
<b>Governança e Articulação</b>	<b>Falta de coordenação e articulação efetiva entre os diversos atores (setor público, privado e sociedade civil).</b>	<b>Criação de fóruns permanentes de discussão e planejamento estratégico integrado de longo prazo.</b>
<b>Oferta e Produto</b>	<b>Concentração da oferta no turismo de sol e mar, com subaproveitamento de outros segmentos.</b>	<b>Desenvolvimento do turismo histórico, cultural, esportivo, de negócios e a exploração de nichos como o Afroturismo e a Economia Prateada.</b>
<b>Infraestrutura e Experiência</b>	<b>Necessidade de revitalização de áreas chave, como o Centro Histórico, e aprimoramento da infraestrutura básica e sinalização turística.</b>	<b>Revitalização do Centro Histórico como área prioritária, criação de rotas históricas integradas e incentivo à vida noturna e atividades culturais.</b>

Categoria	Desafios Identificados	Oportunidades Estratégicas
<b>Imagen e Percepção</b>	<b>A imagem turística é impactada por questões mais amplas de segurança e percepção de corrupção em nível nacional.</b>	<b>Fortalecimento da identidade local e construção de uma marca turística coesa que destaque os diferenciais positivos de Santos.</b>

O turismo contemporâneo é um fenômeno de alta complexidade, e em Santos, o desafio reside em superar as limitações de um modelo de gestão tradicional e na criação de uma cultura de hospitalidade e excelência que permeie toda a cadeia de valor, transformando esses desafios em alavancas de crescimento.

## 2. Propósito do Planejamento Estratégico

Este documento consolida o Planejamento Estratégico para o desenvolvimento do Turismo em Santos, um instrumento de gestão concebido para orientar as ações e investimentos no setor pelos próximos anos. Seu propósito fundamental é fornecer um roteiro claro e compartilhado, capaz de transformar o potencial turístico da cidade em realidade, promovendo um desenvolvimento que seja sustentável, inclusivo, inteligente, colaborativo e resiliente.

O planejamento é resultado de um processo de análise aprofundada, benchmarking internacional e engajamento multissetorial, que identificou os principais desafios e as oportunidades mais promissoras para o turismo santista. Ele se estrutura em quatro planos estratégicos interconectados, que juntos formam a base para a superação dos desafios e a transformação do destino.

### 2.1 Os Quatro Planos Estratégicos de Transformação

O Planejamento Estratégico está ancorado em quatro pilares fundamentais, cada um dedicado a um aspecto crucial para a competitividade e sustentabilidade do turismo em Santos:

Eixo Estratégico	Foco Principal	Objetivo Estratégico
<b>1. Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo</b>	<b>Formação, hospitalidade e cultura de serviço.</b>	<b>Criar uma cultura de excelência e hospitalidade, transformando os cidadãos em embaixadores e preparando profissionais qualificados para o futuro do setor.</b>
<b>2. Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos</b>	<b>Posicionamento, marca e narrativa do destino.</b>	<b>Consolidar uma imagem turística coesa e atraente, valorizando o patrimônio e a cultura local, e diferenciando Santos no cenário competitivo.</b>
<b>3. Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística</b>	<b>Produtos, experiências e infraestrutura.</b>	<b>Expandir e qualificar a oferta de produtos e serviços turísticos, promovendo a acessibilidade, a segurança e a diversificação de experiências (e.g., turismo noturno, de aventura, cultural).</b>
<b>4. Governança Colaborativa e Inteligente</b>	<b>Estruturas de gestão e uso de dados.</b>	<b>Estabelecer um modelo de gestão participativo e baseado em dados, que promova a coordenação eficiente entre os múltiplos atores e garanta a perenidade das ações.</b>

A interconexão desses planos é fundamental: a qualificação do capital humano (Plano 1) é essencial para a entrega das experiências diversificadas (Plano 3), que, por sua vez, reforçam a imagem do destino (Plano 2). Todo o processo é sustentado por uma estrutura de governança moderna e eficiente (Plano 4). A implementação bem-sucedida destes planos representa o compromisso de Santos com um futuro onde o turismo é, de fato, um motor de desenvolvimento econômico, social e cultural.

## 2.2 Estrutura do Relatório

Este relatório está organizado para apresentar a visão estratégica completa, detalhando cada um dos quatro planos e as ações propostas. Após esta introdução, o corpo do documento se aprofunda nos detalhes de cada Plano Estratégico, culminando em uma Conclusão que reitera o compromisso com a visão de futuro e a importância da colaboração multisectorial.

# 3. Plano Estratégico 1: Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo

## 3.1 Ações CONDESAN

Esta proposta tem como base principal a pesquisa realizada com especialistas da área de turismo da cidade de Santos e abrange ações contidas nas entrevistas, que contemplam os seguintes sub-temas: Qualificação para o setor de serviços e atendimento ao público (8), Formação especializada no Turismo (13), Ofertas de Cursos e Oportunidades (6), Parcerias para formação (4), Valorização e reconhecimento (5) e Turismo Inteligente (3).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo pode incorporar as ações selecionadas, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

### AÇÕES SELECIONADAS DA PESQUISA

Pesquisa	Sub-temas	Ações
	Qualificação para Serviços e Atendimento ao Público	08
	Formação Especializada no Turismo	13
	Ofertas de Cursos e Oportunidades	06
	Parcerias para Formação	04
	Valorização e Reconhecimento	05
	Turismo Inteligente	03

## 3.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações da pesquisa.



## 3.3 Introdução

A qualificação do capital humano no setor de turismo é um fator determinante para a competitividade e a sustentabilidade de qualquer destino turístico. A literatura especializada e exemplos de destinos de sucesso demonstram que a excelência em serviços, a hospitalidade e a capacidade de oferecer experiências autênticas e memoráveis estão diretamente ligadas à formação e valorização dos profissionais que atuam na área. A Organização Mundial do Turismo (OMT) enfatiza consistentemente a importância da edu-

cação e do treinamento como pilares para o desenvolvimento de um turismo de qualidade, capaz de gerar benefícios econômicos e sociais duradouros (OMT, 2019).

Cidades que se destacaram no cenário turístico global, como Singapura, Melbourne e Medellín, implementaram programas robustos e contínuos de capacitação profissional. Em Singapura, por meio do Conselho de Turismo (STB) e do Workforce Singapore, a iniciativa SkillsFuture, alinhada a um mapa de transformação da indústria (Jobs/Industry Transformation Maps), subsidia cursos de formação e o redesenho de carreiras no turismo, antecipando as competências do futuro (STB, 2022).

A versão de 2025 do Hotel Jobs Transformation Map detalha as funções profissionais afetadas e as competências futuras essenciais para o setor hoteleiro, enquanto documentos públicos complementam essa visão, identificando funções prioritárias, as necessidades de requalificação profissional (upskilling) e os instrumentos de apoio financeiro para treinamento, constituindo um modelo contínuo que direciona os investimentos e fomenta a sustentabilidade da transformação do setor.

Em um contexto mais amplo, a SkillsFuture emerge como uma iniciativa nacional estratégica, concebida para promover a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos cidadãos. Por meio da oferta de créditos educacionais, uma vasta gama de cursos e apoio à transição de carreira, a SkillsFuture visa fortalecer a resiliência do mercado de trabalho e preparar os profissionais para os desafios de uma economia em constante e rápida evolução.

Em Melbourne, Austrália, o programa "City Ambassadors" e Visitor Services, investe na formação de embaixadores, voluntários e equipe de atendimento para aprimorar a experiência do visitante nas ruas e nos centros de informação, reforçando a hospitalidade como um diferencial competitivo (City of Melbourne, 2023). O programa permanente, conhecido como "Red Coat Volunteers", envolve gestão de aprendizagem para cerca de 35 funcionários e 290 voluntários, com recrutamento, indução, trilhas de capacitação e operação em pontos de alto fluxo, como o CBD e terminais de cruzeiros.

Reconhecido no estado, o programa tornou-se referência regional, com materiais oficiais que detalham funções, processos e organização do treinamento, sendo os voluntários identificados por casacos vermelhos que simbolizam recepção, assistência e informação ao público.

Na Cidade do Cabo, África do Sul, o programa Tourism Monitors atua como uma iniciativa estratégica para aprimorar a experiência turística e a segurança. Este programa foca na capacitação e alocação de monitores de turismo em áreas de grande fluxo de visitantes, com o duplo objetivo de reforçar a segurança e fornecer informações essenciais aos turistas. A sua estrutura integra eficazmente políticas de emprego jovem com a qualificação especializada para o setor turístico.

Em nível nacional, o programa é abrangente, com um currículo que inclui três meses de formação teórica, seguidos por nove meses de experiência prática. Após essa fase de treinamento, os monitores são estrategicamente alocados em diversos atrativos turísticos e áreas urbanas. Especificamente na Cidade do Cabo, os monitores foram integrados de forma proeminente no centro da cidade e nos principais pontos turísticos, garantindo uma cobertura eficaz.

Em 2023, o programa alcançou um marco significativo, com mais de 2.300 monitores treinados e implantados para atender à alta temporada. A iniciativa mantém-se ativa e em constante evolução, com uma revisão curricular contínua que visa aprimorar a qualidade e a relevância da formação. Dentre as atualizações mais recentes, destacam-se campanhas de Acessibilidade Universal e o treinamento de equipes para atender visitantes com deficiência, demonstrando um compromisso com a inclusão e a melhoria contínua dos serviços turísticos.

Em Nova Orleans, Estados Unidos, o programa Turning Tables foi concebido para enfrentar os desafios de qualificação e promover a diversidade no setor de hospitalidade local. A iniciativa oferece um curso intensivo de 12 semanas que se destaca pela sua abordagem multifacetada, combinando o ensino de técnicas práticas essenciais, ensino da história local, incluindo a relevância da cadeia de produção de açúcar e rum na região. Além disso, o programa integra um componente crucial de apoio psicossocial, visando o desenvolvimento integral dos participantes e a sua preparação para o mercado de trabalho.

O programa é conduzido por profissionais locais experientes, garantindo que o conteúdo e a metodologia estejam alinhados com as necessidades e particularidades do setor em Nova Orleans. As atividades incluem aulas práticas, visitas técnicas a estabelecimentos de referência e um forte foco na colocação profissional dos formandos em vagas de maior qualidade. Desde a sua implementação em 2019, o Turning Tables tem demonstrado resultados notáveis, com mais de 35% dos participantes sendo inseridos em cargos de liderança nos setores de bebidas e hospitalidade, evidenciando o impacto positivo do programa na ascensão profissional e na diversificação do quadro de talentos da região.

Em Bogotá, Colômbia, os programas do Instituto Distrital de Turismo (IDT) atuam na qualificação de prestadores de serviços turísticos, abrangendo hotéis, guias e restaurantes. O foco principal é o aprimoramento de idiomas e atendimento ao cliente, utilizando parcerias estratégicas e oferecendo cursos gratuitos ou online. O IDT promove chamadas regulares para seus programas de formação; em 2025 lançou um curso de inglês de 100 horas com o British Council, cobrindo os níveis A2 a B2+. A alta demanda por esses cursos, medida pelas inscrições e ocupação de vagas, reflete a necessidade e o su-

cesso das iniciativas.

Medellín, por sua vez, utilizou a qualificação profissional como uma ferramenta de transformação social, integrando jovens de comunidades vulneráveis ao mercado de trabalho do turismo e, ao mesmo tempo, reconstruindo a imagem da cidade (Alcaldía de Medellín, 2021).

Esses exemplos demonstram como diversas cidades ao redor do mundo estão implementando estratégias integradas que combinam capacitação técnica, experiências práticas e políticas públicas robustas. O objetivo é fortalecer a qualidade do turismo, promover a inclusão, estimular a inovação e preparar os profissionais para os desafios futuros do setor. Tais abordagens são essenciais para garantir um desenvolvimento turístico sustentável e competitivo, adaptado às demandas de um mercado em constante evolução.

A análise de programas internacionais de turismo, como os observados em Singapura, Melbourne, Cidade do Cabo, Nova Orleans, Bogotá e Medellín, oferece valiosos aprendizados para o aprimoramento da força de trabalho e da experiência do visitante em qualquer destino. Singapura destaca a importância do alinhamento da formação profissional com um plano estratégico, enfatizando a identificação de lacunas de competências, a priorização de treinamentos e o investimento contínuo em capacitação ao longo da vida, exemplificado pelo programa SkillsFuture.

Melbourne demonstra o impacto positivo de embaixadores e voluntários treinados na melhoria da hospitalidade e do senso de pertencimento, ressaltando a relevância de programas permanentes com gestão contínua de aprendizagem. A Cidade do Cabo ilustra a integração da segurança, informação e emprego jovem através da capacitação de monitores de turismo, promovendo inclusão e acessibilidade universal.

Nova Orleans evidencia que cursos intensivos, que combinam prática, conhecimento histórico e apoio psicossocial, podem efetivamente superar garraços de qualificação e fomentar a diversidade na hospitalidade. Finalmente, Bogotá sublinha o valor de cursos acessíveis, parcerias estratégicas e monitoramento de resultados para a qualificação de prestadores de serviços turísticos, com foco em idiomas e atendimento ao cliente.

Ao examinar esses casos, emergem padrões comuns que servem como lições práticas para outros destinos. Primeiramente, a realização de um diagnóstico inicial detalhado, mapeando funções, competências e necessidades específicas do destino, é fundamental, como visto em Singapura e na Cidade do Cabo. Em segundo lugar, a execução dos programas deve ser contínua e estruturada, evitando iniciativas isoladas e garantindo uma gestão de aprendizagem permanente ou sazonal, conforme exemplificado por Melbourne e os Monitores da África do Sul. Terceiro, o estabelecimento de parcerias locais com o setor privado e instituições técnicas, como o British Council em Bogotá ou a rede de empregadores em Nova Orleans, fortalece significativamente

a implementação e o alcance dos programas.

Por fim, a utilização de indicadores objetivos para avaliar a eficácia dos programas, como o número de participantes, horas de formação, taxas de colocação e adoção de práticas recomendadas, é crucial para o monitoramento contínuo. Em suma, a qualificação em turismo eficaz envolve planejamento estratégico, foco na experiência do visitante, inclusão social, diversidade, inovação pedagógica e monitoramento constante, preparando profissionais competentes e consolidando o turismo como um motor de desenvolvimento sustentável.

### **3.4 Análise**

O desafio de Santos em fortalecer o turismo não reside apenas na infra-estrutura ou na divulgação da cidade, mas principalmente na criação de uma cultura de hospitalidade que permeie toda a comunidade. Atualmente, a ausência de exigência formal de capacitação para atuar em áreas como hotelaria, museus, guias de turismo e serviços de hospitalidade desestimula os jovens a buscar formações técnicas específicas. A procura por esses cursos é predominantemente de indivíduos mais velhos. Este cenário resulta em um mercado onde hotéis, restaurantes e empresas de eventos operam com equipes que se apoiam mais no instinto e na experiência prática do que em uma formação profissional qualificada.

Para reverter essa situação, Santos pode adotar um modelo mais engajador, que vá além da simples oferta de cursos e demonstre à população o valor de ser protagonista no desenvolvimento turístico. O caso de Medellín, na Colômbia, serve como um exemplo inspirador: em duas décadas, a cidade transformou sua imagem negativa através de programas sociais, transporte integrado, educação e campanhas de orgulho comunitário. A principal lição de Medellín é que a transformação não advém apenas de obras ou cursos isolados, mas de um movimento coletivo que envolve escolas, comunidades e moradores em uma visão compartilhada. Este direcionamento da revisão bibliográfica aponta para a oportunidade de Santos investir em programas que promovam o engajamento cívico e a valorização do turismo desde cedo, transformando os cidadãos em embaixadores da cidade e garantindo uma base sólida de profissionais qualificados para o futuro do setor.

Importância: ● ● ● ● ●

Esforço: ● ● ● ● ●

Impacto: ● ● ● ● ●

## Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo



### Apresentação

Santos, uma cidade rica em história, cultura e belezas naturais, possui um potencial turístico ainda subexplorado sob a ótica da formação cidadã. Pensando no futuro do turismo e na valorização da identidade local, surge o plano estratégico “Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo”.

Este plano visa incluir crianças, jovens e adultos na exploração e vivência diferenciada da cidade, promovendo a construção de pertencimento, hospitalidade e protagonismo. Integrado à área de Educação para a Cidadania e Cultura Local, o programa propõe uma abordagem prática, lúdica e participativa, que permite aos estudantes e à comunidade vivenciarem o turismo como uma realidade de presente e uma possibilidade concreta de carreira.

Para isso, são propostas campanhas permanentes de orgulho local, como “Santos pelos olhos das crianças: aprender, cuidar e encantar!” para o Ensino Fundamental II, e “Juventude Santista e turismo: crescendo e encantando juntos” para adolescentes e jovens adultos. Paralelamente, pode ser desenvolvido um hub de formação presencial e digital, com o objetivo de capacitar e engajar a população no setor turístico. Essas iniciativas serão disseminadas em escolas, meios de comunicação, associações de bairro e parcerias com empresas privadas, criando uma rede de pertencimento e valorização da identidade santista.

É fundamental investir na formação das novas gerações, não apenas com cursos tradicionais, mas com experiências vivas e criativas. Parcerias com as Secretarias de Cultura (SECULT), Turismo (SEECTUR) e Educação (SEDUC) oferecerão cultura local para interessados e alunos do Ensino Fundamental, criando experiências reais na cidade. Ao simular que, em sua formação, os alunos possam explicar a história local, apresentar curiosidades e narrativas aprendidas, despertaremos o interesse dos estudantes desde cedo, transformando-os em embaixadores da cultura, da história e da hospitalidade de Santos. Essa sensibilização precoce é capaz de plantar uma semente de orgulho que se refletirá no futuro em profissionais mais engajados, capacitados e dispostos a trabalhar no setor.

### Público-alvo



- Crianças em idade escolar
- Jovens em busca de formação técnica integrada
- Adultos que buscam maior qualificação profissional



### Oportunidades e Benefícios

● **Fortalecimento do Sentimento de Pertencimento e Identidade Local:** Desenvolve nas crianças, jovens e adultos um profundo sentimento de pertencimento e valorização da cidade de Santos, transformando-os em embaixadores da cultura e história local.

● **Reconhecimento do Turismo como Fator de Desenvolvimento:** Promove a compreensão do turismo como um fenômeno cultural, social, ambiental e econômico, destacando seu papel estratégico para o desenvolvimento sustentável da cidade.

● **Formação de Cidadãos Conscientes e Hospitalários:** Prepara os estudantes para atuarem como cidadãos conscientes, hospitalários e preservadores do patrimônio, contribuindo para uma cultura de acolhimento em Santos.

● **Estímulo à Carreira Profissional no Turismo:** Apresenta o turismo como um campo profissional viável e valorizado, despertando o interesse dos jovens para futuras carreiras no setor, e nos diversos segmentos ligados a ele.

● **Melhora na Qualidade do Atendimento Turístico:** A capacitação e valorização do capital humano resultam em um atendimento mais qualificado e alinhado às boas práticas do mercado, elevando a competitividade do destino.

● **Integração e Engajamento Comunitário:** Fomenta a participação ativa da comunidade no desenvolvimento turístico, criando uma rede de pertencimento, solidariedade e valorização contínua da identidade santista e cultural local, promovendo inclusão social.

● **Direcionamento Profissional:** Contato com novas tecnologias, despertando interesse e mostrando possibilidades.

● **Imersão em Temas Transversais:** Inserção da formação profissional como um dos temas transversais, conectado com a realidade social e cultural dos alunos, fortalecendo sua identidade e engajamento no processo de aprendizagem.

● **Acesso Direto ou Mediado:** Auxílio para escolha consciente e acesso direto ou mediado, para continuidade dos estudos, através de parcerias e programas com instituições de formação profissional.

● **Baixa Evasão:** Estímulo para a continuidade dos estudos e diminuição da evasão, tanto no fundamental II, como no ensino médio.



## O que?

Este plano estratégico, visa aprofundar a relação da comunidade santista com o turismo, transformando-a em protagonista do desenvolvimento local. O objetivo central é criar uma cultura de hospitalidade e excelência no atendimento turístico, desde a base educacional até a formação profissional contínua. Para tanto, o plano se estrutura em três eixos principais:

**Eixo 1: Sensibilização e Engajamento Cívico:** Focado em despertar o interesse e o orgulho pela cidade e pelo turismo desde a infância, promovendo o sentimento de pertencimento e a compreensão do valor do setor para Santos.

**Eixo 2: Formação e Capacitação Profissional:** Visa oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais para jovens e adultos, preparando-os para atuar de forma qualificada no mercado de trabalho turístico.

**Eixo 3: Valorização e Reconhecimento do Profissional do Turismo:** Busca criar um ambiente que estimule a permanência e o crescimento dos talentos no setor, por meio de reconhecimento, atualização e oportunidades de carreira.

## Como?

### ● Eixo 1: Sensibilização e Engajamento Cívico

#### Ação 1.1: Programa Educacional "Santos pelos Olhos das Crianças: aprender, cuidar e encantar!"

Implementação de um programa para alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II, integrada à área de Educação para a Cidadania e Cultura Local. O programa abordará temas como história e geografia local, símbolos e patrimônios de Santos (6º ano); cultura, memória e tradições, imigração e multiculturalidade (7º ano); turismo sustentável, meio ambiente e hospitalidade (8º ano); e turismo como economia, carreira e inovação, incluindo profissões do turismo e empreendedorismo jovem (9º ano).

#### Ação 1.2: Programa "Juventude Santista e Turismo: crescendo e encantando juntos"

Continuidade do programa de sensibilização para adolescentes e jovens adultos, com foco na verticalização do ensino, integrando o Ensino Técnico em Turismo ao Ensino Médio e oferecendo oportunidades de progressão para o ensino superior na mesma área.

### ● Eixo 2: Formação e Capacitação Profissional

#### Ação 2.1: Criação do "Hub de Formação em Turismo de Santos" (Dimensão Digital)

Desenvolvimento de um portal de carreiras do turismo, um ambiente digital que integra formação, oportunidades e conexões. Incluirá perfis profissionais, trilhas de carreira personalizadas, vagas e estágios exclusivos, certificados digitais, plataforma de mentorias online, networking e gamificação (selos e badges).

#### Ação 2.2: Criação do "Hub de Formação em Turismo de Santos" (Dimensão Presencial)

Estabelecimento de um espaço físico colaborativo e moderno, com laboratórios de prática profissional (recepção, gastronomia, eventos, guias), centro de mentorias presenciais, coworking e sala de projetos para incubação de startups de turismo, auditório e salas de capacitação para workshops e feiras de empregabilidade.

### ● Eixo 3: Valorização e Reconhecimento do Profissional do Turismo

#### Ação 3.1: Campanha Permanente de Orgulho Local e Valorização do Profissional

Lançamento de campanhas de comunicação que destaque a importância do turismo para a economia e a cultura de Santos, valorizando os profissionais do setor e suas contribuições. Incluirá o reconhecimento de "Embaixadores do Turismo de Santos" e a promoção do "Selo Anfitrião de Qualidade de Santos" para empresas parceiras.

## Onde?

A implementação deste plano estratégico envolverá uma ampla gama de locais e instituições, atuando de forma colaborativa para a concretização das ações propostas. A execução não se restringirá a um único ponto, mas se estenderá por toda a cidade de Santos e suas redes de apoio, incluindo: Instituições de Ensino (Escolas da Rede Municipal de Ensino Fundamental II, instituições de Ensino Médio Técnico, universidades e centros de formação profissional - SENAC, SENAI, Institutos Federais), Secretarias Municipais (SEDUC, SECULT e SETUR), Espaços Culturais e Turísticos, Setor Privado (Hotéis, restaurantes, agências de turismo, empresas de eventos e outros membros do trade turístico), Comunidades Locais e Associações de Bairro, Plataformas Digitais e Espaço Físico do Hub.

## 4. Plano Estratégico 2: Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos

### 4.1 Ações CONDESAN

Esta proposta tem como base principal a pesquisa realizada com especialistas da área de turismo da cidade de Santos e abrange ações contidas nas entrevistas, que contemplam os seguintes sub-temas: Pesquisa (6), Perfis de Usuários/Turistas (3), Identidade da Cidade (11), Imagem e Comunicação (9) e Turismo Inteligente (9).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos pode incorporar as ações selecionadas, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.



AÇÕES SELECIONADAS DA PESQUISA		
	Sub-temas	Ações
Pesquisa	Pesquisa	06
	Perfis de Usuários/ Turistas	03
	Identidade da Cidade	11
	Imagem e Comunicação	09
	Turismo Inteligência	09

### 4.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações da pesquisa.



### 4.3 Introdução

A construção da identidade turística de um destino é um processo estratégico fundamental para o seu posicionamento no cenário nacional e internacional. A imagem de uma cidade desempenha um papel crucial na promoção turística, estabelecendo uma conexão emocional entre o local e seus visitantes. Conforme Kotler (1994) observa, a imagem é o resultado das crenças, ideias, sentimentos, expectativas e impressões que uma pessoa tem de um lugar, e essa percepção influencia diretamente as decisões de viagem e as experiências de consumo turístico. Para Santos, a construção identitária assume particular relevância, especialmente com seu reconhecimento oficial como 'Município Turístico' no novo Mapa do Turismo Brasileiro 2025, o que a posiciona estrategicamente entre os destinos de elite nacional.

A identidade turística transcende a mera promoção de atrativos locais, configurando-se como um elemento estruturante que orienta todas as ações de marketing territorial e o desenvolvimento do destino. O processo de construção da imagem turística é fundamentado em conceitos que a definem como algo abstrato, que incorpora influências da publicidade realizada no passado, da reputação e da própria avaliação do destino (Pizan e Mansfeld, 1999). Essa perspectiva revela que, embora a imagem represente expectativas individuais, ela é forjada por processos coletivos de significação.

A identidade turística, portanto, é um produto da construção social, onde a simples existência de atrativos com potencial turístico não garante automaticamente a legitimidade no campo organizacional do turismo. Ela emerge da interação entre diversos atores que compõem esse campo, sendo influenciada por fatores externos e internos.

Para Santos, esse processo se manifesta na integração de elementos históricos, culturais e modernos. A cidade combina seu rico patrimônio histó-

rico – com o Centro Histórico preservado, o Museu do Café e a arquitetura colonial – com uma infraestrutura contemporânea, como o maior jardim de praia do mundo (Guinness Book) e modernas instalações portuárias.

A construção efetiva da identidade turística de Santos exige o atendimento a requisitos específicos que assegurem autenticidade, diferenciação e sustentabilidade do posicionamento adotado. É essencial construir a identidade organizacional de um local com base em atributos de centralidade, distintividade e durabilidade, que o legitimem como destino turístico e impactem positivamente seu desenvolvimento (Kotler, 1994; Pizan e Mansfeld, 1999).

**Centralidade:** O maior porto da América Latina constitui elemento central da identidade santista, diferenciando-a de outros destinos litorâneos. A cidade concentra 60% de todos os embarques de cruzeiros marítimos do Brasil, posicionando-se como referência nacional no turismo marítimo.

**Distintividade:** Santos combina elementos únicos como a praia, o maior jardim de orla do mundo, patrimônio histórico preservado e moderna infraestrutura turística. Esta combinação entre tradição e modernidade cria proposta de valor diferenciada no mercado.

**Durabilidade:** A cidade é reconhecida como Cidade Criativa da Unesco para Cinema desde 2015 e o como primeiro destino da América Latina, isso demonstra a sustentabilidade de atributos identitários.

O processo em planejamento demonstra que a construção identitária vai além de ações promocionais isoladas, configurando-se como uma estratégia estruturante que guia o desenvolvimento turístico sustentável e fortalece a economia local. Dessa forma, Santos emerge como um caso exemplar de como a aplicação consistente de princípios teóricos do marketing territorial pode gerar uma transformação efetiva na realidade turística municipal.

A construção da identidade turística de Santos é um processo complexo que exige monitoramento contínuo das percepções para que as estratégias possam ser ajustadas diante das tendências globais e das mudanças locais. O sucesso dessa construção depende da integração harmoniosa entre atributos distintivos, governança participativa, comunicação consistente e avaliação contínua dos resultados.

A ausência de planejamento na atividade turística pode impedir que o setor gere benefícios efetivos para as localidades, resultando em degradação ambiental, deslocamento de comunidades tradicionais e precarização das condições de trabalho. Nesse sentido, é fundamental desenvolver estratégias estruturadas, políticas públicas adequadas e marcos regulatórios consistentes para mitigar impactos ambientais e sociais adversos e promover o desenvolvimento econômico sustentável (Franklin, 2009; Cárdenas-Garcia et al., 2015).

A participação ativa e a cooperação de múltiplos atores sociais viabiliza

a elaboração de ações e diretrizes de forma descentralizada e colaborativa, fortalecendo valores locais como a identidade cultural. Nesse contexto, o poder público e os diversos agentes que compõem o setor turístico assumem papéis interdependentes, potencializando os benefícios gerados pela atividade turística (Endres & Packman, 2019).

Esse conjunto de ações utiliza meios de comunicação institucional, planejamento estratégico e práticas de gestão para destacar os pontos fortes de um território e consolidar sua identidade junto a diversos públicos. Na implementação do marketing territorial, os responsáveis buscam moldar uma imagem favorável do município, que reflete suas potencialidades e atributos singulares. É um processo de longo prazo que exige planejamento detalhado e a cooperação entre múltiplos setores e agentes sociais. Como ferramenta estratégica, o marketing territorial tem o poder de redefinir a percepção de uma cidade, aumentando seu valor para residentes, investidores e visitantes.

#### **4.4 Análise**

O fortalecimento da identidade turística de Santos emerge como uma necessidade estratégica, conforme as percepções de especialistas do setor e a análise das ações propostas para consolidar a imagem da cidade como destino turístico. A pesquisa com especialistas revelou 30 iniciativas focadas na construção de uma identidade turística sólida, abordando questões cruciais como a percepção dos turistas, os potenciais do município e os fatores que influenciam a escolha de outros destinos.

O principal desafio identificado é a falta de unidade na definição da marca turística santista. Os atores do setor apontam para três imagens predominantes: destino de sol e praia, importância histórica e turismo de cruzeiros. Essa multiplicidade dificulta a criação de um posicionamento único e facilmente reconhecível, o que pode enfraquecer o apelo de Santos frente à concorrência regional e nacional.

Além das imagens já consolidadas, há uma expectativa crescente em atrair novos perfis de turistas, com oportunidades significativas nos segmentos de esportes e eventos. O investimento em eventos, infraestrutura e experiências diversificadas pode ampliar o leque de atrativos, reduzir a sazonalidade típica do turismo de praia e dinamizar o setor produtivo em períodos de menor movimento.

Especialistas enfatizam a importância de valorizar elementos identitários autênticos, como o patrimônio histórico, a cultura regional, a vocação para o cinema e a sustentabilidade, para criar uma conexão emocional com diversos públicos. O investimento em branding e uma identidade visual integrada são fundamentais para diferenciar Santos de outros destinos, destacando

atributos únicos que potencializam a experiência do visitante e fortalecem o vínculo do cidadão com a cidade.

Nesse sentido, a consolidação de uma identidade turística forte demanda ações articuladas que alinhem promoção, inovação e preservação do patrimônio histórico-cultural, ao mesmo tempo em que antecipam tendências e segmentos em ascensão. O processo requer planejamento, diálogo permanente com a sociedade e atualização das estratégias para captar novos fluxos turísticos e tornar Santos referência em turismo sustentável, diversificado e experiencial.

Para tanto, a construção de uma identidade territorial para o turismo de Santos deve ser pautada na escuta ativa da população e na integração dos diversos segmentos da cadeia produtiva local. Essas iniciativas promovem o envolvimento direto da população local, lideranças comunitárias e setores produtivos em processos de escuta ativa, mapeamento e construção coletiva da marca do lugar. Diversas cidades brasileiras e estrangeiras têm adotado processos participativos de pesquisa como base para reformular suas marcas turísticas, reconhecendo que o envolvimento dos cidadãos e do setor turístico é essencial para a autenticidade e sustentabilidade do destino.

Algumas cidades que se destacam por terem realizado essa transformação ou construção identitária por meio do trabalho participativo. Ubatuba (SP) é um exemplo recente e relevante. Em 2022, a cidade participou do projeto de “Place Branding” do Litoral Norte, desenvolvido pela Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). A iniciativa envolveu moradores e turistas por meio de uma ampla pesquisa online, que buscou compreender percepções, valores e vocações regionais. O objetivo foi orientar a criação de uma marca territorial coletiva, representando os modos de vida locais, produtos típicos e experiências turísticas ligadas à identidade do território.

Na Bahia, a Rede BATUC – Turismo Comunitário da Bahia é uma referência em reconfiguração identitária baseada na participação popular. O movimento reúne mais de 30 iniciativas de comunidades quilombolas, indígenas, ribeirinhas e rurais que utilizam o turismo como instrumento de fortalecimento cultural e proteção dos territórios. Com apoio do Ministério do Turismo e universidades parceiras, o projeto estrutura roteiros turísticos com base em tradições, gastronomia e modos de vida locais, consolidando uma identidade territorial construída coletivamente.

A cidade de Medellín transformou-se de um território marcado pela violência em referência global de inovação social e turismo inteligente, reposicionando sua imagem internacional. A reformulação da identidade territorial foi feita com forte envolvimento social, especialmente em comunidades como a “Comuna 13”, onde moradores passaram a ser protagonistas do processo de revitalização urbana e turística, criando murais, roteiros culturais e experiênc-

cias de base comunitária.

Outros exemplos podem ser vistos em Curitiba, que implementou o programa Destino Turístico Inteligente com participação de empresários e moradores para definir atributos da imagem urbana; e em Foz do Iguaçu, onde pesquisas com turistas e agentes locais foram determinantes para reposicionar o destino como polo de integração trinacional e ecoturismo.

Em 2025, Bonito iniciou um projeto participativo de construção de sua Marca Turística, coordenado pela Secretaria Municipal de Turismo e Desenvolvimento Econômico, com apoio do governo estadual. O processo envolveu moradores, empreendedores e líderes locais por meio de workshops e painéis criativos. A proposta visa captar as percepções e histórias que representam o município, consolidando uma marca autêntica e coletiva. O objetivo é expressar o espírito do destino (sustentabilidade, hospitalidade e orgulho local) a partir da visão dos próprios bonitenses. Essa ação pretende alinhar o posicionamento da cidade e inspirar visitantes com uma narrativa construída “de dentro para fora”.

Este processo de validação refere-se ao reconhecimento que vai além do âmbito local, abrangendo não apenas os moradores e organizações presentes no território, mas também os profissionais do setor turístico que comercializam o destino e os próprios visitantes, que conseguem identificar atributos suficientemente atrativos para justificar a viagem. A legitimidade constitui elemento fundamental na construção da imagem de um destino turístico, impulsionando seu crescimento e ampliando os benefícios gerados pela atividade. Conforme essa validação é conquistada, por meio da valorização e incorporação da identidade territorial, o destino adquire maior prestígio e atratividade no mercado turístico (Falaster et al., 2017).

A integração entre a sociedade civil, o poder público, e o setor privado do segmento turístico é fundamental para que o processo de construção da imagem e do marketing territorial alcance seus objetivos com eficácia e legitimidade. Essa colaboração garante que as múltiplas vozes e interesses locais sejam considerados, promovendo um entendimento compartilhado do potencial e da identidade do território.

O poder público oferece a estrutura institucional e regulatória, viabilizando políticas e investimentos; o setor privado contribui com inovação, serviços e experiências que tornam o destino atrativo; e a sociedade civil, especialmente os moradores e comunidades locais, traz autenticidade, cultura e acolhimento, elementos essenciais para criar uma narrativa territorial genuína e acolhedora. A participação conjunta favorece a construção de uma imagem coerente, fortalecida pela diversidade e pelo engajamento, que amplia o prazer do visitante e o sentimento de pertencimento dos residentes.

Além disso, essa integração estimula a sustentabilidade econômica, social e ambiental do turismo, consolidando um destino diferenciado e com-

petitivo nos cenários regional, nacional e global. Processos participativos e concertados tornam-se, assim, práticas estratégicas para o alinhamento das ações e para a promoção de um turismo inovador, inclusivo e sustentável.

A partir do acompanhamento sistemático, é possível verificar se os objetivos traçados estão sendo alcançados, identificar falhas e ajustar estratégias em tempo hábil, promovendo o uso eficiente dos recursos disponíveis. Além disso, a avaliação baseada em dados concretos permite mensurar os impactos sociais, econômicos e ambientais, garantindo que o desenvolvimento turístico seja sustentável e beneficie tanto a comunidade local quanto os visitantes. O monitoramento também fortalece a prestação de contas e a legitimidade das ações junto aos stakeholders, criando um ciclo virtuoso de participação e confiança. Por meio dessas práticas, as pesquisas deixam de ser meramente diagnósticas para se tornarem instrumentos dinâmicos que orientam decisões estratégicas e potencializam os resultados das iniciativas de marketing e gestão territorial no turismo.

Todo planejamento e execução de estratégia de marketing territorial demanda um longo período devido à complexidade e profundidade necessárias para construir uma imagem e identidade sólida e reconhecida. A construção da identidade territorial envolve o entendimento aprofundado das características culturais, históricas, sociais e econômicas do território, começando com pesquisas detalhadas e análise conjunta com diversos atores locais.

Além disso, estratégias eficazes precisam de tempo para engajar a população, o setor privado e o poder público, alinhando agendas e construindo consensos. A mudança da percepção externa sobre um território também não ocorre do dia para a noite, pois envolve campanhas de comunicação contínuas, ações integradas em diferentes frentes e a consolidação de experiências positivas para moradores e visitantes. É necessário tempo para que as ações influenciem o comportamento dos públicos-alvo, criem vínculos afetivos e gerem resultados tangíveis, como atração de investimentos, crescimento do turismo e fortalecimento econômico. Portanto, o marketing territorial é um processo gradual, dinâmico e adaptativo, que combina planejamento estratégico, monitoramento constante e participação coletiva para garantir sustentabilidade e relevância duradoura.

Quando bem aplicado, o marketing territorial pode transformar a forma como Santos é percebida: de um destino de praia a um polo multifacetado de cultura, negócios e lazer. A legitimação dessa nova imagem junto ao setor turístico e à comunidade de turistas maximiza os impactos positivos do setor, fomentando o desenvolvimento econômico, social e ambiental de toda a região.

Importância: ● ● ● ● ●

Esforço: ● ● ● ● ●

Impacto: ● ● ● ● ●

## Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos

### Apresentação

O Plano Estratégico "Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos" visa consolidar a cidade como um destino de referência no cenário nacional e internacional. Reconhecendo que a imagem de um destino transcende a mera promoção de atrativos, este plano busca construir uma identidade turística autêntica, diferenciada e sustentável, capaz de gerar uma conexão emocional duradoura com visitantes e residentes.

Através de um processo participativo e colaborativo, envolvendo a população, o trade turístico e especialistas, Santos busca não apenas atrair novos fluxos de visitantes, mas também fortalecer o orgulho local e a corresponsabilidade pelo desenvolvimento turístico. O objetivo é transformar a percepção da cidade, elevando seu valor e garantindo que sua imagem seja um reflexo fiel de suas potencialidades, contribuindo para um turismo sustentável, diversificado e experiencial.

### Público-alvo



- Setor Público Municipal
- Trade Turístico
- Comunidade Local
- Turistas e Visitantes
- Organizadores de Eventos
- Investidores

### O que?

Este plano estratégico tem como objetivo primordial a construção de uma identidade turística sólida e reconhecível para Santos, visando superar a fragmentação de imagens e consolidar um posicionamento único no mercado. A meta é transformar a percepção da cidade por meio do marketing territorial, promovendo e valorizando seus atributos. Tal iniciativa busca atrair investimentos, fortalecer o sentimento de valorização da comunidade local, do trade turístico e dos próprios visitantes. O plano se estrutura em três eixos principais:

**Eixo 1: Pesquisa e Mapeamento da Identidade:** Focado na coleta e análise de dados sobre as percepções de Santos por turistas e moradores, identificando seus diferenciais e potenciais para a construção de uma marca territorial coesa.

**Eixo 2: Desenvolvimento de Marca e Posicionamento:** Visa a criação de uma marca territorial forte e uma narrativa coerente que comunica os atributos únicos de Santos, posicionando-a estrategicamente em segmentos de mercado específicos.

**Eixo 3: Engajamento e Promoção Integrada:** Busca mobilizar parcerias, engajar a comunidade e desenvolver campanhas de comunicação segmentadas para promover a nova identidade turística de Santos, tanto em canais digitais quanto tradicionais.



### Oportunidades e Benefícios

**● Consolidação da Imagem de Santos como Destino de Referência:** O plano visa posicionar Santos como um destino turístico autêntico, diferenciado e sustentável no cenário nacional e internacional, atraindo mais visitantes e investimentos.

**● Unificação da Marca Turística Santista:** Ao articular as diversas percepções da cidade (sol e praia, história, cruzeiro, eventos) em um posicionamento estratégico coeso, o plano fortalece o apelo do destino e facilita seu reconhecimento.

**● Valorização de Elementos Identitários Autênticos:** Foca na promoção do patrimônio histórico-cultural, da vocação para o cinema e da sustentabilidade, criando uma conexão emocional mais profunda com os públicos e diferenciando Santos de outros destinos.

**● Diversificação da Oferta Turística e Redução da Sazonalidade:** A exploração de novos segmentos como esportes e eventos amplia o leque de atrativos, contribuindo para um fluxo turístico mais amplo e constante ao longo do ano.

**● Fortalecimento do Orgulho Local e Engajamento Comunitário:** O processo participativo na construção da identidade turística promove o envolvimento da população, gerando maior senso de pertencimento e corresponsabilidade pelo desenvolvimento do setor.

**● Aumento da Competitividade e Atração de Investimentos:** Uma imagem forte e bem definida, aliada a uma oferta turística diversificada e sustentável, torna Santos mais competitiva e atrativa para investidores e novos negócios no setor.

# Soluções

## Quando?

Início previsto para 2026.

## Como?

A implementação do plano "Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos" será realizada através de ações estratégicas distribuídas em três eixos, visando uma abordagem integrada para a construção e promoção da marca territorial.

### ● Eixo 1: Pesquisa e Mapeamento da Identidade

#### Ação 1.1: Mapeamento de Diferenciais e Potenciais

Identificar os atributos únicos do território de Santos, incluindo recursos naturais, patrimônio histórico, infraestrutura, cultura local e localização estratégica. Este diagnóstico revelará as forças a serem destacadas (como o porto, paisagens singulares ou memória cultural) e as fragilidades a serem superadas.

#### Ação 1.2: Coleta e Análise de Dados de Percepção

Levantar informações quantitativas (fluxo de visitantes, taxa de ocupação, receitas) e qualitativas (expectativas, percepções, satisfação) junto a investidores, moradores, turistas e atores do setor. A análise desses dados é fundamental para a tomada de decisão eficaz.

### ● Eixo 2: Desenvolvimento de Marca e Posicionamento

#### Ação 2.1: Definição de Identidade e Posicionamento Estratégico

Formular a proposta de valor do território, com base na análise de dados e nos diferenciais mapeados. Isso inclui a criação de uma marca territorial (logotipo, paleta de cores e slogan) que sintetize sua essência, o desenvolvimento de uma narrativa coerente que conecte atributos físicos a valores intangíveis (tradições, hospitalidade) e o posicionamento do destino em segmentos específicos (lazer, negócios, cultural, sustentável).

#### Planejamento Estratégico Integrado de Longo Prazo

Estruturar um plano de longo prazo com metas claras (crescimento de visitantes, diversificação de mercados, geração de empregos) e cronograma de ações. Envolver setores públicos, iniciativa privada, organizações da sociedade civil e comunidade local, definindo responsabilidades, orçamentos e mecanismos de governança participativa.

### ● Eixo 3: Engajamento e Promoção Integrada

#### Ação 3.1: Mobilização de Parcerias e Engajamento Comunitário

Promover iniciativas colaborativas de valorização do patrimônio e inovação de serviços turísticos. Estimular a participação ativa de moradores como embaixadores do destino, valorizando a história e cultura local, ressignificando espaços e incentivando a utilização desses locais, além de mostrar os benefícios do turismo para a região.

#### Ação 3.2: Desenvolvimento de Produtos e Campanhas de Comunicação

Criar roteiros temáticos e experiências imersivas que materializem a proposta de valor da marca. Lançar campanhas de comunicação segmentadas em canais digitais (redes sociais, SEO, marketing de influência) e tradicionais (feiras, mídia impressa, exterior). Organizar famtours (viagens de familiarização) e press trips (viagens para a imprensa) para ampliar a difusão da nova imagem.

#### Ação 3.3: Monitoramento, Avaliação e Ajustes Contínuos

Acompanhar indicadores em tempo real (fluxo de pessoas, ocupação, engajamento digital, avaliações) e conduzir pesquisas periódicas de percepção de marca e satisfação. Promover ciclos de aprendizagem para ajustar planos e campanhas com base no feedback dos públicos e nas tendências de mercado.

## Onde?

A implementação deste Plano Estratégico será viabilizada por uma rede colaborativa de atores e instituições, abrangendo diversos locais e esferas de atuação. A execução não se limitará a um único ponto, mas se estenderá por toda a cidade e seus canais de comunicação, incluindo: Secretaria de Turismo, Comércio e Empreendedorismo (SEECTUR), Trade Turístico (hotéis, agências, restaurantes, operadoras de cruzeiros, etc.), População Local e Comunidades, Instituições de Pesquisa e Academia, Meios de Comunicação e Plataformas Digitais e Organizações de Eventos e Cultura: Entidades responsáveis por eventos e atividades culturais que fortalecerão a diversificação da oferta turística e a imagem da cidade.

## 5. Plano Estratégico 3: Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística

### 5.1 Ações CONDESAN

Esta proposta tem como base principal a pesquisa realizada com especialistas da área de turismo da cidade de Santos e abrange ações contidas nas entrevistas, que contemplam os seguintes sub-temas: Turismo Nômade e Tecnológico (3), Cruzeiros Marítimos e Turismo Náutico (8), Turismo de Negócio (6), Turismo Esportivo (6), Experiências e Contextos Autênticos e Caiçaras (16), Turismo Histórico e Educacional (10), Turismo Receptivo (9) e Turismo Inteligente (21).

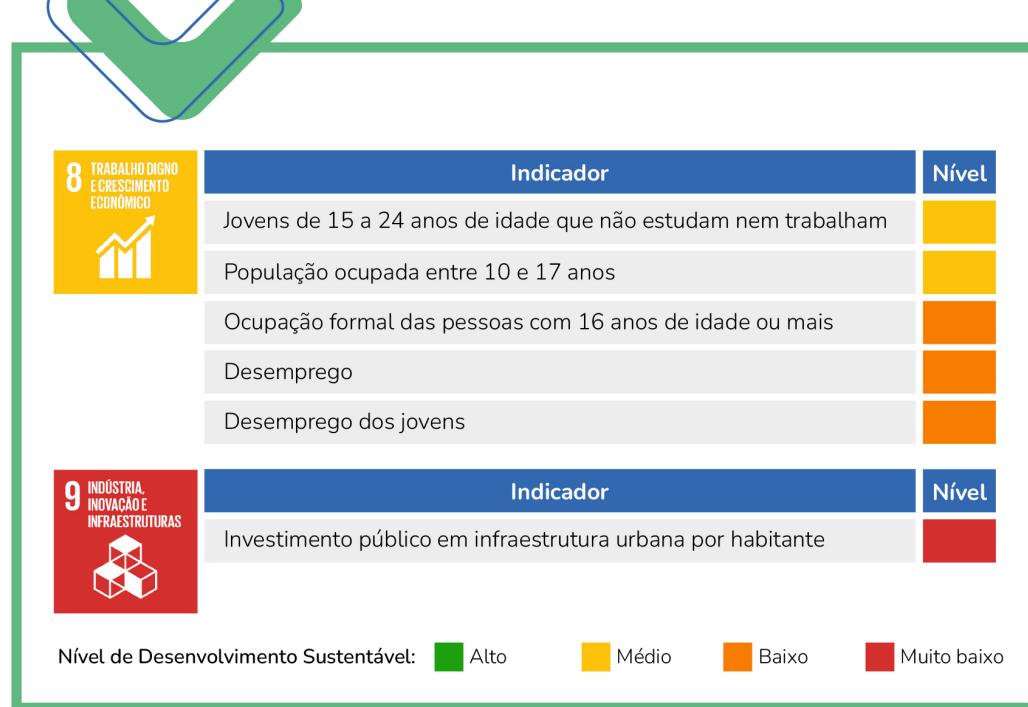
Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística pode incorporar as ações selecionadas, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.



AÇÕES SELECIONADAS DA PESQUISA		
Pesquisa	Sub-temas	Ações
	Turismo Nômade e Tecnológico	03
	Cruzeiros Marítimos e Turismo Náutico	08
	Turismo de Negócio (Bleisure)	06
	Turismo Esportivo	06
	Experiências e Contextos Autênticos e Caiçaras	16
	Turismo Histórico e Educacional	10
	Turismo Receptivo	09
	Turismo Inteligente	21

### 5.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade, que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações da pesquisa.



### 5.3 Introdução

A diversificação e o aprimoramento da oferta turística são elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável de qualquer destino, permitindo superar desafios como a sazonalidade e a dependência de um único tipo de atrativo. Para que um destino se consolide como multifacetado, dinâmico e resiliente, é fundamental investir em experiências autênticas e atraentes que capitalizem a riqueza de seus recursos naturais, históricos e culturais. A contextualização geral de um plano estratégico nessa área reside na necessidade de transformar desafios, como a subutilização do patrimônio cultural, a comunicação ineficaz e a receptividade deficiente, em oportunidades de crescimento e desenvolvimento (OMT, 2019).

Para alcançar essa visão, a experiência turística deve ser fundamentada em três pilares essenciais: Transporte e Conectividade, Segurança e Limpeza e Acessibilidade. Tais pilares são pré-condições indispensáveis para uma experiência positiva, servindo de alicerce para as demais ofertas da cidade, como cultura, eventos, gastronomia e compras. Este plano estratégico visa transformar a percepção e experiência turística da cidade de Santos. Para tal, ele aborda os desafios existentes e capitaliza as oportunidades inerentes à cidade, buscando posicioná-la como um destino de excelência, atrativo durante todo o ano, capaz de garantir a satisfação dos visitantes e fortalecer a reputação da cidade.

A estratégia proposta busca, primordialmente, criar um ambiente fluido, eficiente e digitalmente integrado para a chegada, circulação e permanência dos visitantes, garantindo que estes possam desfrutar plenamente da ci-

dade. Além disso, o plano enfatiza a importância de um ambiente seguro e limpo, um fator que não apenas melhora a imagem de Santos, mas também tende a aumentar a estadia média dos turistas e a estimular recomendações e retornos. A acessibilidade, por sua vez, é tratada como um pilar fundamental para garantir que a experiência turística seja, de fato, inclusiva para todos, abrangendo pessoas com deficiência, idosos, famílias com crianças pequenas e neurodiversos. Reconhece-se, assim, tanto o aspecto social quanto o impacto econômico direto da inclusão.

Em suma, este plano foi concebido para abordar e auxiliar na solução dos problemas identificados que, atualmente, limitam o potencial turístico de Santos. Entre seus objetivos centrais, destacam-se: a diversificação da oferta, a valorização do patrimônio cultural e histórico, a melhoria da recepção ao turista, a comunicação eficiente das atrações, a dinamização da vida noturna e cultural, e a promoção de um turismo de negócios e eventos robusto.

### **5.3.1 Análise Comparativa de Planos Diretores de Turismo**

Para fundamentar as estratégias de Diversificação e Aprimoramento, realizamos uma análise detalhada de planos diretores de turismo relevantes, tanto no Brasil quanto no exterior.

#### **Melbourne: Experiência Melbourne 2028**

O plano Experience Melbourne 2028 (MELBOURNE, 2024) destaca a importância de uma economia de visitantes próspera, que se estenda para além do turismo tradicional. Este conceito engloba a interação integral entre visitantes e o destino, bem como os impactos diretos e indiretos de suas atividades. Melbourne projeta receber 18 milhões de visitantes até 2028, com uma contribuição econômica para a cidade estimada em US\$ 16,8 bilhões. O plano é orientado por cinco princípios-chave: Foco Aborígene, Centrado na Experiência, Inclusivo e Acolhedor, Sustentável e Regenerativo, e Colaborativo e Conectado.

Adicionalmente, o plano identifica oito pilares de experiência que moldam a identidade da cidade: Capital de Esportes e Eventos, Criatividade Inovadora, Pessoas e Lugares Vibrantes, Caleidoscópio Culinário, Paraíso de Compras Ecléticas, Cultura Aborígene na Cidade, Centro de Conhecimento de Classe Mundial, e Oásis Urbano Verde. Além destes pilares, Melbourne enfatiza os elementos essenciais da experiência já mencionados: Transporte e Conectividade (infraestrutura eficiente), Segurança e Limpeza (sentimento de segurança e padrões elevados de higiene) e Acessibilidade (inclusão de todos os visitantes) (MELBOURNE, 2024).

## **São Paulo: Plano de Turismo Municipal (Platum) 2019-2021, Perspectiva 2030**

O Plano de Turismo Municipal (Platum) de São Paulo (SÃO PAULO, 2019) destaca a transformação da cidade, que deixou de ser uma metrópole focada apenas no trabalho para se tornar uma referência global em eventos culturais, lazer e negócios. Em 2018, São Paulo recebeu 15,7 milhões de turistas, injetando R\$ 12,9 bilhões na economia local.

Este plano foi elaborado com ampla participação da sociedade civil, setor público e privado, visando consolidar o turismo como política pública de Estado. O Platum estabelece 15 objetivos estratégicos, organizados em macroprogramas, com metas de impacto, resultado e operacionais, e uma perspectiva de longo prazo até 2030.

Alguns dos objetivos mais relevantes para o contexto de Santos incluem:

- Fortalecer a capacidade institucional e de governança por meio de parcerias.
- Promover o reconhecimento e a valorização de São Paulo como cidade turística.
- Estabelecer e divulgar um calendário de eventos unificado.
- Fomentar e apoiar segmentos temáticos e nichos (compras, cultural, gastronômico, religioso, étnico, esportivo, ecoturismo, LGBT+, infantil).
- Incentivar o desenvolvimento territorial do turismo.
- Ampliar e aprimorar a infraestrutura turística de mobilidade e acessibilidade.
- Ampliar, aprimorar e promover os serviços turísticos.
- Promover o aprimoramento da hospitalidade.
- Fortalecer a imagem de São Paulo como destino turístico de relevância nacional e internacional.

É importante ressaltar que o plano paulistano também aborda a importância da conectividade (aéreo, rodoviário, transporte público) e a qualidade da experiência do turista. Esta é avaliada positivamente em hospitalidade, diversão noturna e gastronomia, mas enfrenta desafios notáveis em limpeza pública, preços e segurança (SÃO PAULO, 2019).

## **Rio de Janeiro: Plano Estratégico do Turismo RJ + 10 Anos (2022/2032)**

O Plano Estratégico do Turismo RJ + 10 Anos (RIO DE JANEIRO, 2022) detalha objetivos, macroprogramas, programas, projetos e ações voltadas para o desenvolvimento do turismo em todo o Estado do Rio de Janeiro. O documento é fruto de análises aprofundadas e contou com a participação de órgãos municipais de turismo e lideranças do trade turístico, estando alinhado com tendências e estratégias internacionais e nacionais.

Os macroprogramas incluem: Governança Colaborativa, Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento Territorial, Promoção e Marketing, Mercado de Trabalho do Turismo, Infraestrutura, Regulamentação e Normatização da Atividade Turística, e Fomento e Captação de Recursos. O plano fluminense, em particular, enfatiza a sustentabilidade e a segurança como pilares para o desenvolvimento turístico, buscando fortalecer a gestão municipal do turismo e a integração regional (RIO DE JANEIRO, 2022).

### **Lisboa: Plano Estratégico de Marketing Turístico de Lisboa 2018-2021**

O plano de Lisboa (LISBOA, 2019) concentra-se em posicionar a cidade como um destino de excelência, pautado por um crescimento sustentável e pela valorização da experiência do visitante. Embora o resumo fornecido não apresente os eixos detalhadamente, ele sublinha a relevância de temas como Diferenciação e Competitividade, Gestão de Fluxos Turísticos, Sustentabilidade, e Inovação e Digitalização.

### **Barcelona: Plano Estratégico de Turismo de Barcelona 2020**

De forma semelhante, o plano de Barcelona (BARCELONA, 2017) destaca a imperiosa necessidade de gerir o turismo de forma sustentável, buscando um equilíbrio entre os benefícios econômicos e os desafios sociais e ambientais. Os seus principais focos de ação são: Governança e Colaboração, Qualidade e Excelência, Diversificação da Oferta, Gestão do Espaço Público, e Inovação e Tecnologia.

### **O Papel das CityCards**

Em complemento aos planos diretores, a análise de dois artigos sobre integração e CityCards (GUIRAUD, GANDARA, 2006) ressalta o potencial desses cartões como ferramentas estratégicas de comunicação, distribuição e compreensão de destinos turísticos. Ao agregar valor ao destino, eles oferecem uma forma inovadora de comunicar as atrações e conveniências da cidade.

As city cards podem:

- Facilitar a comunicação do destino.
- Gerar economia de tempo e dinheiro aos turistas.
- Permitir a mensuração de resultados.
- Promover a articulação entre diversos setores.
- Influenciar positivamente a percepção do turista.

Em síntese, a revisão bibliográfica realizada aponta para a convergência de prioridades entre os destinos analisados. As áreas críticas para o sucesso do desenvolvimento turístico incluem: governança colaborativa, sustentabilidade, inclusão, diversificação da oferta, investimento em infraestrutura (es-

pecialmente transporte, segurança, limpeza e acessibilidade), marketing e comunicação eficazes, e o uso estratégico de tecnologia (como os city cards) para aprimorar a experiência do visitante e promover um desenvolvimento turístico equilibrado e próspero.

## 5.4 Análise

A cidade de Santos enfrenta desafios que limitam seu potencial turístico. A análise aprofundada desses problemas, em conjunto com a observação das melhores práticas e estratégias adotadas em planos de outras cidades e na literatura especializada, oferece uma direção clara para o desenvolvimento do plano estratégico municipal.

Um dos principais problemas diagnosticados é a concentração do turismo na temporada de verão e no segmento de praia. Outro desafio reside no subaproveitamento da rica diversidade cultural e histórica da cidade, somando às deficiências na recepção ao turista, que se manifestam em ruídos na comunicação e na informação. A ausência de restaurantes abertos nos finais de semana próximo a pontos turísticos, a percepção de falta de segurança e os problemas crescentes com a ocupação dos espaços públicos por moradores de rua são fatores que afetam diretamente a imagem da cidade.

Adicionalmente, outros pontos de atenção incluem a falta de integração entre roteiros e experiências turísticas, a ausência de projetos voltados para o turismo de negócios (Bleisure) e a inexistência de um turismo que explore a experiência autêntica da cidade e utilize as comunidades locais. Este plano estratégico visa abordar todos esses pontos, propondo soluções que resultem em uma melhora substancial na experiência turística, com roteiros e atrações autênticas que valorizem a cultura caiçara. Por fim, as limitações na acessibilidade para diversos públicos e o subaproveitamento do potencial da vida noturna e cultural também serão elementos centrais a serem tratados neste plano.

### 5.4.1 Fundamentação Estratégica: Lições de Outros Destinos

Os planos diretores de diversas cidades ao redor do mundo, juntamente com artigos acadêmicos focados em integração e experiência turística, fornecem um arcabouço robusto para orientar as ações deste plano estratégico, conforme detalhado a seguir:

#### Diversificação e Descentralização do Turismo

A experiência de Melbourne (MELBOURNE, 2024), com seus oito pilares de

experiência (que, além de esportes e eventos, incluem criatividade, gastronomia, cultura aborígene, entre outros), e o Platum de São Paulo (SÃO PAULO, 2019) com seu foco em "fomentar e apoiar segmentos temáticos e nichos" e "incentivar o desenvolvimento territorial do turismo", demonstram que Santos possui um vasto potencial para expandir sua oferta para além do binômio sol e praia. Isso engloba o desenvolvimento de turismo esportivo, náutico, cultural (com foco nas Raízes Caiçaras), de negócios (Bleisure) e vida noturna. A diversificação da oferta é uma estratégia essencial para mitigar a sazonalidade, um problema central para a cidade.

### **Infraestrutura e Serviços Essenciais (Transporte, Segurança, Limpeza e Acessibilidade)**

A importância da infraestrutura é uma convergência em todos os planos analisados. Destinos como Melbourne (MELBOURNE, 2024) e São Paulo (SÃO PAULO, 2019) destacam "Transporte e Conectividade", "Segurança e Limpeza" e "Acessibilidade" como pré-condições para uma experiência turística positiva. Este plano, portanto, reforça a necessidade de investir em mobilidade integrada, segurança e limpeza (por meio de placemaking e design urbano, zeladoria e segurança móvel), e acessibilidade (através do mapeamento de pontos turísticos, infraestrutura acessível e treinamento profissional).

### **Comunicação e Marketing Eficazes**

A melhoria na receptividade e na comunicação sobre o turismo na cidade deve ser alcançada através de estratégias de marketing e qualidade na recepção, seguindo o exemplo de Lisboa (LISBOA, 2019) e Barcelona (BARCELONA, 2017), que buscam posicionar suas cidades como destinos de excelência. A tecnologia, nesse contexto, pode ser uma aliada fundamental para centralizar e facilitar o acesso à informação por parte dos visitantes.

### **Tecnologia e Experiência do Visitante (City Cards)**

Os estudos sobre city cards (GUIRAUD, GANDARA, 2006) oferecem uma solução direta e eficaz para a "Falta de integração entre roteiros e experiências turísticas" e a "Modernização de bilhetagem" em Santos. A integração de um city card com a bilhetagem de mobilidade e ofertas de lazer pode simplificar a jornada do turista, além de gerar dados valiosos para a gestão do destino, tal como observado na experiência de São Paulo.

### **Valorização da Cultura e Identidade Local**

O foco de Melbourne (MELBOURNE, 2024) na "Cultura Aborígene na Cidade" e a ênfase de São Paulo (SÃO PAULO, 2019) em "Fomentar e apoiar segmentos temáticos e nichos" reforçam a importância do eixo "Raízes Caiçaras" para Santos. O desenvolvimento de roteiros imersivos, a valorização da gas-

tronomia de raiz e o apoio ao artesanato local são estratégias que agregam autenticidade e profundidade à experiência do visitante, combatendo a "Ausência de turismo que aproveite a experiência autêntica da cidade".

Importância: ● ● ● ●

Esforço: ● ● ● ●

Impacto: ● ● ● ●

## Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística



### Apresentação

O Plano Estratégico de Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística de Santos é uma iniciativa abrangente que visa transformar a cidade em um destino multifacetado, dinâmico e sustentável. O foco principal é capitalizar a rica diversidade de recursos naturais, históricos e culturais de Santos para criar experiências autênticas e atraentes para um público diversificado, durante todo o ano, superando a dependência do turismo de sol e praia e a sazonalidade.

Este plano busca aprimorar a experiência do visitante desde a chegada até a partida, garantindo transporte e conectividade eficientes, segurança e limpeza nos espaços públicos, e acessibilidade plena para todos os perfis de turistas. Além disso, visa qualificar a receptividade, integrar serviços através de soluções inovadoras como o CardCity, organizar o fluxo turístico ao longo do ano e do território, e desenvolver novas experiências turísticas que valorizem a cultura caíçara e a vocação da cidade para grandes eventos. O objetivo é fortalecer a posição de Santos no cenário nacional e internacional, promovendo um turismo mais inclusivo, resiliente e economicamente vantajoso.

### Público-alvo



- Visitantes e Turistas
- Moradores da Cidade de Santos
- Comunidades Locais
- Setor Econômico Local
- Profissionais do Turismo
- Artesãos e Produtores Locais
- Pessoas com Deficiência
- Idosos
- Famílias

### O que?

Este Plano Estratégico é uma iniciativa abrangente que visa transformar a cidade em um destino multifacetado, dinâmico e sustentável. Seu objetivo é capitalizar a rica diversidade de recursos naturais, históricos e culturais de Santos para criar experiências autênticas e atraentes para um público diversificado, durante todo o ano, superando desafios como a sazonalidade, a subutilização do patrimônio cultural e a comunicação e receptividade ineficazes. Para tanto, o plano se estrutura em três pilares essenciais:

**Transporte e Conectividade:** Garantir um ambiente fluido, eficiente e digitalmente integrado para a chegada, circulação e permanência dos visitantes, facilitando o acesso e a mobilidade pela cidade.

**Segurança e Limpeza:** Assegurar que os visitantes se sintam protegidos e confortáveis em espaços públicos limpos e bem cuidados, reforçando a imagem de Santos como uma cidade segura e acolhedora.

**Acessibilidade:** Tornar a experiência turística plenamente inclusiva para todos os públicos, incluindo pessoas com deficiência, idosos e famílias com crianças, ampliando o alcance e a reputação do destino.



### Oportunidades e Benefícios

**● Superação da Sazonalidade e Diversificação Econômica:** Reduz a dependência do turismo de sol e praia, promovendo um fluxo turístico mais constante ao longo do ano e gerando maior estabilidade econômica para o setor, e dinamizando a economia noturna da cidade.

**● Melhoria da Experiência do Visitante:** Garante uma experiência turística mais fluida, segura, limpa e acessível, desde a chegada até a partida, aumentando a satisfação e a probabilidade de retorno e recomendação.

**● Inclusão Social e Acessibilidade Plena:** Torna Santos um destino verdadeiramente inclusivo, atendendo às necessidades de pessoas com deficiência, idosos, famílias com crianças, ampliando o público e promovendo o turismo responsável.

**● Valorização do Patrimônio Cultural e Natural:** Capitaliza a rica diversidade de recursos históricos, culturais e naturais da cidade, criando novas experiências que ressaltam a identidade local e a cultura caíçara.

**● Fortalecimento da Imagem de Santos como Destino Inovador:** Posiciona a cidade na vanguarda do turismo moderno, com soluções inteligentes como o CardCity e um calendário de eventos diversificado, atraindo atenção nacional e internacional.

**● Estímulo ao Desenvolvimento Local Sustentável:** Incentiva a participação da comunidade, a qualificação de profissionais e a adoção de práticas responsáveis, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais para a cidade.



## 0 que?

Além dos 3 pilares essenciais, este plano estrutura em 4 Eixos Estratégicos

**Eixo 1: Receptividade:** Focado na melhoria da infraestrutura de acolhimento e na qualidade do atendimento ao turista, com base em modelos de sucesso internacionais.

**Eixo 2: Integração Turística:** Propõe a criação de um sistema unificado, como o CardCity (Santos Pass), para integrar acesso a atrações, transporte e benefícios, posicionando Santos na vanguarda do turismo moderno.

**Eixo 3: Organização Turística:** Visa a distribuição dos fluxos turísticos ao longo do ano e do território, com a ampliação e exploração de novos espaços, reduzindo a concentração em períodos e locais específicos.

**Eixo 4: Experiências Turísticas:** Desenvolvimento de iniciativas e ações estratégicas fundamentadas na diversificação, personalização e sustentabilidade, com foco na cultura caiçara e na busca por grandes eventos fora do verão, transformando Santos em um destino de classe mundial.

## Como?

A implementação deste Plano Estratégico será realizada através de ações estratégicas detalhadas, organizadas pelos pilares essenciais e eixos estratégicos para garantir uma abordagem integrada e eficaz.

### Pilares Essenciais

#### ● Transporte e Conectividade

##### Ação 1.1: Mapeamento e Integração de Modais

Realizar um estudo abrangente para identificar e integrar os diversos modais de transporte (público, micromobilidade, veículos turísticos específicos) em pontos estratégicos da cidade. Incluir a criação de paradas exclusivas para veículos do trade turístico.

##### Ação 1.2: Modernização da Bilhetagem e Sinalização Inteligente

Desenvolver e implementar um sistema de bilhetagem unificado para o transporte público, integrado ao CityCard, com múltiplas formas de pagamento. Projetar e instalar um sistema de sinalização turística inteligente (Wayfinding) e multilíngue (física e digital) em pontos chave da cidade, informando sobre rotas, atrações e serviços.

#### ● Segurança e Limpeza

##### Ação 2.1: Revitalização de Iluminação e Mobiliário Urbano

Implementar projetos de melhoria da iluminação pública e do mobiliário urbano, com foco no centro histórico e áreas turísticas, para aumentar a sensação de segurança e bem-estar.

##### Ação 2.2: Padrões Elevados de Zeladoria e Limpeza Urbana

Ampliar a frequência da coleta seletiva, aumentar o número de lixeiras e pontos de coleta seletiva em áreas turísticas, e intensificar a manutenção de espaços públicos.

##### Ação 2.3: Reforço da Segurança Pública e Atendimento Humanizado

Implementar postos móveis da Guarda Civil Municipal em áreas de grande fluxo turístico e integrar o projeto Anjos do Verão para acolhimento imediato ao turista. Desenvolver estratégias coletivas para atendimento humanizado e formação à população em situação de rua, promovendo ativações comunitárias para ocupação positiva dos espaços públicos.

#### ● Acessibilidade

##### Ação 3.1: Mapeamento e Adaptação da Infraestrutura Turística

Realizar um mapeamento detalhado de todos os pontos turísticos, identificando as necessidades para transformar ambientes e serviços, tornando-os plenamente acessíveis. Ampliar a infraestrutura com a criação de banheiros públicos e familiares acessíveis.

##### Ação 3.2: Capacitação e Promoção da Acessibilidade

Treinamento de profissionais em Libras e Braille, produção de materiais informativos acessíveis e promoção do destino destacando seus atributos de acessibilidade.

### Eixos Estratégicos

#### ● Eixo 1. Receptividade

##### Ação 1.1: Implementação de Centros de Atendimento ao Turista (PITs) Multilíngues

Ampliar e operar Pontos de Informação Turística (PITs) estrategicamente localizados nos principais pontos de entrada e atrativos da cidade. Estes PITs contarão com equipes treinadas em múltiplos idiomas, incluindo Libras e Braille, e funcionarão também em finais de semana e feriados. Serão disponibilizados materiais informativos diversificados e serviços de venda de passes turísticos (CityCard) e de mobilidade.



## Como?

### Ação 1.2: Expansão da Rede de Agentes Informadores e Guias de Turismo

Capacitar e alocar agentes informadores e guias de turismo em locais de maior demanda turística, utilizando estruturas móveis para facilitar o acesso e a interação com os visitantes. Estes profissionais oferecerão suporte e informações em tempo real, auxiliando na navegação e na descoberta de atrações.

### Ação 1.3: Fortalecimento dos Canais de Comunicação

Desenvolver um manual de acolhida detalhado para o trade turístico, padronizando as informações e a forma de atendimento. Simultaneamente, implementar um robusto sistema de coleta de feedback dos turistas via QR Codes e monitoramento digital, com os dados sendo disponibilizados em tempo real para o trade turístico.

### Ação 1.4: Integração com Serviços Essenciais

Estabelecer protocolos claros de integração entre os PITs e os serviços essenciais de segurança (polícia, guarda municipal), saúde (hospitais, postos de atendimento) e mobilidade (transporte público, táxis, aplicativos). O objetivo é oferecer assistência ágil e completa aos turistas em situações de emergência ou necessidade.

#### ● Eixo 2. Integração Turística

##### Ação 2.1: Desenvolvimento e Lançamento do CardCity (Santos Pass)

Criar um passe turístico digital e/ou físico que integre acesso a atrações, transporte público e benefícios em uma rede selecionada de estabelecimentos. O CardCity será a peça central de um ecossistema turístico inteligente e colaborativo.

##### Ação 2.2: Criação do Selo de Turismo Sustentável

Desenvolver critérios e um processo de certificação para o Selo de Turismo Sustentável, garantindo que os estabelecimentos parceiros do CardCity adotem práticas responsáveis.

##### Ação 2.3: Desenvolvimento da Plataforma Digital do Turismo de Santos

Criar um hub digital para compra do CardCity, personalização de roteiros, acesso a ofertas exclusivas, e-commerce de produtos locais e coleta de feedback em tempo real.

##### Ação 2.4: Engajamento e Parceria com o Trade Turístico

Realizar uma série de workshops e reuniões estratégicas com representantes de hotéis, restaurantes, atrações turísticas e estabelecimentos comerciais locais. O objetivo é apresentar detalhadamente o CityCard e o Selo de Turismo Sustentável, destacando seus benefícios e incentivando a adesão. Paralelamente, serão oferecidas oportunidades de qualificação profissional para os parceiros, visando aprimorar a qualidade dos serviços e a experiência do visitante.

#### ● Eixo 3. Organização Turística

##### Ação 3.1: Desenvolvimento de Calendário Turístico Anual

Aprimorar a comunicação e a divulgação de um calendário anual abrangente de eventos, que inclua festivais temáticos, culturais, gastronômicos e esportivos. O foco principal será a promoção de atividades durante as baixas temporadas, visando distribuir o fluxo turístico ao longo do ano.

##### Ação 3.2: Incentivo aos Grandes Eventos

Desenvolver programas de incentivo e apoio para atrair eventos de grande porte, como congressos corporativos, feiras setoriais, e competições esportivas nacionais e internacionais. Prioridade será dada a eventos que possam ser realizados em períodos de menor demanda turística, contribuindo para a diversificação do perfil do visitante.

##### Ação 3.3: Gestão Inteligente de Fluxos Turísticos

Implementar ferramentas digitais, integradas à plataforma do CityCard, para monitorar em tempo real a concentração de turistas em diferentes atrações e regiões da cidade. Com base nesses dados, serão desenvolvidas estratégias para promover e direcionar os visitantes para áreas menos saturadas, como a Zona Noroeste, otimizando a experiência e distribuindo os benefícios do turismo.

##### Ação 3.4: Fortalecimento da Economia Criativa Local

Promover a realização de feiras temporárias de artesãos e produtores regionais, oferecendo vitrines para seus produtos e talentos. Adicionalmente, desenvolver uma plataforma de e-commerce dedicada a produtos que ostentem o selo de autenticidade "Feito em Santos", valorizando a identidade e a produção local.

#### ● Eixo 4: Experiências Turísticas

##### Item 4.1: Turismo de Negócios e Bleisure: Convenções e Lazer Integrado

###### Ação 4.1.1: Captação de grandes eventos para a região com parceria público/privado

Estabelecer parcerias estratégicas entre o setor público e privado para identificar, propor e concretizar a realização de dois grandes



## Como?

eventos de relevância nacional ou internacional na região de Santos. Esta ação envolve a elaboração de propostas atrativas e a negociação com organizadores de eventos, garantindo o suporte necessário para sua execução.

### Ação 4.1.2: Oferta de Pacotes Flexíveis

Desenvolver e promover pacotes turísticos flexíveis, personalizados para participantes de eventos corporativos, que permitam estender sua estadia na cidade. Estes pacotes incluirão opções diversificadas de lazer, cultura, gastronomia e ecoturismo, incentivando a exploração dos atrativos locais antes ou depois dos compromissos de trabalho.

### Ação 4.1.3: Área de Recepção Multilíngue em Eventos

Criar e operar espaços de recepção e informação multilíngues dentro dos locais de realização de grandes eventos corporativos. Essas áreas serão dedicadas a promover os atrativos turísticos da cidade, fornecer informações práticas e auxiliar os participantes na programação de suas atividades de lazer.

### Ação 4.1.4: Catálogo de Experiências de Lazer

Elaborar e distribuir um catálogo abrangente, tanto em formato digital quanto impresso, de experiências de lazer e cultura especificamente desenhadas para turistas de negócios. Este catálogo apresentará opções de passeios, atividades culturais, roteiros gastronômicos e outras atrações, com informações claras e acessíveis.

### Ação 4.1.5: Incentivos para Grandes Eventos Corporativos

Desenvolver e implementar um programa de incentivos fiscais e logísticos atrativos, direcionado a organizadores de grandes eventos corporativos internacionais. O programa terá como foco a captação de eventos para períodos de baixa temporada, oferecendo facilidades como simplificação de licenças, apoio na logística e promoção do evento.

## Item 4.2: Expansão do Turismo Náutico e de Cruzeiros: Além da Temporada

### Ação 4.2.1: Negociação com Companhias de Cruzeiro

Realizar negociações ativas com companhias de cruzeiro para incluir Santos em seus roteiros fora da tradicional alta temporada. O foco será desenvolver e promover opções temáticas, como cruzeiros gastronômicos, musicais ou culturais, que incentivem a visitação durante todo o ano.

### Ação 4.2.2: Investimento em Infraestrutura Náutica

Desenvolver e modernizar marinas, portos e toda a infraestrutura de apoio necessária para esportes aquáticos e embarcações de lazer. Isso inclui melhorias em píeres, ancoradouros, serviços de manutenção e segurança, além de facilitar o acesso e a mobilidade de profissionais como guias turísticos.

### Ação 4.2.3: Integração de Desembarques com Roteiros Terrestres

Criar e promover roteiros terrestres que integrem de forma fluida o desembarque de passageiros de cruzeiros com a visita a atrativos culturais, gastronômicos e históricos da cidade. Estes roteiros serão planejados para otimizar o tempo de permanência dos turistas em terra, oferecendo experiências ricas e acessíveis.

## Item 4.3: Turismo Esportivo: Eventos de Projeção Internacional

### Ação 4.3.1: Candidatura a Circuitos Mundiais

Elaborar e apresentar candidaturas robustas e competitivas para sediar etapas de circuitos mundiais de surf, maratonas, triatlos e esportes de areia. A prioridade será dada a eventos que possam ser realizados fora da alta temporada turística, visando a des-sazonalização do fluxo de visitantes.

### Ação 4.3.2: Desenvolvimento de Infraestrutura Esportiva

Investir na construção, modernização e manutenção de infraestrutura esportiva de alta qualidade em diversos bairros da cidade, não se limitando apenas à orla. O objetivo é criar espaços adequados para a prática e a realização de eventos de diferentes modalidades, promovendo tanto o esporte de alto rendimento quanto a prática esportiva local.

### Ação 4.3.3: Pacotes Corporativos com Eventos Esportivos

Criar pacotes turísticos corporativos inovadores que combinem a participação em convenções e eventos de negócios com ingressos e experiências exclusivas em grandes eventos esportivos. Essa integração visa atrair turistas internacionais e nacionais, unindo os conceitos de leisure e turismo esportivo.

## Item 4.4: Raízes Caiçaras: Valorização da Cultura e História Local

### Ação 4.4.1: Roteiros Imersivos

Desenvolver roteiros históricos e culturais aprofundados que explorem temas como a história do café, os fluxos de imigração e a rica cultura caiçara de Santos. Incluir a criação de roteiros interativos de personalidades da região, utilizando QR Codes para acesso a conteúdos multimídia (fotos, vídeos, textos) que ilustrem os lugares frequentados e suas histórias.

# Soluções



## Ação 4.4.2: Turismo Educacional

Estabelecer parcerias estratégicas com escolas e universidades para desenvolver e promover roteiros educacionais e culturais. O objetivo é fomentar o conhecimento sobre a história de Santos e fortalecer o senso de pertencimento entre estudantes e a comunidade, além de atrair grupos de estudo e intercâmbio.

## Ação 4.4.3: Gastronomia de Raiz

Criar e implementar um selo de qualidade para restaurantes que se destacam por oferecerem culinária caiçara autêntica, valorizando ingredientes e receitas tradicionais. Adicionalmente, organizar e promover festivais gastronômicos temáticos que celebrem a culinária local e seus sabores.

## Ação 4.4.4: Economia Criativa e Artesanato Local

Apoiar e incentivar artesãos locais por meio da organização de feiras em pontos estratégicos da cidade, oferecendo visibilidade e oportunidades de comercialização. Desenvolver uma plataforma de e-commerce exclusiva para produtos com o selo "Feito em Santos", promovendo a valorização e a venda da produção artesanal e criativa local.

## Ação 4.4.5: Turismo Étnico-Racial

Desenvolver roteiros turísticos específicos que celebrem a história e a significativa contribuição das comunidades afro-brasileiras e de imigrantes na formação de Santos. Estes roteiros visam promover a diversidade cultural, a inclusão e a valorização das heranças étnicas presentes na cidade.

## Item 4.5: Vida Cultural Noturna: Ativar a vida noturna

### Ação 4.5.1: Agenda Cultural Noturna Unificada

Criar e divulgar uma agenda cultural noturna unificada, disponível tanto em formato físico (nos PITs) quanto digital, que inclua eventos, shows, peças de teatro, exposições e outras atividades culturais. O objetivo é facilitar o acesso dos turistas e moradores à programação noturna da cidade.

### Ação 4.5.2: Roteiros Temáticos Noturnos

Desenvolver e promover roteiros turísticos temáticos específicos para o período noturno. Exemplos incluem visitas guiadas ao Centro Histórico iluminado, tours focados em lendas urbanas locais, ou roteiros gastronômicos que explorem a culinária noturna da cidade.

### Ação 4.5.3: Medidas de Segurança e Transporte Noturno Eficiente

Implementar medidas de segurança específicas e reforçadas para as áreas de vida noturna, com aumento da patrulha e monitoramento. Paralelamente, garantir um sistema de transporte público noturno eficiente, incluindo a criação de linhas especiais de ônibus ou a extensão de horários em rotas estratégicas, para facilitar o deslocamento de turistas e moradores.

## Onde?

A implementação deste Plano Estratégico será viabilizada por uma colaboração estratégica entre diversas instituições e locais, abrangendo tanto a gestão quanto a execução das ações propostas: Secretaria de Turismo, Comércio e Empreendedorismo (SEECTUR), coordenação geral, planejamento e articulação com os demais setores e parceiros. Trade Turístico Local (hotéis, restaurantes, agências de turismo, operadoras de cruzeiros, atrações turísticas e estabelecimentos comerciais), que serão parceiros na oferta de produtos, serviços e na implementação de iniciativas como o CardCity e o Selo de Turismo Sustentável. Setor de Transportes e Mobilidade Urbana, Órgãos de Segurança Pública e Zeladoria Urbana, essenciais para a experiência do turista. Instituições de Ensino e Pesquisa, para estudos, mapeamentos e capacitação de profissionais para o setor turístico. Comunidade Local, Organizações de Eventos e Cultura, Plataformas Digitais e Meios de Comunicação.

## 6. Plano Estratégico 4: Governança Colaborativa e Inteligente

### 6.1 Ações CONDESAN

Esta proposta tem como base principal a pesquisa realizada com especialistas da área de turismo da cidade de Santos e abrange ações contidas nas entrevistas, que contemplam os seguintes sub-temas: Infraestrutura (17), Segurança, Limpeza e Mobilidade (6), Atendimento ao Público e aos Profissionais (7), Leis, Fomentos e Fiscalização (29), ESG e Gestão de Sustentabilidade (7), LGPD e Transparência (11), Comunicação Integrada (28), Planejamento Estratégico (18), Gestão Colaborativa e Metropolitana (26) e Turismo Inteligente (11).

Após a leitura, seleção, análise e pesquisa, concluímos que o plano de Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística pode incorporar as ações selecionadas, conforme detalhado no Anexo 1, além de alinhar-se com as metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

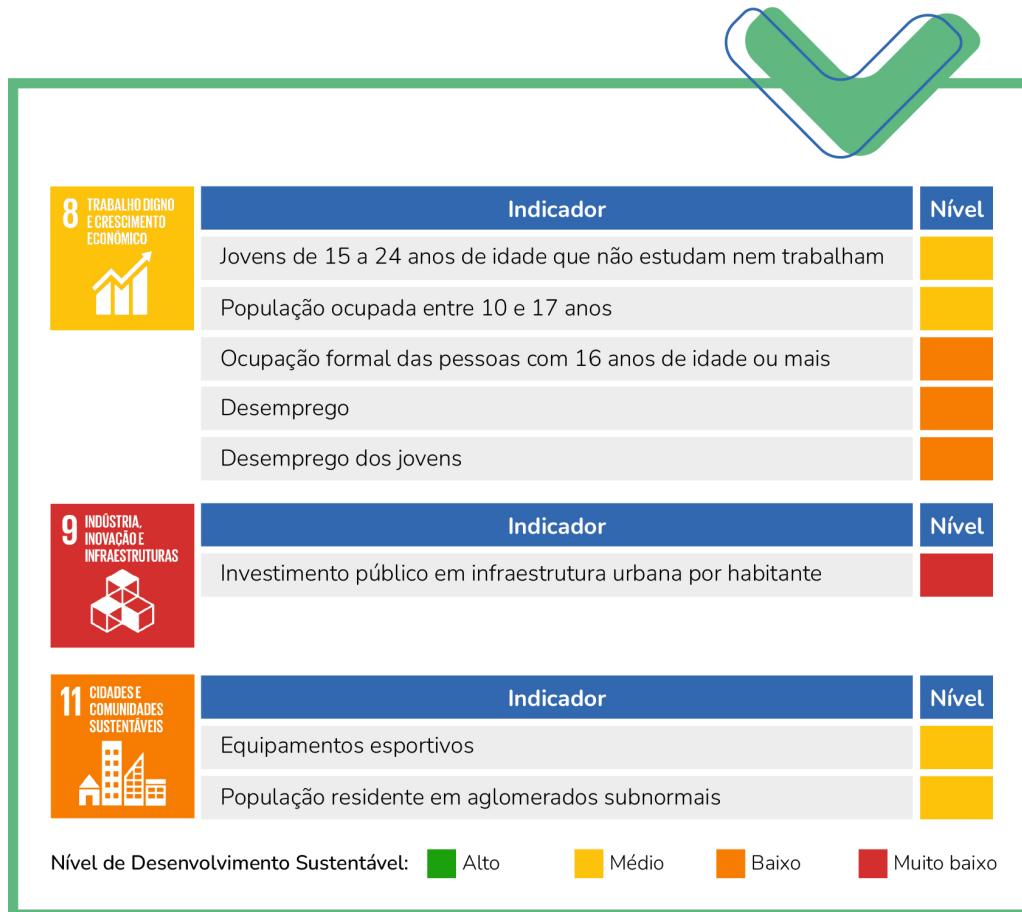


AÇÕES SELECIONADAS DA PESQUISA		
	Sub-temas	Ações
Pesquisa	Infraestrutura	17
	Segurança, Limpeza e Mobilidade	06
	Atendimento ao Público e aos Profissionais	07
	Leis, Fomentos e Fiscalização	29
	ESG e Gestão de Sustentabilidade	07
	LGPD e Transparência	11
	Comunicação Integrada	28
	Planejamento Estratégico	18
	Gestão Colaborativa e Metropolitana	26
	Turismo Inteligente	11

### 6.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Para fortalecer as ações propostas no Plano Estratégico foram contemplados os índices dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da cidade,

que estão com qualificação regular ou abaixo da expectativa, e que se relacionam com a problemática levantada pelas ações da pesquisa.



### 6.3 Introdução

O turismo, como fenômeno socioeconômico global, transcende a mera atividade de deslocamento e lazer, posicionando-se como um setor estratégico para o desenvolvimento regional. Com uma notável capacidade de gerar emprego e renda, promover a valorização do patrimônio cultural e natural e dinamizar territórios, o turismo enfrenta desafios crescentes em sua gestão. A complexidade da atividade turística contemporânea, marcada pela interdependência de múltiplos atores e pela necessidade de conciliar o crescimento econômico com a sustentabilidade ambiental e a justiça social, impõe a necessidade de novos modelos de gestão que superem as limitações dos sistemas tradicionais de governo hierárquico e centralizado.

Nesse contexto, o conceito de governança emerge como um paradigma central para a organização e o desenvolvimento de destinos turísticos na contemporaneidade. A compreensão atual de governança representa uma evolução significativa em relação aos modelos tradicionais de governo. A moderna conceituação de governança surge da constatação de que os desafios contemporâneos da gestão pública transcendem as capacidades e competências dos governos tradicionais. A globalização, a crescente complexidade dos problemas sociais e econômicos e a emergência de novos atores

sociais criaram a necessidade de desenvolver formas mais colaborativas e participativas de governar.

Assim, a governança contemporânea pode ser definida como:

“Um novo modo de governar que é distinto do modelo de controle hierárquico, um modo mais cooperativo onde atores estatais e não estatais participam em redes mistas, públicas e privadas” (MAYNTZ, 2011 apud CALISTO et al., 2020).

A transição de um modelo de gestão centralizado no Estado (governo) para um modelo de governança representa uma mudança paradigmática na administração pública e, consequentemente, no setor do turismo. A governança não anula o papel do Estado, mas o reposiciona como um dos múltiplos atores em uma rede complexa de interações que inclui o setor privado, a sociedade civil organizada, instituições de ensino e pesquisa e as comunidades locais. Essa abordagem pluralista é fundamental para lidar com a natureza multifacetada do turismo, que, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), requer a coordenação eficiente, transparente e responsável entre os diferentes níveis de governo e as redes de atores envolvidos.

Esta transformação conceitual não representa uma diminuição do papel do Estado, mas sim uma reconfiguração das suas funções e métodos de atuação. O Estado contemporâneo atua cada vez mais como um facilitador e coordenador de processos colaborativos, em vez de ser o único decisor e executor de políticas públicas. A literatura acadêmica apresenta diversas definições que, embora variem em seus matizes, convergem para um núcleo comum de princípios. A governança pode ser entendida, de forma ampla, como um “sistema complexo de regulação envolvendo interações de atores, instituições e arranjos socioinstitucionais em diferentes níveis territoriais” (JAVARINI et al., 2022). No contexto específico do turismo, o conceito se traduz na “descentralização do processo decisório, permitindo aos indivíduos participarem dos processos inerentes à localidade” (GRACIANO; HOLANDA, 2021).

A maioria dos autores sobre o tema concorda que a ação de governar não é mais uma função de exclusividade da esfera pública. O setor engloba atores não estatais, e a interdependência entre as organizações, assim como a necessidade de contínuas interações entre os membros de redes auto-organizadas, são necessárias ao intercâmbio de recursos e à negociação de objetivos compartilhados. Os atores não estatais que podem estar envolvidos na governança incluem agentes dos setores empresariais, comunitários e voluntários, que participam e cooperam na formulação e aplicação de políticas públicas. Como defende Kooiman (apud CALISTO et al., 2024), nenhum ator individualmente dispõe do conhecimento e da informação necessários para solucionar problemas complexos, dinâmicos e diversos como os que fazem parte do setor turístico.

### 6.3.1 Governança Territorial

A Governança Territorial representa uma aplicação direta dos princípios de governança ao espaço geográfico, sendo definida como a “capacidade de uma sociedade organizada territorialmente, para gerir os assuntos públicos a partir do envolvimento conjunto e cooperativo dos atores sociais, econômicos e institucionais” (SANTOS et al., 2022). Este conceito é a base para a regionalização do turismo, onde municípios se articulam em torno de um produto ou imagem comum, como na criação dos circuitos turísticos, e atende à demanda municipal de gestão, uma vez que esta depende da mesma articulação.

Segundo Albuquerque (2016 apud JUCHNESKI et al., 2024), a Governança Territorial é o:

“Exercício do poder e da autoridade por parte dos cidadãos ou grupos devidamente articulados nas suas instituições e organizações regionais, incluindo todos os processos, com o objetivo de diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar a implementação de ações e, assim, determinar quais os recursos financeiros, materiais e humanos devem ser alocados, para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios, visando ao desenvolvimento de uma região ou território (Dallabrida & Becker, 2003).”

A governança, assim, passa a ser um instrumento necessário para a identificação de contextos e conceituação de problemas e oportunidades, que redefinem as fronteiras entre o Estado, o mercado e a sociedade civil. A definição de governança não questiona o poder ou a redução dos papéis do setor público, mas promove uma maior consciência sobre a gestão tradicional e o controle público como um mecanismo de governo, sendo necessário um maior número de abordagens e instrumentos para uma resposta eficaz a problemas sociais.

Neste contexto, a formulação de políticas não é considerada de inteira responsabilidade dos reguladores e prevê a parceria entre os setores público e privado, onde deve ser encorajada maior deliberação entre stakeholders, legitimando a ampla participação nos processos de formulação de políticas. Para o fortalecimento deste modelo de governança, é necessário que os papéis sejam definidos e consolidados, com divisão de responsabilidades, a fim de não haver problemas com a responsabilização tanto pelas decisões quanto pelos resultados, fator que pode enfraquecer o modelo de gestão descentralizado.

Esta abordagem implica o envolvimento ativo de agentes públicos e privados de diferentes níveis na definição e implementação de estratégias de desenvolvimento. A integração multinível representa um aspecto crucial,

exigindo coordenação tanto horizontal (entre entidades do mesmo nível) como vertical (entre diferentes níveis de governo). Esta coordenação deve envolver não apenas agentes públicos, mas também atores privados, criando redes complexas de colaboração que transcendem as fronteiras organizacionais tradicionais.

A diversidade e descentralização promove uma gama coordenada de abordagens em vez de soluções legislativas ou regulamentares padronizadas. Este princípio reconhece que diferentes territórios e contextos podem requerer soluções específicas, incentivando a experimentação e a adaptação local de políticas e instrumentos. A deliberação entre stakeholders dos setores público e privado é incentivada como forma de melhorar a legitimização democrática dos processos de formulação de políticas. Esta deliberação não se limita à consulta, mas envolve processos genuínos de cocriação e tomada de decisão partilhada.

A flexibilidade e revisão manifestam-se através da aplicação de medidas legais brandas que dependem de diretrizes flexíveis e padrões abertos. Estas medidas são implementadas voluntariamente e podem ser revistas conforme as circunstâncias das políticas mudam, permitindo uma adaptação contínua às necessidades emergentes. Por fim, a experimentação e criação de conhecimento são ativamente encorajadas, promovendo a experimentação local de medidas de governança e a criação e partilha de conhecimento através de vigilância multilateral, benchmarking e intercâmbio de resultados e melhores práticas.

Os benefícios preconizados pela adoção de um modelo de governança são vastos e incluem o aumento da eficiência e eficácia das políticas, maior equidade na distribuição dos resultados, transparência nos processos, accountability dos gestores e, crucialmente, a legitimidade das decisões, que passam a ser construídas de forma mais democrática e participativa (COUTINHO; NÓBREGA, 2019).

### **6.3.2 Governança em Turismo**

A aplicação dos princípios de governança ao setor turístico apresenta características específicas que decorrem da natureza particular desta atividade econômica. O turismo é uma atividade multissetorial que envolve uma vasta gama de stakeholders, desde operadores turísticos e hoteleiros até autoridades locais, comunidades residentes e organizações da sociedade civil. Esta diversidade de atores, com interesses nem sempre alinhados, torna a coordenação particularmente desafiadora e, simultaneamente, essencial para o sucesso do desenvolvimento turístico.

A Organização Mundial de Turismo (OMT) reconheceu esta complexidade

e evoluiu na sua definição de governança em turismo. A definição atual, estabelecida em 2015, caracteriza a governança como:

“Uma prática do governo que é mensurável e visa direcionar eficazmente os setores do turismo nos diferentes níveis de governo através de formas de coordenação, colaboração e/ou cooperação que são eficientes, transparentes e sujeitas a prestação de contas, que ajudam a alcançar objetivos de interesse coletivo compartilhados por redes de atores envolvidos no setor, com o objetivo de desenvolver soluções e oportunidades por meio de acordos com base no reconhecimento de interdependências e responsabilidades compartilhadas” (OMT, 2015).

Esta definição enfatiza que a governança não é algo que simplesmente existe, mas uma prática que deve ser ativamente desenvolvida e mantida. A ênfase está na disposição e aptidão de um governo para praticar coordenação, colaboração e cooperação como diretrizes para as suas interações, possibilitando que as redes de atores não apenas reconheçam, mas também participem e endossem os objetivos de interesse geral.

### **6.3.3 Escalas e Interconexões na Governança Turística**

A governança em turismo ocorre em diferentes escalas geográficas que podem ser transnacionais, nacionais, regionais ou locais. Esta multiplicidade de escalas reflete a natureza complexa do fenômeno turístico, que envolve fluxos de pessoas, capitais e informação que transcendem fronteiras administrativas tradicionais e estão interconectadas. Dadas as situações amplamente diversas em diferentes territórios, as funções e atividades de governança variam não apenas entre escalas espaciais, mas também dentro de cada escala.

Um destino turístico local está inevitavelmente inserido em contextos regionais, nacionais e internacionais que influenciam as suas possibilidades de desenvolvimento. Por exemplo, as políticas de vistos definidas ao nível nacional afetam diretamente a capacidade de um destino local atrair turistas internacionais, enquanto as estratégias de marketing regional podem potencializar ou limitar a visibilidade de destinos específicos.

Esta interconexão de escalas torna-se particularmente relevante quando consideramos o empreendedorismo turístico. Um empreendedor local opera num contexto que é simultaneamente influenciado por regulamentações municipais, políticas regionais de desenvolvimento, estratégias nacionais de turismo e tendências internacionais do setor. A eficácia da governança local depende, portanto, da sua capacidade de articular com

estes diferentes níveis e de criar sinergias que potencializem o desenvolvimento empreendedor.

### 6.3.4 Formas de Governança Turística

As formas de governança do turismo podem incluir níveis de governo formal, redes de atores além do governo, comunidades e também mercados. Esta diversidade de formas reflete a complexidade do setor e a necessidade de abordagens diferenciadas para diferentes contextos e objetivos. O foco contemporâneo sobre o papel dos mercados está muito associado ao debate sobre o nível apropriado de intervenção do Estado nos sistemas socioeconômicos. A decisão do Estado de permitir que o mercado atue como uma forma de governança não significa que o governo deixe de influenciar o mercado. Ao invés de usar mecanismos regulatórios impostos, o governo pode procurar usar outras formas de intervenção, como incentivos financeiros ou educação, para encorajar a atividade turística a mover-se em direções específicas.

São identificadas diferentes tipologias de governança, cada uma com características específicas e adequada a diferentes contextos e objetivos. O modelo proposto por Hall (2011, apud CALISTO et al., 2020) distingue quatro tipos principais de governança com base em duas dimensões fundamentais: os modos de direção (hierárquico ou não-hierárquico) e os agentes que os conduzem (públicos ou privados).

**Quadro 1 – Tipos de Governança**

		AGENTES	
		AGENTES PÚBLICOS	AGENTES PRIVADOS
MODO DE DIREÇÃO	HIERÁRQUICO	<b>HIERARQUIA</b> Guiados por instituições supranacionais ou pelo Estado a nível nacional	<b>MERCADO</b> Comercialização e privatização dos instrumentos estatais
	NAO-HIERÁRQUICO	<b>REDES</b> Parcerias público-privado	<b>COMUNIDADES</b> Comunidades Parcerias público-privado

Fonte: Hall, 2011, apud CALISTO et al., 2020.

A governança hierárquica mantém um papel significativo no turismo devido à importância do Estado nas relações internacionais e na regulação se-

torial. Este modelo caracteriza-se pela centralização das decisões em instituições supranacionais ou estatais, sendo particularmente relevante em questões como a regulamentação de vistos, normas de segurança e políticas de desenvolvimento turístico nacional. No entanto, a rigidez inerente a este modelo pode limitar a sua capacidade de resposta às necessidades específicas dos territórios e dos empreendedores locais.

O modelo de mercado representa o extremo oposto, baseando-se na premissa de que os mecanismos de mercado são mais eficientes na alocação de recursos e na promoção da inovação. Neste modelo, o Estado limita a sua intervenção, permitindo que as forças do mercado determinem o desenvolvimento turístico. Embora este modelo possa promover a eficiência e a inovação, pode também resultar em desenvolvimentos desequilibrados e na negligência de objetivos sociais e ambientais.

A governança comunitária propõe uma abordagem descentralizada, onde unidades espaciais de menor dimensão assumem maior protagonismo na gestão do desenvolvimento turístico. Este modelo valoriza a proximidade com as comunidades locais e o conhecimento específico dos territórios, mas pode enfrentar limitações em termos de recursos e capacidades técnicas.

Finalmente, a governança em rede emerge como uma “terceira via” que procura combinar as vantagens dos diferentes modelos. Este tipo de governança baseia-se em parcerias público-privadas e na colaboração entre múltiplos stakeholders, permitindo uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às especificidades locais, mantendo simultaneamente a coordenação necessária para atingir objetivos comuns. Este modelo permite integrar diferentes perspectivas políticas e depende de quão inclusivo é o processo de planejamento e das condições que influenciam os ganhos percebidos pelos atores pela sua participação.

### **6.3.5 Governança Local em Turismo**

No contexto da gestão em turismo, uma governança local fortalecida envolve a participação, responsabilização, iniciativas e ações políticas por meio da criação de fóruns de compartilhamento de informações, discussões, negociações e aprendizagem. Os principais parâmetros para a definição de uma boa governança local em turismo são (Beaumont e Dredge, 2010 apud CALISTO et al., 2020):

- Cultura positiva, comunicação construtiva e comunidades comprometidas;
- Transparência e responsabilização;
- Visão e liderança;
- Aceitação da diversidade e busca da equidade e da inclusão;

- Desenvolvimento da aprendizagem, do conhecimento e do compartilhamento do conhecimento;
- Papéis e responsabilidades dos participantes claros, bem como os processos e a estrutura operacional da rede.
- Três formas de governança em rede são destacadas por Provan e Kenis (2007, apud CALISTO et al., 2020):

- Rede governada por uma organização-líder: Uma organização líder assume o papel central de coordenação, mediando e viabilizando a colaboração entre os diferentes atores, podendo realizar apoios em espécie para as redes. O poder é centralizado, e a comunicação e tomada de decisões seguem o modelo hierárquico. Uma rede liderada pelo município é um exemplo deste tipo de governança.
- Redes governadas pelos participantes. Neste tipo de governança os próprios membros do setor colaboram para atingir metas que envolvem interesses individuais das partes. São redes descentralizadas, menos formais e dependem do capital social e humano de seus membros, como uma rede comunitária de base (grass-roots).
- Organizações administrativas de rede. Neste modelo uma entidade administrativa, que pode ser uma agência local de turismo, é estabelecida para a realização das atividades de governança. Esta unidade administrativa opera como um ponto de comunicação, coordenação e tomada de decisões.

### **6.3.6 Desafios da Governança em Turismo**

A implementação de um modelo de governança eficaz em destinos turísticos, embora repleta de benefícios potenciais, enfrenta uma série de desafios complexos que podem comprometer sua efetividade. A literatura especializada, notadamente o trabalho de Coutinho e Nóbrega (2019), classifica esses obstáculos em duas categorias principais: desafios institucionais e desafios organizacionais. Compreender esses desafios é fundamental para desenvolver estratégias que os mitiguem e permitam a construção de uma governança verdadeiramente colaborativa e eficaz.

### **6.3.7 Desafios Institucionais**

Os desafios institucionais estão primordialmente associados às estruturas e ao papel do Estado na governança turística. A transição de um modelo de governo hierárquico para um de governança colaborativa exige uma pro-

funda mudança cultural e estrutural no setor público. A burocracia, a rigidez dos processos administrativos e a centralização do poder são barreiras significativas que dificultam a agilidade e a flexibilidade necessárias para a gestão de um setor tão dinâmico quanto o turismo.

Além disso, a falta de continuidade das políticas públicas, muitas vezes interrompidas por mudanças de gestão governamental, impede o desenvolvimento de estratégias de longo prazo. A descontinuidade administrativa resulta em perda de conhecimento institucional, fragmentação de iniciativas e descrédito por parte dos demais atores da rede de governança. Outro desafio institucional relevante é a insuficiência de recursos financeiros e humanos dedicados ao setor turístico, que frequentemente é tratado como secundário em relação a outras áreas da administração pública.

A ausência de marcos legais claros que definam as competências e responsabilidades de cada nível de governo e dos diferentes atores também constitui um obstáculo. Sem uma estrutura jurídica que legitime e regulamente a participação de atores não estatais nos processos decisórios, a governança colaborativa fica vulnerável a questionamentos e conflitos de competência.

### **6.3.8 Desafios Organizacionais**

Os desafios organizacionais, por sua vez, referem-se à complexa teia de relações entre os múltiplos atores que compõem a rede de governança turística. A diversidade de interesses, muitas vezes conflitantes, entre o setor privado, a sociedade civil, as comunidades locais e os diferentes níveis de governo pode gerar fragmentação e dificultar a construção de consensos. A competição por recursos escassos, a assimetria de poder entre os atores e a falta de representatividade de determinados grupos são fatores que minam a colaboração.

A falta de confiança é um dos principais entraves organizacionais. A confiança é construída ao longo do tempo, por meio de interações positivas e do cumprimento de acordos. Em contextos em que há histórico de promessas não cumpridas, falta de transparência ou manipulação de processos participativos, a confiança é baixa, e os atores tendem a adotar posturas defensivas e a priorizar interesses individuais em detrimento dos objetivos coletivos.

A comunicação deficiente é outro desafio crítico. A ausência de canais de comunicação eficazes e acessíveis impede o fluxo de informações, gera mal-entendidos e dificulta a coordenação de ações. A linguagem técnica utilizada por especialistas pode alienar membros da comunidade, enquanto a falta de tradução de conhecimentos científicos em termos acessíveis limita a participação informada.

Superar esses desafios requer a construção de capital social, o estabelecimento de canais de diálogo eficazes, a criação de mecanismos claros para a negociação e a tomada de decisão conjunta, e o desenvolvimento de uma cultura de colaboração baseada em princípios de transparência, equidade e respeito mútuo. Coutinho e Nóbrega (2019) concluem que os desafios institucionais e organizacionais devem ser rompidos, visando uma leitura conjuntural e não estrutural das realidades, o que implica em ações adaptativas e contextualizadas.

## 6.4 Análise

A cidade de Santos, com sua rica história, infraestrutura portuária consolidada e vocação turística diversificada, apresenta um campo fértil para a implementação de um modelo de governança colaborativa e inteligente. O reconhecimento de Santos como a oitava cidade mais inteligente do Brasil em 2024, segundo o ranking Connected Smart Cities, e a conquista do primeiro lugar em Urbanismo pelo terceiro ano consecutivo evidenciam o potencial do município para se consolidar como um Destino Turístico Inteligente (DTI). No entanto, a análise do cenário local revela que, apesar dos avanços, a percepção da população e de parte do trade turístico ainda não acompanha plenamente essa evolução.

A participação de Santos no programa de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) do Ministério do Turismo desde 2023 é um passo fundamental. A metodologia DTI, focada em pilares como governança, inovação, tecnologia, sustentabilidade e acessibilidade, oferece um roteiro claro para a transformação do setor. Contudo, a pesquisa de campo realizada aponta para uma lacuna de comunicação: o próprio trade turístico demonstrou desconhecimento sobre o projeto DTI. Esse dado reforça a necessidade de um dos pilares da governança inteligente: a transparência e a comunicação eficaz.

O Plano Diretor de Turismo (PDTUR) 2023-2025 de Santos e a atuação do Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) são instrumentos centrais na estrutura de governança existente. O PDTUR estabelece diretrizes e programas, como o “Amo Turismo, Amo Santos”, que visa fortalecer o sentimento de pertencimento e a sensibilização da população. O COMTUR, por sua vez, atua como o principal fórum de representação e deliberação dos diversos atores do setor. O fortalecimento desses instrumentos é crucial, mas deve ser acompanhado por uma mudança de paradigma, saindo de uma lógica consultiva para uma prática de cocriação e corresponsabilização.

Nesse contexto, torna-se essencial a formação de Redes Setoriais do Trade Turístico, segmentadas por áreas de atuação específicas, tais como Turismo de Negócios e Eventos, Turismo Esportivo, Turismo Cultural, Turis-

mo de Sol e Praia, Turismo Náutico, Agentes de Viagens e Operadoras, Gastronomia Turística, Hotelaria e Meios de Hospedagem, entre outros. Essas redes setoriais constituem uma ação estratégica fundamental para que o COMTUR possa exercer seu papel articulador de forma mais efetiva, facilitando a comunicação horizontal entre os diferentes atores do turismo e promovendo a integração de suas demandas, experiências e conhecimentos especializados.

A estruturação dessas redes permite que cada segmento do trade turístico se organize internamente, identifique suas necessidades específicas, compartilhe boas práticas e desenvolva propostas qualificadas para o desenvolvimento do setor. Mais do que isso, a formação de redes setoriais cria as condições necessárias para que o COMTUR, em conjunto com a SEECTUR, possa colocar esses atores em um processo genuíno de cocriação do Plano Diretor de Turismo (PDTUR). Ao invés de um planejamento vertical, no qual as diretrizes são definidas exclusivamente pela gestão pública e posteriormente apresentadas ao setor, a existência de redes organizadas possibilita um planejamento participativo, no qual os próprios empresários, profissionais e representantes de cada segmento contribuem ativamente na construção das estratégias, programas e ações que irão orientar o desenvolvimento turístico do município.

Essa abordagem de cocriação, viabilizada pelas redes setoriais, fortalece a legitimidade do PDTUR, aumenta o comprometimento dos atores com sua implementação e garante que as políticas públicas de turismo estejam alinhadas com as realidades e potencialidades de cada segmento. Além disso, as redes setoriais funcionam como canais permanentes de diálogo entre o poder público e o setor privado, facilitando a identificação de oportunidades de inovação, a resolução colaborativa de problemas e a construção de uma visão compartilhada sobre o futuro do turismo em Santos.

Um dos pontos críticos diagnosticados durante as pesquisas, sendo um consenso entre os entrevistados e respondentes da pesquisa realizada no 1º Encontro do Turismo Metropolitano da Baixada Santista, reside justamente na percepção negativa que a população santista tem sobre o turismo na cidade. Esta percepção negativa, associada ao turismo de massa dos anos 90, caracterizado por problemas de segurança, degradação urbana e baixa qualidade dos serviços, impacta o desenvolvimento do turismo como um todo, afastando potenciais visitantes, gerando resistência na própria população em relação ao desenvolvimento turístico e criando um ciclo vicioso que dificulta investimentos e melhorias no setor.

Mesmo que a comunidade local se beneficie das melhorias ocasionadas pelos investimentos em turismo, a mesma não está inserida nas prioridades dessas ações e projetos, o que seria fundamental para que os destinos turísticos se tornem espaços inteligentes, sob a perspectiva da sustentabilidade

e inovação, garantindo a satisfação dos visitantes e melhorando a qualidade de vida dos moradores. A partir desta constatação, encontra-se uma excelente oportunidade para que a Prefeitura, junto com a SEECTUR, apoiada pelo COMTUR, estabeleça em seu planejamento estratégico um programa de sensibilização e mobilização permanente, que estabeleça objetivos, metas e métricas de acompanhamento para promover a mudança desta percepção.



## Apresentação

A transição para um modelo de governança colaborativa e inteligente requer mais do que a simples adoção de novas tecnologias; exige uma mudança cultural e estrutural que alinhe os interesses de todos os atores envolvidos no ecossistema turístico, promova confiança mútua, estabeleça canais eficazes de comunicação e construa uma visão compartilhada de futuro para o destino.

Com base na análise do cenário de Santos, nos referenciais teóricos sobre governança, DTI e participação comunitária, e considerando os desafios institucionais e organizacionais identificados, propõe-se um plano estratégico articulado em quatro eixos fundamentais. Cada eixo desdobra-se em ações específicas, projetadas para construir, de forma integrada e progressiva, um novo paradigma de gestão para o turismo na cidade.

Este plano estratégico não é um documento estático, mas um instrumento vivo que deve ser constantemente revisado e adaptado às necessidades emergentes e às mudanças no contexto local, regional e global. Sua implementação requer comprometimento de todos os atores, a alocação adequada de recursos e, sobretudo, a vontade política de transformar Santos em um destino turístico verdadeiramente inteligente, sustentável e inclusivo.

### Público-alvo



- Setor Público Municipal
- Trade Turístico
- Comunidade Local
- Academia, Pesquisadores e Terceiro Setor
- Turistas e Visitantes
- Atores de Controle, Comunicação e Investimento



## Oportunidades e Benefícios

- **Fortalecimento da Governança Colaborativa e Participativa:** O plano propõe a criação de um sistema de governança robusto, com instâncias de participação (COMTUR, câmaras técnicas), processos transparentes e espaços institucionais de diálogo. A governança colaborativa distribui responsabilidades, reduz conflitos de competência e cria uma cultura de corresponsabilidade pelo desenvolvimento turístico.
- **Decisões Baseadas em Evidências e Inteligência de Dados:** A implementação de sistemas de monitoramento, observatórios turísticos e plataformas digitais permite que gestores, conselheiros e stakeholders tomem decisões fundamentadas em dados confiáveis e atualizados e fortalece a competitividade do destino no cenário nacional e internacional.
- **Maior Visibilidade e Competitividade Nacional e Internacional:** O alinhamento com padrões nacionais de monitoramento turístico, a certificação como Destino Turístico Inteligente (DTI) e a comunicação estratégica das conquistas de Santos elevam significativamente a visibilidade do destino.
- **Transformação da Percepção e Apropriação Local do Turismo:** Isso fortalece a identidade e o orgulho local, melhora a hospitalidade e qualidade do acolhimento, reduz conflitos entre turismo e comunidade, e cria uma cultura de corresponsabilidade pelo desenvolvimento turístico da cidade.
- **Inclusão Social e Redução de Desigualdades Territoriais:** O desenvolvimento de turismo de base comunitária e a inclusão de comunidades periféricas e vulneráveis no ecossistema turístico promovem geração de renda em áreas historicamente marginalizadas, valorização de culturas e saberes tradicionais, diversificação da oferta turística e redução da concentração espacial dos benefícios do turismo.
- **Qualificação e Profissionalização do Setor Turístico:** Programas de capacitação elevam a qualidade dos serviços turísticos, aumentam a competitividade do destino, melhoram a experiência do turista, aumentam a rentabilidade dos empreendimentos e fortalecem a empregabilidade e remuneração dos profissionais do turismo.
- **Ampliação e Democratização da Participação Cidadã:** A implementação de plataformas digitais de participação, consultas públicas online e eventos regulares de engajamento supera barreiras geográficas e de tempo, permitindo que cidadãos de áreas periféricas, jovens, pessoas com mobilidade reduzida e outros públicos historicamente sub-representados participem ativamente da governança.
- **Articulação em Rede e Fortalecimento de Parcerias:** O mapeamento de stakeholders, a criação de redes setoriais e o estabelecimento de parcerias estratégicas com outros destinos, universidades e organizações promovem ação coletiva, desenvolvimento de produtos integrados, compartilhamento de recursos, inovação colaborativa e amplificação da comunicação.
- **Aprendizagem Coletiva e Desenvolvimento de Competências Estratégicas:** A criação de espaços de aprendizagem, troca de conhecimentos e capacitação contínua desenvolve competências estratégicas para o turismo inteligente, promove maior alinhamento de conhecimentos e linguagens para todo o setor.



## O que?

O plano estratégico para o turismo em Santos se articula em quatro eixos principais, com os dois primeiros focados em estabelecer uma base sólida para a gestão.

**Eixo 1: Fortalecimento da estrutura de governança colaborativa:** Busca consolidar um modelo de governança robusto, transparente e inclusivo, com um COMTUR reestruturado e legitimado, justificando que sem essa base, as demais ações seriam ineficazes.

**Eixo 2: Formação e Fortalecimento de Redes de stakeholders:** Dedica-se à dimensão relacional da governança, com o objetivo de fortalecer e articular as diversas redes de stakeholders do turismo em Santos. A justificativa é que a eficácia da governança depende da qualidade das relações, da confiança e da colaboração entre os atores. Este eixo propõe ações para fortalecer conexões, integrar atores periféricos e institucionalizar mecanismos de colaboração em rede, criando um ecossistema de governança mais resiliente e eficaz.

**Eixo 3: Implementação da governança inteligente e baseada em dados:** Visa integrar tecnologia e dados na tomada de decisão, em linha com o conceito de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), para tornar a gestão mais eficiente e preditiva, utilizando dados para embasar as decisões da governança colaborativa.

**Eixo 4: Engajamento e sensibilização da comunidade e do trade turístico:** Aborda o elemento humano, com o objetivo de reverter a percepção negativa do turismo pela população local e engajar o setor de turismo, que muitas vezes desconhece as iniciativas estratégicas. A justificativa é que o apoio da comunidade é vital para a sustentabilidade do turismo a longo prazo, buscando capacitar os atores locais para que se tornem protagonistas do desenvolvimento turístico. Este eixo foca em construir uma cultura de hospitalidade e pertencimento, transformando a comunidade de espectadora a participante ativa.

## Como?

### ● Eixo 1: Fortalecimento da estrutura de governança colaborativa

#### Ação 1.1: Reestruturação do COMTUR

A reestruturação do COMTUR visa transformá-lo em uma instância de governança colaborativa, atuando como o núcleo articulador da rede de atores do turismo em Santos. O objetivo é superar a falta de continuidade das políticas públicas e a limitada participação dos stakeholders.

#### Ação 1.2: Criação de Câmaras Técnicas

A criação de câmaras técnicas especializadas, como subgrupos de trabalho do COMTUR, visa aprofundar a análise de temas relevantes do setor turístico. Isso permite que diferentes temas sejam tratados com a profundidade necessária, sem sobrecarregar o conselho plenário. Estes subgrupos podem gerar planos estratégicos para auxiliar na composição do Plano Diretor de Turismo da cidade.

#### Ação 1.3: Mapeamento de Stakeholders

O mapeamento de stakeholders é essencial para compreender a rede de relações do turismo em Santos, identificar lacunas de representação e desenhar estratégias de engajamento. A Análise de Redes Sociais (SNA) é a metodologia proposta para mapear os atores e suas relações.

#### Ação 1.4: Definição de papéis e responsabilidades

A definição clara de papéis e responsabilidades busca superar a ambiguidade na governança turística. A clareza de atribuições de cada ator na rede de governança é essencial para evitar duplicação de esforços, lacunas de atuação e conflitos de competência.

#### Ação 1.5: Capacitação de gestores e atores

A capacitação de gestores e atores é um investimento estratégico para o sucesso da governança colaborativa. A ação propõe um programa robusto e permanente de capacitação que alcance diferentes públicos com conteúdos e metodologias adequados a cada um.

### ● Eixo 2: Formação e Fortalecimento de Redes de stakeholders

#### Ação 2.1: Criação de Redes setoriais temáticas

A criação de redes setoriais temáticas permite que atores de um mesmo segmento se articulem de forma mais próxima e eficaz. Essas redes setoriais funcionam como subsistemas da rede mais ampla, conectando-se ao COMTUR por meio das câmaras técnicas.

#### Ação 2.2: Programa de intercâmbio e benchmarking

Desenvolvimento de capacidades e inovação a partir da troca de experiências com outros destinos turísticos. Conhecer como outros destinos lidam com desafios semelhantes pode inspirar soluções e acelerar o processo de transformação.

#### Ação 2.3: Plataforma de colaboração e compartilhamento de recursos

Visa facilitar a circulação de informações, conhecimentos e outros recursos entre os atores da rede. A plataforma conecta quem tem recursos com quem precisa deles, promovendo parcerias e reduzindo custos.

#### Ação 2.4: Programa de embaixadores do turismo de Santos

Visa ampliar o alcance da comunicação e fortalecer a rede por meio de indivíduos influentes e comprometidos. Os embaixadores atuam como representantes e multiplicadores da visão e dos valores do turismo de Santos.

# Soluções

## Como?

- **Eixo 3: Implementação da governança inteligente e baseada em dados**

### **Ação 3.1: Aprimoramento e fortalecimento do Observatório de Turismo**

O aprimoramento do Observatório de Turismo de Santos visa fornecer dados para decisões informadas de gestores, empresários e pesquisadores. O objetivo é que o Observatório se torne uma ferramenta cotidiana de gestão, monitorando indicadores de fluxo turístico, impactos e satisfação dos visitantes.

### **Ação 3.2: Desenvolvimento de painéis de Business Intelligence (BI)**

O desenvolvimento de painéis de BI visa transformar dados brutos em informações visuais e interativas, facilitando a compreensão e o uso. Isso democratiza o acesso à inteligência de dados, permitindo que não apenas especialistas, mas também gestores e cidadãos explorem as informações.

### **Ação 3.3: Integração com a plataforma DTI Brasil**

A integração com a plataforma DTI Brasil é uma oportunidade estratégica de integração com uma rede nacional de destinos, acesso a recursos e troca de boas práticas. A integração garante que Santos esteja alinhado com os padrões e metodologias nacionais, fortalecendo a credibilidade dos dados locais.

### **Ação 3.4: Sistema de monitoramento de indicadores de governança inteligente**

O sistema de monitoramento de indicadores de governança inteligente visa avaliar se o modelo de governança está funcionando e gerando os resultados esperados. Monitorar esses indicadores permite identificar avanços, estagnações e retrocessos, orientando ajustes no modelo de governança.

### **Ação 3.5: Plataforma Digital de Participação**

A criação de uma Plataforma Digital de Participação busca ampliar e democratizar a participação de cidadãos e stakeholders. A plataforma complementa os espaços presenciais de participação, criando um modelo híbrido que potencializa o engajamento.

- **Eixo 4: Engajamento e sensibilização da comunidade e do trade turístico**

### **Ação 4.1: Programa permanente de sensibilização turística**

O programa permanente de sensibilização turística visa transformar a percepção da comunidade sobre o turismo, construindo uma cultura de hospitalidade e pertencimento. A sensibilização é um processo contínuo e sistemático que envolve diferentes públicos e gera mudanças duradouras de atitude.

### **Ação 4.2: Comunicação estratégica sobre as conquistas**

A comunicação estratégica sobre as conquistas visa dar a conhecer os avanços da cidade no setor do turismo. A ação busca traduzir dados técnicos e prêmios em benefícios concretos e tangíveis para diferentes públicos, utilizando narrativas e storytelling para engajar emocionalmente.

### **Ação 4.3: Fomento ao Turismo de Base Comunitária (TBC)**

O fomento ao Turismo de Base Comunitária (TBC) visa garantir que o turismo gere benefícios diretos para as comunidades locais. O TBC representa uma das formas mais eficazes de garantir que o turismo gere benefícios diretos para as comunidades locais, especialmente aquelas historicamente marginalizadas.

### **Ação 4.4: Capacitação do trade turístico**

A capacitação do trade turístico visa qualificar os serviços oferecidos pelo setor privado do turismo. A ação é complementar à capacitação de gestores e atores, mas com foco específico no setor privado do turismo, utilizando metodologias e conteúdos adequados às necessidades dos empreendedores.

### **Ação 4.5: Eventos de sensibilização e mobilização**

Os eventos de sensibilização e mobilização visam criar momentos de encontro, diálogo e mobilização que reúnam os diversos atores da governança do turismo. Esses eventos complementam os canais digitais de participação, oferecendo a dimensão humana e relacional que é essencial para a governança colaborativa.

## Onde?

A implementação do plano será viabilizada através da atuação conjunta e coordenada de diversas entidades e locais estratégicos, garantindo a abrangência e a eficácia das ações propostas: Secretaria de Turismo, Comércio e Empreendedorismo (SEECTUR), Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) e Redes formadas pelo Trade Turístico.

## 7. Considerações Finais

### A Síntese da Estratégia: Quatro Pilares para a Transformação

O Planejamento Estratégico para o Turismo em Santos representa um marco na gestão do setor, ao propor uma abordagem holística e integrada para o desenvolvimento do destino. Em vez de ações isoladas, a estratégia se fundamenta em quatro pilares interconectados, desenhados para atuar sinergicamente na superação dos desafios e na capitalização das oportunidades de Santos.

Cada um dos quatro planos estratégicos foi concebido como uma resposta direta aos desafios identificados no diagnóstico, transformando-os em oportunidades de crescimento e consolidação do destino:

- **Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo (Plano 1):** Este plano aborda o desafio de criar uma cultura de hospitalidade e excelência que permeie toda a comunidade. Ao investir na formação cidadã e profissional, ele capitaliza a oportunidade de transformar cada santista em um embaixador, garantindo que a experiência do visitante seja marcada pela qualidade e pelo acolhimento, elevando o padrão de serviço em toda a cadeia turística.
- **Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos (Plano 2):** Este plano visa superar o desafio de uma imagem turística que, por vezes, é ofuscada por questões mais amplas de segurança e percepção. A oportunidade reside em consolidar uma narrativa única e atraente para o destino, valorizando o patrimônio histórico e a cultura local, e diferenciando Santos no cenário competitivo ao focar em seus atributos positivos.
- **Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística (Plano 3):** Este plano enfrenta o desafio da concentração da oferta no turismo de sol e mar, que subaproveita o potencial da cidade. A estratégia é expandir e qualificar o leque de produtos e experiências, promovendo a revitalização de áreas chave como o Centro Histórico, incentivando a vida noturna e explorando nichos como o turismo cultural, de negócios e a Economia Prateada, transformando a infraestrutura e a experiência em alavancas de atração.
- **Governança Colaborativa e Inteligente (Plano 4):** Atuando como o alicerce de toda a estratégia, este plano é a resposta direta ao desafio da falta de coordenação e articulação entre os atores. Ele propõe a tran-

sição para um modelo de rede, onde a tomada de decisão é compartilhada, transparente e orientada por dados, garantindo a perenidade das ações e a coordenação eficiente entre o poder público, o setor privado e a sociedade civil.

A interdependência dos planos sublinha que o sucesso em uma área potencializa as demais. A implementação coordenada destes eixos propõe um caminho para transformar os desafios atuais em oportunidades concretas de desenvolvimento econômico, social e cultural.

## **7.1 O Caminho Adiante: Compromisso e Colaboração**

A implementação bem-sucedida destes quatro planos estratégicos exige mais do que a aprovação formal de um documento; requer um compromisso contínuo com a visão de futuro e a mobilização de recursos em todas as esferas. Os desafios são significativos, mas as bases para a transformação estão solidamente estabelecidas.

O Planejamento Estratégico para o Turismo em Santos representa uma visão ambiciosa, mas realizável, de transformação. Ele reconhece que a governança não é um fim em si mesma, mas um meio para alcançar um desenvolvimento turístico que seja:

- Sustentável: Equilibrando crescimento econômico, preservação ambiental e justiça social.
- Inclusivo: Distribuindo benefícios para todas as regiões e grupos sociais.
- Inteligente: Utilizando dados e tecnologias para decisões melhores.
- Colaborativo: Construído coletivamente por múltiplos atores.
- Resiliente: Capaz de se adaptar a mudanças e superar crises.

A implementação deste planejamento exige comprometimento, recursos e, sobretudo, vontade política e social de transformar Santos em um destino turístico de referência nacional e internacional. Não se trata de um planejamento apenas de governo, mas de um planejamento de cidade, que transcende mandatos e pertence a todos os santistas. O sucesso dependerá da capacidade de todos os atores (poder público, setor privado, sociedade civil, academia e comunidades) de trabalharem juntos, confiarem uns nos outros e manterem o foco no bem comum. A jornada é longa, mas os primeiros passos já foram dados. O futuro do turismo em Santos está sendo construído agora, de forma colaborativa e inteligente.

# Referências

## Análise do Setor de Turismo da Cidade de Santos (2025)

AGÊNCIA NACIONAL DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO - EM-BRATUR. Plano Estratégico 2024 – 2027. S.d.

ALMEIDA, Juliana Oliveira de. O que é turismo sustentável? Conceito, importância e potenciais. POLITIZE, 09 maio 2023. Disponível em: <https://www.politize.com.br/turismo-sustentavel/>. Acesso em: 04 de agosto de 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR). O Futuro do Turismo no Brasil a partir da análise crítica do período de 2000-2019. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 16, e-2456, 2022.

BRASIL. Ministério do Turismo. Segmentação do turismo e o mercado. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – Brasília: Ministério do Turismo, s.d.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Roteiros do Brasil: Turismo e Sustentabilidade. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Segmentação do turismo – marcos conceituais. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Relatório Gestão 2020 a 2022. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Turismo (SNDTUR). – Brasília: Ministério do Turismo, 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Turismo de bem-estar: autocuidado e imersão na natureza que atrai cada vez mais viajantes. GOV.BR, 23 jan. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-de-bem-estar-autocuidado-e-imersao-na-natureza-que-atrai-cada-vez-mais-viajantes>. Acesso em: 04 de agosto de 2025.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. ONU coloca turismo no centro de políticas para proteção do meio ambiente e erradicação da pobreza. GOV.BR, 31 jan. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/onu-coloca-turismo-no-centro-de-politicas-para-protectao-do-meio-ambiente-e-erradicacao-da-pobreza>. Acesso em: 04 de agosto de 2025.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Tendências de Turismo: Verão 2025. Ministério do Turismo, Nexus FSB Holding – Brasília: Ministério do Turismo, 2024a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. Plano Nacional de Turismo 2024 – 2027: o turismo como protagonista do desenvolvimento sustentável e inclusivo. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento Nacional de Infraestrutura, Crédito e Investimentos no Turismo, Conselho Nacional de Turismo. – Brasília: Ministério do Turismo, 2024b.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo. AGÊNCIA NACIONAL DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO - EMBRATUR. Tendências do Turismo 2025. Revista Tendências do Turismo, Brasília, 6<sup>a</sup> ed., 2025.

CARVALHO, Mariana Aldrigui. Turismo e os setores da economia. Medium, 2018. Disponível em: <https://marialdrigui.medium.com/turismo-e-os-setores-da-economia-4941063dbaa9>. Acesso em: 03 ago. 2025.

CARVALHO, Mariana Aldrigui. Cidade Global, Destino Mundial. 2011. 200 f. Tese (Doutorado em Geografia Humana), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COELHO, Diego Bonaldo et al. Cadeia Global de Valor: Setor de Turismo. ESPM: São Paulo, 2017.

DELENER, Nedjet. Current trends in the global tourism industry: evidence from the United States. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 44(5): 1125-137, SET./OUT. 2010.

Prefeitura Municipal de Santos. Relatório de Informações da Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo 2020/ 2021. Santos, s.d.

Prefeitura Municipal de Santos. Relatório de Percepção do Turismo pelos Municípios 2021 - 2022. Santos, s.d.

Prefeitura Municipal de Santos. Relatório de Percepção do Turismo pelos Municípios 2022 - 2023. Santos, s.d.

Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo -SEEC-TUR. DEMPRE - Departamento de Empreendedorismo e Emprego. Relatório sobre Turismo (sem título). Prefeitura Municipal de Santos. Santos, s.d.

SEBRAE. Viagens Regionais: Tendência no pós-pandemia. Boletim de Tendências: ano 2020. SEBRAE Inteligência Setorial. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepção da Corrupção - IPC 2024. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/> . Acesso em: 03 de agosto de 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. Future of Travel and Tourism: Embracing Sustainable and Inclusive Growth. Geneva, 2025.

WORLD POPULATION REVIEW. Países mais perigosos para as mulheres em 2025. Disponível em: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-dangerous-countries-for-women>. Acesso em: 03 de agosto de 2025.

WORLD TOURISM CITIES FEDERATION. Report on World Tourism Economy Trends (2023) – Simplified Version. World Tourism Cities Federation Tourism

- Research Center, Chinese Academy of Social Sciences. 2023.
- \_\_\_\_\_. Report on World Tourism Economy Trends (2024) – Brief Version. World Tourism Cities Federation Tourism Research Center, Chinese Academy of Social Sciences. 2024.
- WORLD TRAVEL MARKET. TOURISM ECONOMICS. WTM Global Travel Report 2024. Londres, 2024.

### **Plano Estratégico 1: Qualificação e Valorização do Capital Humano no Turismo**

ACADEMIA DO TURISMO SP. Academia do Turismo SP. [S. l.: s. n.], [entre 2020 e 2025]. Disponível em: <<https://www.academiadoturismosp.com.br/onepage>>. Acesso em: 08 out. 2025.

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Plan de Desarrollo Turístico de Medellín 2020-2023. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2021.

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Plan de Desarrollo de Medellín 2020-2023: Futuro de Todos. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2021.

AMÉRICA ECONOMÍA. Travel consciously: smart tourist destinations gain prominence in Latin America. AméricaEconomía, 31 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.americaeconomia.com/en/negocios-e-industrias/travel-consciously-smart-tourist-destinations-gain-prominence-latin-america>>. Acesso em: 15 set. 2025.

BRITISH COUNCIL COLOMBIA. English for Tourism: Opening doors to Medellin. [S. l.: s. n.], [entre 2020 e 2025]. Disponível em: <<https://www.british-council.co/en/about/success-stories/english-for-tourism>>. Acesso em: 07 out. 2025.

CITY OF MELBOURNE. Visitor Services Strategy 2022-2026. Melbourne: City of Melbourne, 2023.

CITY OF MELBOURNE. Melbourne Visitor Strategy 2023-2027. Melbourne: City of Melbourne, 2023.

LUSH, Emily. Community Tourism for Social Transformation in Colombia. Wander-Lush, 29 jan. 2023. Disponível em: <<https://wander-lush.org/tourism-social-transformation-colombia/>>. Acesso em: 01 out. 2025.

MEDELLÍN.TRAVEL. Compromiso con nuestra ciudad. [S. l.: s. n.], [entre 2020 e 2025]. Disponível em: <<https://www.medellin.travel/compromiso-con-nuestra-ciudad/>>. Acesso em: 29 set. 2025.

OMT. Destaques do Turismo Internacional, Edição 2019. Genebra: Organização Mundial do Turismo, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). UNWTO Tourism Highlights, 2019 Edition. Madrid: UNWTO, 2019.

PROCOLOMBIA. The Tourism Industry Unites Around Community-Led Travel. Comunicaciones ProColombia, 10 nov. 2021. Disponível em: <<https://>

[procolombia.co/en/press-room/news/tourism-industry-unites-around-community-led-travel](http://procolombia.co/en/press-room/news/tourism-industry-unites-around-community-led-travel). Acesso em: 10 out. 2025.

PULIDO, Laura. Community Tourism: Post-Covid19 global trend, is developing strongly in Medellin, Colombia. Bureau Medellín, 22 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.bureauomedellin.com/community-tourism-post-covid-19-global-trend-is-developing-strongly-in-medellin-colombia/>>. Acesso em: 20 set. 2025.

SEBRAE. Entenda o que é um Hub de Inovação e como funciona. [S. I.: s. n.], 06 fev. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-um-hub-de-inovacao-e-como-funciona,32b-22cb3509c4810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 27 set. 2025.

SINGAPORE TOURISM BOARD (STB). Hotel Industry Transformation Map 2025. Singapore: STB, 2022.

STB. Singapore Tourism Board Annual Report 2022. Singapura: Singapore Tourism Board, 2022.

TURISMO SANTOS. Decreto cria programa Viajando pela História para estudantes em Santos. Turismo Santos, 24 set. 2025. Disponível em: <<https://www.turismosantos.com.br/pt-br/node/20827>>. Acesso em: 28 set. 2025.

UN TOURISM. UNWTO.TedQual Programme joins to the network to support the Schools Friends of Tourism in Colombia. 20 jan. 2011. Disponível em: <<https://www.untourism.int/archive/global/news/2011-01-20/unwtodetqual-programme-joins-network-support-schools-friends-tourism-colombia>>. Acesso em: 03 out. 2025.

ZITZKE, Viviane Aquino; FREITAS, Luciane Albernaz de Araujo. Verticalização do Ensino: um processo potente para a Formação Humana Integral dos estudantes. Pelotas/RS, 2024. Disponível em:<[https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/918325/2/PE\\_Viviane\\_Zitzke\\_2024.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/918325/2/PE_Viviane_Zitzke_2024.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2025.

## **Plano Estratégico 2: Fortalecimento da Identidade e Imagem Turística de Santos**

ALBUQUERQUE, Mariene Cavalcante Borba de; OLIVEIRA, Samir Adamoglu de. A Construção Social da Identidade Turística: uma visão do institucionalismo organizacional. Revista Turismo em Análise - RTA, [s. I.]. Disponível em: <<https://revistas.usp.br/rta/article/view/172371/167874>>. Acesso em: 10 set. 2025.

BONITO (MS). Prefeitura Municipal. Assessoria de Comunicação. Bonito inicia projeto para construção de sua Marca Turística com a participação da população. [S. I.], 11 ago. 2025. Disponível em: <<https://www.bonito.ms.gov.br/2025/08/11/bonito-inicia-projeto-para-construcao-de-sua-marca-turistica-com-a-participacao-da-populacao/>>. Acesso em: 02 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Turismo. Catálogo de Soluções Tecnológicas para Destinos Turísticos Inteligentes. [S. I.], [s.d.]. Disponível em: <[https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/copy\\_of\\_CatlogoSolucoesTecnologicas\\_DTIBrasil.pdf](https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/copy_of_CatlogoSolucoesTecnologicas_DTIBrasil.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2025.

CÁRDENAS-GARCIA, P. J.; SÁNCHEZ-RIVERA, M. D.; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, J. L. Tourism planning and sustainable development: A review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, v. 104, p. 1-14, 2015.

CAVALCANTI, Izabela. Bonito inicia projeto para criar identidade visual turística. *Campo Grande News*, [s. I.], 16 ago. 2025. Disponível em: <<https://www.campograndenews.com.br/meio-ambiente/bonito-comeca-a-consultar-populacao-para-criar-identidade-visual>>. Acesso em: 25 set. 2025.

CURITIBA. Destino Inteligente Curitiba. Curitiba é Marca Estrela em ranking nacional de branding das cidades. [S. I.], 19 dez. 2022. Disponível em: <<https://destinointeligente.curitiba.pr.gov.br/noticia/curitiba-e-marca-estrela-em-ranking-nacional-de-cidades-que-promovem-sua-identidade/66706>>. Acesso em: 04 out. 2025.

ENDRES, A.; PACKMAN, J. Community participation in tourism planning: A systematic review. *Journal of Tourism Planning and Development*, v. 16, n. 4, p. 379-396, 2019.

EQUIPE EDITORIAL 1DOC. Marketing territorial: 6 dicas para promover seu município. *Blog 1Doc*, [s. I.], 23 dez. 2024. Disponível em: <<https://blog.1doc.com.br/marketing-territorial/>>. Acesso em: 06 out. 2025.

FRANKLIN, A. *Tourism and the environment: A sustainable relationship?* London: Routledge, 2009.

GUIMARÃES, Germano. Como políticas públicas e projetos de inovação transformaram Medellín em referência mundial em urbanismo social. *Tellus*, [s. I.], [entre 2020 e 2025]. Disponível em: <<https://tellus.org.br/conteudos/artigos/medellin-urbanismo-social/>>. Acesso em: 18 set. 2025.

KOTLER, P. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. 8. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

MARQUES, Fábio. Turismo Comunitário: o caminho para preservação da identidade cultural e ambiental de um território. Ministério do Turismo, [s. I.], 24 out. 2023. Atualizado em: 17 set. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-comunitario-o-caminho-para-preservacao-da-identidade-cultural-e-ambiental-de-um-territorio>>. Acesso em: 05 out. 2025.

MOURA, Vitória. Saiba o que torna uma cidade um Destino Turístico Inteligente. Ministério do Turismo, [s. I.], 31 mar. 2023. Atualizado em: 17 set. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/saiba-o-que-torna-uma-cidade-um-destino-turistico-inteligente>>. Acesso em: 02 out. 2025.

MOURÃO, Ada Raquel Teixeira; CAVALCANTE, Sylvia. O processo de cons-

trução do lugar e da identidade dos moradores de uma cidade reinventada. Psicologia: Reflexão e Crítica, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 272-282, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/dy5CDPGTYfLLqGtDysDwLnS/?format=html&lang=pt#:~:text=A%20liga%C3%A7%C3%A3o%20dos%20moradores%20com,constru%C3%A7%C3%A3o%20na%20cidade%20de%20Maracana%C3%BA>>. Acesso em: 22 set. 2025.

NEVES, Davi. Medellín e seus caminhos para a inovação. Meio & Mensagem, [s. l.], 31 jan. 2025. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/medellin-e-seus-caminhos-para-a-inovacao>>. Acesso em: 14 out. 2025.

PIZAN, A.; MANSFELD, Y. Towards a theory of destination image formation. *Tourism Management*, v. 20, n. 1, p. 1-13, 1999.

POGGI, Marta. Medellín: de cidade violenta a Destino Turístico Inteligente. LinkedIn Pulse, [s. l.], [2020]. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/medell%C3%ADn-de-cidade-violenta-destino-tur%C3%ADstico-marta-pogg>>. Acesso em: 11 out. 2025.

SANTOS. Prefeitura Municipal. Santos recebe selo de Destino Turístico Inteligente em Transformação do Governo Federal. [S. l.], 18 jan. 2024. Disponível em: <<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/santos-recebe-selo-de-destino-turistico-inteligente-em-transformacao-do-governo-federal>>. Acesso em: 01 out. 2025.

SANTOS. Prefeitura Municipal. Grupo inicia trabalhos para transformar Santos em referência mundial no turismo. [S. l.], 04 set. 2025. Disponível em: <<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/grupo-inicia-trabalhos-para-transformar-santos-em-referencia-mundial-no-turismo#:~:text=Santos%20foi%20uma%20das%20dez%20cidades%20escolhidas,a%20comiss%C3%A3o%20para%20viabilizar%20a%20obten%C3%A7%C3%A3o%20des-ta>>. Acesso em: 19 set. 2025.

SEBRAE. Marketing territorial: Estratégia de construção e divulgação da imagem do município. Portal Sebrae, [s. l.], 21 jun. 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/parceirodomunicipio/cidadeempreendedora/marketing-territorial,dbebf46aedaaf810VgnVCM-1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 08 out. 2025.

SEBRAE/SC. Mobilização do Sebrae/SC fortalece identidade turística de Fraiburgo. Portal Sebrae, [s. l.], 28 abr. 2025. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/mobilizacao-do-sebraesc-fortalece-identidade-turistica-de-fraiburgo,8471258518866910VgnVCM-1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 16 out. 2025.

SEBRAE. Medellín: turismo inteligente revela oportunidades e aprendizados. Portal Sebrae, [s. l.], 17 mar. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/medellin-turismo-inteligente-revela-opportunidades-e-aprendizados,92f5cce5a7d26810VgnVCM1000001b00320aR>>. Acesso em: 16 out. 2025.

CRD>. Acesso em: 13 out. 2025.

TURISMO SANTOS. Santos é reconhecida como 'Município Turístico' no novo Mapa do Turismo Brasileiro 2025. [S. I.], 06 jun. 2025. Disponível em: <<https://www.turismosantos.com.br/pt-br/content/santos-%C3%A9-reconhecida-como-%E2%80%98munic%C3%ADpio-tur%C3%ADstico%E2%80%99-no-novo-mapa-do-turismo-brasileiro-2025>>. Acesso em: 29 set. 2025.

TURISMO SANTOS. Santos amplia presença em feiras de turismo e reforça posicionamento como destino estratégico. [S. I.], 27 jun. 2025. Disponível em: <<https://www.turismosantos.com.br/?q=pt-br/content/santos-amplia-presen%C3%A7a-em-feiras-de-turismo-e-refor%C3%A7a-posicionamento-como-destino>>. Acesso em: 09 out. 2025.

UBATUBA(SP). Prefeitura Municipal. Setur reforça importância de participação em pesquisa "Place Branding". [S. I.], 12 set. 2022. Disponível em: <<https://www.ubatuba.sp.gov.br/noticias/pesquisaplace/>>. Acesso em: 04 out. 2025.

VIVA BONITO. Turismo inteligente em Bonito-MS: como tecnologia, sustentabilidade e atendimento personalizado transformam o destino. [S. I.], 09 jul. 2025. Disponível em: <<https://vivabonito.com.br/turismo-inteligente-em-bonito-ms-como-tecnologia-sustentabilidade-e-atendimento-personalizado-transformam-o-destino/>>. Acesso em: 15 out. 2025.

### **Plano Estratégico 3: Diversificação e Aprimoramento da Oferta Turística**

BARCELONA (Município). Ajuntament de Barcelona. Direcció de Turisme. Turismo 2020 Barcelona: una estrategia colectiva para un turismo sostenible. Barcelona, 2017. 144 p. Disponível em: [file:///home/ubuntu/upload/turismo\\_2020\\_barcelona.pdf](file:///home/ubuntu/upload/turismo_2020_barcelona.pdf). Acesso em: 01 out. 2025.

GUIRAUD, Eduardo Turchen; GANDARA, José Manoel G. Os Citycards como Ferramenta de Comunicação, Distribuição e Compreensão de Destinos Turístico. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. Anais...Caxias do Sul, [2006]. Disponível em: <file:///home/ubuntu/upload/GT09-10.pdf>. Acesso em: 25 set. 2025.

INVAT.TUR. Manual para la adaptación de destinos turísticos a la accesibilidad universal. Valencia: Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, 2015.

INVAT.TUR. Guía de buenas prácticas en señalética turística inteligente. Valencia: Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, 2017.

LISBOA. Turismo de Lisboa. Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024: relatório final. Lisboa: Roland Berger, 2019. 221 p. Disponível em: [file:///home/ubuntu/upload/Relatorio\\_Final\\_Plano\\_Estrategico-2020-2024\\_compressed.pdf](file:///home/ubuntu/upload/Relatorio_Final_Plano_Estrategico-2020-2024_compressed.pdf). Acesso em: 03 out. 2025.

MELBOURNE. City of Melbourne. Experience Melbourne 2028: a destination management plan for Melbourne's visitor economy. Melbourne, 2024. 55

p. Disponível em: file:///home/ubuntu/upload/experience-melbourne-2028.pdf. Acesso em: 07 out. 2025.

MELBOURNE. City of Melbourne. Experience Melbourne 2028: Industry Toolkit. Melbourne, 2024. 33 p. Disponível em: file:///home/ubuntu/upload/experience-melbourne-2028-industry-toolkit.pdf. Acesso em: 08 out. 2025.

OMT. Destaques do Turismo Internacional, Edição 2019. Genebra: Organização Mundial do Turismo, 2019.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Turismo; SÃO PAULO TURISMO (SPTuris). Plano de Turismo Municipal: Cidade de São Paulo 2019-2021: Perspectiva 2030. São Paulo, 2019. Disponível em: file:///home/ubuntu/upload/platum\_2019-2021.pdf. Acesso em: 15 set. 2025.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Turismo; SÃO PAULO TURISMO (SPTuris). Plano de Turismo Municipal: Cidade de São Paulo 2024-2029. São Paulo, 2023. Disponível em: file:///home/ubuntu/upload/PLATUM\_2024-2029\_site.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

SIMMONS, D. G. Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, v. 15, n. 2, p. 98-108, 1994.

TOSUN, C. Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, v. 21, n. 6, p. 613-633, 2000.

WONDIRAD, A.; TOLLEFSON, M.; YILMAZ, S. Placemaking as an approach to foster sustainable tourism development in heritage sites. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, v. 239, p. 289-299, 2019.

#### **Plano Estratégico 4: Governança Colaborativa e Inteligente**

ALBUQUERQUE, F. S.; SOUZA, T. A.; ARAÚJO, L. M. Destinos turísticos inteligentes no Brasil: avanços e desafios. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 2024.

BARBARÁ, Saulo et al. A governança regional em turismo: realidade? Estudo de caso sobre o destino Estrada Real. Fundação Getúlio Vargas (FGV). *Cadernos EBAPE*, v. 5, nº 4, Dez. 2007.

BEAUMONT, N.; DREDGE, D. Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 18, n. 1, p. 7-28, 2010.

BRANDI, C.; SILVA, J. A. Governança inteligente em destinos turísticos. *Revista Turismo em Análise*, v. 28, n. 2, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo - Diretrizes. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 1: Sensibilização. Brasília: Minis-

tério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 2: Mobilização. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 3: Institucionalização da Instância de Governança Regional. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 4: Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 5: Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 6: Sistema de Informações Turísticas do Programa. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Ação Municipal para a Regionalização do Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Formação de Redes. Brasília: Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Brasília: MTur, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/destinos-turisticos-inteligentes-dti>. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Ministério do Turismo. Turismo Comunitário: o caminho para preservação da identidade cultural e ambiental de um território. Brasília: MTur, 2023.

CALISTO et al. Modelos de Governança Local para o Empreendedorismo em Turismo: uma proposta a partir dos casos de Cascais e Setúbal. Lisboa: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, 2020.

CALISTO, M. et al. Governança em turismo: uma revisão sistemática da literatura. Revista Turismo & Desenvolvimento, n. 33, 2020.

CALISTO, M. et al. Governança colaborativa em destinos turísticos: o papel dos stakeholders. Annals of Tourism Research, v. 105, 2024.

COUTINHO, Ana Catarina Alves. NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça.

Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo - RBTur, São Paulo, 13(3), p. 55-70, set./dez. 2019.

DALLABRIDA, V. R.; BECKER, D. F. Governança territorial: um primeiro passo na construção de uma proposta teórico-metodológica. Desenvolvimento em Questão, v. 1, n. 2, p. 73-97, 2003.

GRACIANO, T. A.; HOLANDA, L. A. Governança e turismo: uma análise da produção científica. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 15, 2021.

GRACIANO, Pollyana Fraga. HOLANDA, Luciana Araújo de. Governança de Turismo de Base Comunitária e estudo dos entraves para a consolidação de duas comunidades em Recife (Pernambuco, Brasil) sob a luz do Modelo de Análise da Governança. Revista Turismo em Análise (RTA), ECA-USP, v. 32, n. 2, p. 367-388, maio/ago., 2021.

HALL, C. M. A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. Journal of Sustainable Tourism, v. 19, n. 4-5, p. 437-457, 2011.

HANAI, F. Y. et al. Programa de Sensibilização Sustentável do Turismo: uma proposta para envolvimento e participação de comunidades locais. Revista Turismo em Análise, v. 22, n. 1, p. 4-24, 2011.

INVAT.TUR - Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas. Manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes. Valencia: Generalitat Valenciana, 2015.

INVAT.TUR. Destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. Valencia: Generalitat Valenciana, 2017.

INVAT.TUR. White Paper: Destinos Turísticos Inteligentes. Valencia: Generalitat Valenciana, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition. Madrid: UNWTO, 2015.

JAVARINI, Maria Aparecida et al. Governança em Turismo: Highlight para o Desenvolvimento Sustentável. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022, On-line - 21 - 23 de set de 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/a667f4e7b0c8a3babe331569d3eac6bd.pdf>. Acesso em: 03 set. 2025.

JUCHNESKI, Daniele Paula et al. Governança Inteligente do Turismo: analisando indicadores em Bonito (MS). Turismo, Visão e Ação. Balneário Camboriú, SC, v26, e19714, jan./dez.2024.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2007.

SANTOS, Luiz Cláudio Brito Simas et al. Governança territorial em turismo: uma revisão de casos concretos da experiência brasileira. SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica, UNIFACS, v. 20, n. 1, 2021-2022.

SANTOS, Thayele Oliveira. A relação estrutural entre a governança e a

competitividade de destinos turísticos. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2022.

SANTOS (SP). Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo. Plano Diretor de Turismo. Santos: Secretaria de Empreendedorismo, Economia Criativa e Turismo, 2022.

SANTOS, G. E. O. Governança em destinos turísticos: conceitos e aplicações. São Paulo: Aleph, 2018.

SANTOS, M. P. S. et al. Governança territorial e sua aplicação ao turismo. Revista de Geopolítica, v. 13, n. 1, 2022.

SÃO PAULO (SP). Secretaria de Turismo. Guia de Criação e Fortalecimento dos Conselhos Municipais de Turismo. São Paulo: Secretaria de Turismo, 2018.

SIMMONS, D. G. Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, v. 15, n. 2, p. 98-108, 1994.

TOSUN, C. Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, v. 21, n. 6, p. 613-633, 2000.

WONDIRAD, A. et al. Community participation in tourism development as a tool to foster sustainable land and resource use practices in a national park milieu. *Land Use Policy*, v. 88, 2019.

# Anexo I: Categorias Temáticas e suas Respectivas Ações

## Capacitação e Desenvolvimento Profissional

### **Qualificação para o setor de serviços e atendimento ao público**

- Modernizar a abordagem para novos públicos
- Qualificar a estrutura de recepção aos turistas
- Qualificação da mão de obra
- Melhorar o atendimento ao público formando uma cultura do servir com excelência
- Qualificar os profissionais que atuam na área de comércio e serviços (rede de atendimento ao turista) voltados ao Turismo na cidade para excelência no atendimento
- Ampliar a prestadores de serviços especializados na região
- Investir e Capacitar mão de obra nos serviços de atendimento ao público
- Melhorar integração de serviços de atendimento ao turismo na cidade

### **Formação especializada no Turismo**

- Investir na capacitação dos profissionais na área de turismo, como línguas, história e artes
- Qualificar os guias de turismo a criar e empreender, desenvolvendo novos roteiros para contar as histórias da cidade
- Capacitação e formação de jovens para trabalhar no setor de turismo
- Promover treinamento e capacitação em hospitalidade
- Dispor de guias de turismo bem capacitados e com domínio dos idiomas principais para atendimento de estrangeiros
- Aumentar a oferta de capacitação - 2x
- Capacitar mão de obra - 3x
- Formar as novas gerações para trabalhar no setor, despertando interesse e qualificando mão de obra.
- Melhorar e incentivar a formação de guias turísticos com conhecimento em Arte, história e conhecimentos gerais para enriquecer a experiência turística

- Melhorar e capacitar profissionais para promover roteiros mais interessantes pela cidade de Santos - 3x
- Formar guias turísticos, para realização de roteiros focados na história da região com a participação do povo negro.
- Capacitar os profissionais de turismo por meio de parcerias estratégicas com foco em formação profissional e empregabilidade no setor, como inglês instrumental, outras línguas e história
- Qualificar o trade turístico local

## **Ofertas de Cursos e Oportunidades**

- Oferecer bons cursos de idiomas que sejam objetivos e práticos, voltado ao atendimento de turistas, aos agentes do turismo.
- Aumentar a oferta por cursos na área de turismo e formações complementares
- Auxiliar o fortalecimento das instituições de ensino em turismo.
- Criar curso de Turismo e especialização que esteja mais adequado a realidade prática dos profissionais, que não envolvam somente teorias, mas sejam baseados na vivência profissional
- Ampliar a oferta de cursos na área de turismo na cidade de Santos.
- Discutir sobre a formação dos profissionais da área, priorizando vivências práticas e conteúdos básicos do setor.

## **Parcerias para formação**

- Estabelecer parcerias com a SEDUC para formação específica para a área de turismo.
- Buscar parcerias para a capacitação dos profissionais de turismo.
- Desenvolver programas de capacitação junto à economia criativa em todos os setores que envolvem direta e indiretamente o turismo
- Estruturar o turismo receptivo, programas de capacitação junto à economia criativa em todos os setores que envolvem direta e indiretamente o turismo, maior divulgação internacional.

## **Valorização e reconhecimento**

- Promover práticas de reconhecimento aos profissionais de excelência na área do Turismo
- Promover a valorização do setor turístico, enaltecendo a importância

- do setor e a mudança cultural na percepção sobre a profissão
- Melhorar atendimento de representantes políticos do setor à entidades de profissionais de turismo, com maior transparência nas ações
  - Valorizar os profissionais de guia de turismo
  - Valorizar o trabalho das agências / operadoras de turismo receptivo e auxiliá-las no seu desenvolvimento. Inibir a atuação de condutores ilegais.

## **Identidade e Imagem do Turismo de Santos**

### **Pesquisas**

- Entender os motivos que levam os turistas a escolherem outros destinos.
- Entender os motivos que levam as entidades a realizarem os eventos em outras cidades.
- Realizar pesquisas aprofundadas para entender o motivo de Santos não figurar entre as cidades prioritárias para receber eventos de negócio ou turismo de lazer.
- Identificar o potencial turístico de Santos e promover sua identidade
- Pesquisar, documentar e explorar a história da cidade relacionada ao povo negro
- Compreender a percepção externa sobre a cidade de Santos, para definir estratégias eficazes de ação e comunicação.

### **Perfis de Usuários/ Turistas**

- Definir os diferentes tipos de turistas na cidade: lazer, veraneio, atividades portuárias, negócios, eventos, turismo de um dia, e turismo na Baixada.
- Identificar o público-alvo de cada ação e aprofundar entendimento sobre tipos de experiência que a cidade e a região podem oferecer
- Investir na captação de eventos ligados ao turismo de negócio e esportivo.

### **Identidade da Cidade**

- Repositionar a cidade de Santos como um destino para o turismo de negócio, aproveitando a infraestrutura já existente.

- Construir e divulgar a identidade turística de Santos, pela prefeitura, facilitando a captação de novos eventos.
- Definir, promover e fortalecer a identidade turística de Santos, investindo em novos públicos e diversificando o foco para além da praia.
- Planejar estratégias para vender a imagem da cidade como destino turístico de excelência
- Fortalecer e ampliar a identidade cultural e esportiva da cidade de Santos para sediar eventos.
- Discutir para construir uma identidade santista explorando e divulgando a imagem da cidade para o público externo, nacional e internacional.
- Definir pontos turísticos a serem promovidos, fazer estudo aprofundando, sobre público, pontos a serem melhorados, etc.
- Identificar os personagens negros históricos, principalmente as mulheres, a fim de dar visibilidade de sua contribuição para a região.
- Abordar narrativas de personagens negros nos museus e outros equipamentos turísticos da cidade
- Preservar e criar narrativas que ajudem na manutenção das memórias do imigrante.
- Criar uma identidade que apresente o potencial turístico da cidade de Santos.

## **Imagen e Comunicação**

- Evidenciar a infraestrutura existente na cidade para o turismo
- Aumentar a visibilidade da cidade e torná-la mais competitiva para receber eventos de grande porte.
- Aprimorar e ampliar a promoção da cidade no Brasil e no exterior, assim como as Rotas Pelé e do Café. Ordenar a Rota da Cerveja (passeio turístico).
- Resgatar, divulgar e reparar a história dos negros na região. Dando visibilidade aos negros na participação histórica da região.
- Investir na identidade visual de elementos representativos da história do povo negro na cidade, orientando turistas sobre os pontos dos roteiros de Afroturismo
- Assumir a cidade como protagonista do turismo regional
- Estabelecer Santos como um destino turístico de relevância nacional ampliando a visibilidade da cidade além de suas fronteiras regionais.
- Participar de feiras e eventos do Setor promovendo a cidade de Santos com material de divulgação sobre os pontos turísticos.
- Educar população santista sobre impacto positivo do Turismo

## **Turismo Inteligente**

### **Aplicação por meio de Softwares Integrados**

- Investir em tecnologia como realidade aumentada, inteligência artificial e biometria
- Implantar tecnologias que visem facilitar os roteiros e informações turísticas ao turista (app, QR Code etc)
- Utilizar uma ferramenta que facilite a jornada do visitante e otimize a promoção do destino.
- estimular inovação e digitalização dos serviços turísticos e eventos na cidade
- Usar tecnologia para trazer atualizações em tempo real, benefícios e facilidade ao turista.
- Utilizar aplicativo para facilitar pagamentos virtuais a pontos turísticos da região.
- Desenvolver um app com foco na usabilidade, na integração efetiva com o trade turístico e na garantia de atualização constante
- Desenvolver um aplicativo que ofereça atualização em tempo real e incorpore incentivos, como cashback ou uma moeda local que o turista pudesse trocar por brindes ou benefícios em estabelecimentos do município. A divulgação, por sua vez, deve ser contínua, permanente e massiva, utilizando diferentes mídias.
- Utilizar realidade aumentada para aumentar a interatividade com o ambiente.
- Utilizar QRCodes para auxiliar no turismo local.
- Implementar soluções eletrônicas para facilitar a comunicação e compra de ingressos.
- Implementar QR codes para turistas estrangeiros
- Desenvolver site ou QR codes onde o turista consegue encontrar uma agência ou guia de turismo receptivo.

### **Gestão da tecnologia**

- Estabelecer parcerias estratégicas para viabilizar as inovações tecnológicas no setor
- Estudar tecnologias focadas em usabilidade, com integração do trade turístico
- Estudar tecnologias inteligentes para serem aplicadas ao setor visando programas de fidelização de turistas
- Investir na automatização dos processos turísticos.

- Transformar a cidade de Santos em um DTI, Medidas práticas incluem totens interativos, sinalização inteligente, apoio a startups turísticas e o aplicativo / site
- Adotar e/ou Ampliar o uso da tecnologia com Inteligência Artificial nos eventos produzidos na cidade para automação de atendimento e coleta de dados seguindo a LGPD
- Investir em tecnologia e na criação de experiências turísticas únicas da cidade e região como diferencial
- Estudar a implementação de soluções tecnológicas a serem aplicadas no turismo, visando o acesso à informação
- Criar uma tecnologia específica para o setor do turismo
- Criar uma plataforma para promover o turismo e os profissionais

## **Bigdata**

- Definir um método preciso, para o levantamento e análise de dados sobre o setor.
- Promover uma metodologia de coleta de dados específica do setor
- Analisar origem de dados do setor e metodologia para a coleta destes dados

## **Personalização e Experiência Turística**

### **Turismo Nômade e tecnológico**

- Criar opções para o turismo nômade que mistura lazer e trabalho
- Personalizar experiências turísticas a partir dos diferentes perfis de turistas com a possibilidade do uso da tecnologia
- Promover para a Geração Z, opções de estadia nômade e outras soluções alinhadas ao seu estilo de vida, visando criar experiências macro positivas e memoráveis.

### **Cruzeiros Marítimos e Turismo Náutico**

- Ampliar o calendário de Cruzeiros
- Ampliar ofertas de cruzeiros marítimos
- Planejar e oferecer roteiros turísticos para os diferentes perfis de turistas de cruzeiros

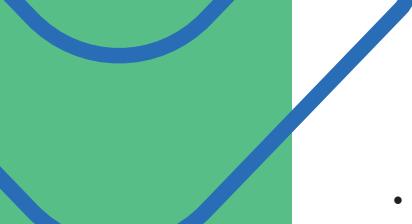
- Expandir calendário de operações de cruzeiro para outras datas ao longo do ano, sem se restringir às temporadas tradicionais
- Oferecer aos turistas de cruzeiro passeios turísticos de acordo com o perfil.
- Planejar ações específicas para atender os tripulantes dos navios, que também consomem na região, durante o período de folga.
- Explorar mais segmentos do turismo náutico que vá além dos passeios de cruzeiro
- Melhorar e ampliar o acesso ao Porto de Santos como ponto turístico, incluindo o museu do porto e investir em um conciais mais acolhedor ao turista, pensando o acesso e o entorno.

## **Turismo de Negócio (Bleisure)**

- Investir em eventos técnicos e científicos, com grandes eventos sediados pela região.
- Expandir e investir em turismo de negócios como o setor mais lucrativo para a cidade
- Estimular a promoção de eventos de negócios, ligados ao maior porto da América Latina, explorando, por exemplo, os produtos de exportação ou eventos corporativos.
- Intensificar a comunicação e promoção da cidade como um destino de negócios e eventos, pela prefeitura em parceria com o Convention Bureau.
- Investir em turismo de negócios para movimentação econômica da cidade em dias de semana
- Aumentar o investimento em turismo de negócios - 3x

## **Turismo Esportivo**

- Aumentar o turismo esportivo tendo em vista a vocação natural da cidade como surfe, esportes náuticos e a realização de eventos competitivos
- Investir no potencial do turismo esportivo em atividades como surfe, esportes náuticos e eventos competitivos
- Desenvolver o turismo esportivo em outras áreas da região como a área continental e a Zona Noroeste para abertura de novas agendas.
- Aproveitar cultura esportiva da cidade e a geografia plana para promover eventos nacionais e internacionais.
- Investir no turismo internacional, náutico, bem-estar, estudantil e am-

- 
- Piliar o esportivo.
  - Diversificar as opções de esporte para sediar outras modalidades, investindo em infraestrutura em locais alternativos.

## **Experiências e Contextos Autênticos e Caiçaras**

- Investir em turismo de experiência e autênticas como a cultura e gastronomia caiçara.
- Oferecer experiência autêntica e valorizar o que é exclusivo da região.
- Elaborar projetos alternativos que valorizem os aspectos culturais e geográficos da região.
- Estimular a inovação turística e valorização da cultura local, com incentivo a economia criativa e ao desenvolvimento do setor audiovisual.
- Explorar eventos para a comunidade local, promovendo geração de renda e agenda específica para este perfil
- Valorizar a cultura local, com incentivo à Economia Criativa e ao desenvolvimento do setor Audiovisual, como o “Criatividade na Tela”.
- Planejar levando em consideração o contexto local, a população residente e o retorno econômico.
- Oferecer vivências locais aos turistas.
- Divulgar roteiros com foco em cultura caiçara e futebol, além do histórico e cultural.
- Criar um planejamento estratégico de envolvimento das comunidades locais nos roteiros turísticos para melhorar a experiência do turista.
- Investir em um turismo mais inclusivo com mais participação social regional
- Promover novas atrações turísticas fora do eixo centro/praias
- Expandir as experiências oferecidas, incluindo, por exemplo, visitas a manguezais ou oportunidades de conhecer a rotina das comunidades caiçaras.
- Explorar novos locais e roteiros
- Ampliar as opções de lazer para diferentes públicos, inclusive aos moradores da cidade.
- Promover um roteiro gastronômico ao turista

## **Turismo Histórico e Educacional**

- Incentivar a criação de roteiros, focados na história dos negros, direcionados para escolas.
- Investir em novos produtos turísticos, como uma rota turística histórica

- ca aproveitando o rico patrimônio da cidade
- Promover o turismo educacional com roteiros e eventos ligados a história de Santos
  - Criar programas escolares que incentivem o turismo educacional para informação sobre a história da cidade, tendo como pauta também o resgate histórico do negro em Santos.
  - Explorar os diferentes roteiros turísticos que podem ser promovidos na cidade, como audiovisual e utilizar receita para a recuperação do Centro Histórico
  - Valorizar e ampliar aspectos históricos e culturais da cidade, com mais museus e eventos.
  - Criar um roteiro histórico da cidade de Santos
  - Promover para os idosos (Economia Prateada), desenvolvendo roteiros gastronômicos ou culturais, com foco na melhoria da infraestrutura e segurança no Centro Histórico, especialmente nos finais de semana, quando a área tende a ficar mais vazia.
  - Revitalizar a vida noturna, mesclando elementos históricos com propostas contemporâneas.
  - Revitalizar o centro histórico e incentivar que os estabelecimentos comerciais permaneçam abertos por mais tempo.

## **Turismo receptivo**

- Explorar os roteiros de City tour oferecidos pelas agências de turismo da região.
- Valorizar a experiência turística e a informação sobre a cidade com a contratação de guias turísticos em serviços prestados pela prefeitura como o ônibus city tour.
- Divulgar o potencial da cidade e investir em mais roteiros de experiências (isso pode ser feito melhorando o receptivo e dando mais oportunidades para as agências).
- Aumentar a oferta de produtos turísticos com experiência - 2x
- Diversificar a oferta de atrativos e produtos turísticos.
- Aproveitar a alta tendência sobre o turismo doméstico com foco para belezas naturais, sol e praia.
- Pensar na experiência do usuário turista de forma global, mapeando todos os pontos de contato que influenciam essa experiência, buscando soluções para aprimoramento
- Diversificar o público-alvo do turismo em Santos
- Construir possibilidades de trazer eventos que são tendência como o turismo de experiência e eventos híbridos

## **Tipos de Turismo Sustentável**

- Estimular o Ecoturismo e a oferta de locais para a sua realização.
- Investir no turismo consciente e sustentável, com foco em ecoturismo, turismo regenerativo e viagens de trem.
- Investir no turismo sustentável, ecológico e de bem-estar, para atrair diferentes perfis para a região.

## **Políticas Públicas e Infraestrutura**

### **Infraestrutura**

- Ampliar a infraestrutura para receber os turistas em lugares alternativos.
- Ampliar os espaços de treinamento público abertos ou fechados para a diversas modalidades esportivas.
- Buscar novas alternativas de vias públicas, uma vez que a orla da praia já está com cronograma cheio e saturado.
- Expandir a infraestrutura e os eventos para outras áreas da cidade, não concentrando apenas na orla da praia.
- Investir na infraestrutura da região, principalmente na área central e histórica.
- Restauração dos imóveis do centro histórico - 2x
- Revitalizar o Mercado Municipal e as catraias
- Melhorar a organização do terminal de passageiros
- Criar infraestrutura suficiente para receber os turistas, principalmente na questão de mobilidade urbana (principalmente no centro e no Porto). 2x
- Revitalizar de maneira progressiva o Centro Histórico valorizando-as adequadamente. Estimular mais o turismo histórico e cultural por meio da educação.
- Investir na recuperação e manutenção dos equipamentos turísticos voltados para a história dos negros na região.
- Melhorar o ambiente externo do terminal de cruzeiros para que os turistas possam explorar a região central da cidade
- Integrar o terminal de passageiros com o centro histórico, a fim de fortalecer o turismo na cidade.
- Melhorar entorno do terminal de passageiros, que é considerado inóspito para passeios a pé.
- Implementar o novo museu ferroviário no Centro Histórico de Santos.
- Mapear e melhorar a infraestrutura que precisa de melhorias signifi-

cativas para poder receber eventos turísticos com qualidade, como melhorias viárias, aumento da segurança nas ruas, mais informação disponível e melhor divulgação dos diferentes pontos turísticos.

- Recuperar a atratividade do centro histórico para empresas de atuações diversas

## **Segurança, Limpeza e Mobilidade**

- Integrar políticas públicas de turismo, segurança, meio ambiente e transporte com a valorização das culturas locais, descentralizando o turismo.
- Investir em segurança, principalmente para mulheres e idosos que viajam sozinhos.
- Melhorar as condições de segurança, limpeza urbana e mobilidade, durante as épocas de maior fluxo de pessoas na região.
- Melhorar a segurança da cidade - 8x
- Tirar os moradores de rua - 3x
- Melhorar o serviço público de zeladoria e infraestrutura nos locais que são apresentados em roteiros turísticos

## **Atendimento ao público e aos profissionais**

- Melhorar o atendimento ao público nos PITs e o turismo receptivo.
- Promover estas ações junto a rede de atendimento ao turista
- Criar pontos de apoio ao turista que funcione em períodos mais longos e finais de semana
- melhorar pontos de embarque e desembarque.
- Melhorar o fluxo de entrada e saída de veículos em período de cruzeiros. Planejar para evitar longos congestionamentos e dificuldade no acesso.
- Criar áreas para estacionamento, principalmente nas áreas centrais, para ônibus e vans 5x
- Aprimorar o atendimento dos Postos de Informação Turística colocado nos mesmos profissionais proativos, com conhecimento em idiomas e que divulguem e ajudem a comercialização de produtos turísticos.

## **Leis, Fomentos e Fiscalização**

- Ampliar e diversificar por meio de leis de incentivo os locais, as modalidades e o público que praticam esporte.

- Agilizar e desburocratizar, mas sem perder o foco da segurança pode facilitar a atração de eventos de pequeno porte.
- Regular as taxas referente ao serviço ao turista na cidade, deixando ela mais clara e mais efetiva, dando transparência sobre seu uso para o benefício na promoção da cidade de Santos.
- Manter e ampliar as leis de incentivo a cultura e esportes.
- Valorização da rede hoteleira formal cobrando taxas de plataformas como o Airbnb para tornar a concorrência mais leal, revertendo essas taxas em benefício ao turismo da cidade.
- Regular e valorizar profissionais da área de turismo.
- Fiscalizar empresas para garantir seriedade e segurança para o setor.
- Analisar a eficácia do Cadastur em relação à fiscalização para segurança do setor
- Criar uma secretaria na prefeitura dedicada exclusivamente para o setor de turismo.
- Estabelecer legislação para guias concursados, evitando concorrência desleal
- Regulamentar as taxas cobradas ao turista e dar transparência ao emprego deste recurso em promoção do setor turístico.
- Investir na regulamentação do setor para promoção de garantias de segurança contragolpes e problemas administrativos
- Elaborar legislação mais adequada para o setor, diferenciando as atividades profissionais desenvolvidas
- Alterar a legislação inserindo o cumprimento das leis federais dos agenciamentos receptivos no município.
- Regular e obrigar guias para grupos de excursão que chegam na cidade em Vans, Microônibus e ônibus
- Ampliar a fiscalização para evitar o turismo clandestino - 3x
- Ampliar e diversificar por meio de leis de incentivo os locais, as modalidades e o público que praticam esporte.
- Arrecadar recursos para investir na infraestrutura turística e na capacitação de profissionais para o setor.
- Estimular a vinda de eventos para região, através de benefícios fiscais.
- Fomentar a instalação de empresas especializadas no setor de turismo para contratação de fornecedores
- Tornar obrigatório a presença de um guia receptivo, para excursões na região.
- Colocar em prática e com afinco o Plano de Turismo da cidade que é muito bom e envolver profissionais de diversas áreas em sua revisão.
- Realizar e implementar efetivamente o plano de desenvolvimento do turismo local com foco na regionalização do turismo. Destino fortalecido.

- desburocratizar e agilizar processos administrativos permitindo que mudanças simples fossem implementadas mais rapidamente, sem a necessidade de cobrança contínua por parte da população para a execução de determinadas ações
- Agilizar os processos administrativos que envolvem a recuperação destes pontos turísticos para estimular a visitação nestes espaços, sem necessidade de cobranças contínuas por parte da população
- Ampliar e fomentar o serviço de empresas especializadas, como credenciamento, na cidade de Santos para que não haja a necessidade de contratação de serviços fora da cidade.
- Idealizar junto ao poder público planos emergenciais para organizar a infraestrutura da cidade em momentos de eventos pontuais em que há alta demanda aos serviços públicos, especialmente em áreas mais sensíveis
- Investir na construção de políticas públicas coesas e planejamento conjunto de soluções para a cidade
- Tornar realidade o projeto receptivo dos Guias de Turismo do Sindicato Estadual dos Guias de Turismo - 4x

## **ESG e Gestão de Sustentabilidade**

- Mapear e ampliar ações de ESG voltadas para o turismo
- Garantir acessibilidade visual e mobilidade nos pontos turísticos da cidade
- Preservar os pontos históricos e torná-los acessíveis. 2x
- Analisar a sustentabilidade ambiental e social dos eventos esportivos, para verificar impactos.
- Desenvolver projetos alinhados a sustentabilidade e a digitalização da experiência turística.
- desenvolver novas práticas e aumentar a atenção às práticas ESG, com a contratação de serviços e mão de obra locais e de atitudes com baixo impacto ambiental.
- Incentivar a adesão dos associados ao Manifesto ESG PME do Sebrae

## **Gestão Integrada, Comunicação e Transparência**

### **LGPD e Transparência**

- Ampliar a transparência das informações sobre a cidade e os investimentos ligados ao setor.

- Criar métrica para avaliar o impacto econômico dos eventos esportivos incentivados.
- Definir metas claras, baseado em um planejamento sério.
- Regular e promover a transparência do Room Tax ou promover a criação de um fundo ao turismo
- Comprovar por meio de dados e métricas concretas a eficácia dos eventos turísticos para a cidade
- Divulgar onde os recursos estão sendo aplicados e quais benefícios econômicos e sociais trazem para região.
- A disponibilização contínua de dados concretos dos eventos turísticos da cidade para todos os atores do setor.
- Tornar mais dinâmico e atualizado os dados do observatório do turismo da cidade
- Maior transparência e maior abertura para a contratação de interessados em trabalhar nos eventos turísticos produzidos na cidade.
- Divulgar sobre os resultados dos eventos e da contribuição do turismo para a região.
- Oficializar as taxas existentes e dar transparência na arrecadação e utilização deste dinheiro em benefício do turismo na cidade como na melhoria da infraestrutura turística, na capacitação de profissionais do setor de serviços para melhor receber os turistas, ou até mesmo em projetos sociais relevantes para a cidade

## **Comunicação Integrada**

- Uma rede de comunicação que possibilite que bares e restaurantes saibam sobre os eventos relacionados ao turismo de negócios.
- Criar um fórum para discutir a sustentabilidade, ambiental, social e econômica dos eventos esportivos.
- Ampliar iniciativas de criação e distribuição de materiais trilíngue na cidade.
- Criar e distribuir material com informações sobre a cidade e roteiros turísticos.
- Aprimorar a estratégia de comunicação de Santos.
- Investir estrategicamente em comunicação direcionada ao público interno e externo
- Ressignificar a percepção do santista sobre o turismo local.
- Melhorar as ações e promoções do SCVB
- Melhorar a sinalização e torná-la trilíngue
- Promover uma mudança cultural da população para receber melhor os turistas

- Promover a participação em todos os eventos de uma ou mais agências e guias de turismos com espaço de divulgação
- Trabalhar a percepção do público santista para os benefícios e impacto positivo na região
- Fortalecer a integração e comunicação entre os atores do setor turístico para a alocação consistente de investimentos necessários ao desenvolvimento do setor
- Criar um evento vitrine em parceria com o governo do estado ou grandes entidades.
- Ampliar a comunicação para socialização e experiência completa de comunidades esportivas na cidade por meio da tecnologia.
- Divulgar a região como um cenário histórico e explorar ainda mais esse aspecto da cidade.
- Ampliar e melhorar a comunicação do poder público com a população, que muitas vezes desconhece as iniciativas em andamento.
- Educar os moradores santistas que desconhecem as histórias dos próprios bairros e da cidade, não se apropriando em se reconhecendo nesses espaços históricos
- Promover o letramento racial por meio do conhecimento da história do povo negro e sua importância para Santos e todo o país, visando o combate ao racismo estrutural
- Estabelecer comunicação com mapas da cidade e pontos turísticos em hotéis para os visitantes
- Promoção de campanhas que ajudem a promover uma mudança cultural na percepção sobre a profissão e o setor como um todo
- Melhorar a comunicação e informação sobre a acessibilidade, incluindo o idioma em locais de visita do público.
- Divulgar para a população santista a história do povo negro e sua importância para a região.
- Divulgar de forma contínua, permanente e massiva o turismo da cidade focando nos diferentes perfis de turistas
- Campanha educativa ao morador da cidade sobre a importância econômica do turismo para a região.
- Melhorar o setor de informações turísticas, com pontos de atendimento aos turistas, contendo pessoas bem capacitadas para informar os turistas sobre passeios a serem feitos em Santos.
- Promover e apoiar o turismo afroturismo, dando maior visibilidade a essa parte da história na região.
- Melhorar o setor de informações turísticas, com pontos de atendimento aos turistas, contendo pessoas bem capacitadas para informar os turistas sobre passeios a serem feitos em Santos.

## Planejamento Estratégico

- Melhorar a remuneração dos profissionais do turismo
- Criar um Festival de ideias e projetos para uma “peneira” das melhores inteligências locais e pertencimento da sociedade colaborativa
- Promover oportunidades para guias de turismo autônomos para trabalharem o ano inteiro. Auxiliar guias de turismo, recém-formados, a ingressarem no mercado de trabalho.
- Condicionar o turismo à uma indústria que precisa de profissionalismo e planejamento estratégico
- Implementar projetos contínuos para desenvolvimento e atração de turistas, em pontos fortes da cidade, como o centro histórico de Santos.
- Estabelecer parcerias com empresas que façam a divulgação garantindo retornos e benefícios claros para as mesmas
- Investir no potencial de Santos como destino turístico com ênfase em sua história e cultura
- Atrair novas armadoras para a temporada de cruzeiros.
- Criar eventos relevantes e de grande porte na região
- Atrair produtores de eventos para atender o público-alvo qualificado.
- Buscar a selos de qualidade e reconhecimento internacional.
- Negociar a extensão do período de funcionamento de alguns Museus e atrações turísticas da cidade para o final de semana e feriados.
- Estimular o funcionamento de comércios no entorno dos equipamentos focados em afroturismo.
- Promover uma agenda cultural ativa
- estimular o comércio local nos períodos de feriados e finais de semana, como restaurantes abertos que possam receber os grupos que participam dos roteiros
- Estimular a abertura do porto para mostrar as rotinas portuárias. Explorar o turismo no porto, inclusive a possibilidade de se fazer a pé.
- Incentivar por meio do poder público e mídia iniciativas de entidades de classe que visem melhorar a qualificação e reconhecer os profissionais do setor
- Planejar cuidadosamente a visitação em áreas mais sensíveis da região, a fim de não sobrecarregar e causar algum tipo de impacto.

## Gestão Colaborativa e Metropolitana

- Explorar parcerias entre poder público e privado para desenvolvimento do turismo esportivo.

- Facilitar a interlocução entre diferentes setores econômicos envolvidos com o turismo
- Conectar de forma eficaz, o setor de turismo, o poder público e a sociedade civil, em torno de uma agenda colaborativa focada no crescimento sustentável.
- Investir em políticas integradas entre as cidades da região da baixada santista.
- Melhorar interlocução entre os representantes da baixada e litoral para discutir o turismo de forma integrada entre municípios
- Discutir e estudar maneiras de evitar conflito de interesses entre servidores públicos que atuam no setor privado.
- Criar e promover integração regional no setor de turismo - 4x
- Conversar mais com os empresários e ouvir os profissionais da área - 3x
- Envolver todo o trade turístico em parceria com poder público para viabilizar a capacitação e qualificação do setor
- Melhorar a relação do poder público com o setor privado por meio de diálogos mais transparentes e com a necessidade de escuta ativa.
- Criar sistema de autorregulação do setor para evitar descontinuidade de projetos nas diferentes gestões administrativas
- Fortalecer a parceria com guias locais e experiências caiçaras na criação de roteiros únicos que fortaleçam o consumo de produtos locais.
- Melhorar a conexão e o diálogo entre o poder público, as entidades de classe e os atores do setor de turismo para que todos possam trabalhar em conjunto e a comunicação ser mais coesa e assertiva.
- Fomentar discussões sobre o setor, a fim de proporcionar maior apoio aos profissionais que atuam na área.
- Criar cooperativa com gestão própria para promoção de maior integração entre as empresas do setor
- Analisar propostas do COMTUR com maior tempo e consciência deliberativa.
- Definir de forma clara qual é o papel de cada agente de Turismo (Convention Bureau, Secretaria de Turismo, agências de turismo, Associação Comercial, Sinhores, etc). Promover maior sinergia entre eles.
- Utilizar o Comtur como ambiente para promover a sinergia entre os participantes.
- Garantir que o COMTUR de todos os municípios elabore uma legislação adequada aplicada ao setor
- Promover maior integração entre as numerosas empresas do setor
- Pensar a região metropolitana para o setor de turismo como a cobrança de taxas para ônibus que saem de uma cidade para a outra
- Criar grupos de atores envolvidos com o turismo para se envolver em

- 
- planos de ação e cobrar a efetividade e continuidade das propostas
  - Implementar fóruns estratégicos para o setor que fomentem a participação de todos os atores e sociedade de forma ativa nas discussões sobre o setor na cidade, criando um plano estratégico de curto, médio e longo prazos, integrado com a participação de todos.
  - Criar mecanismos que possibilitem dar continuidade nas ações desenvolvidas sem interrupções quando se tem novos agentes públicos ou privados.
  - Garantir que as verbas como DADETUR aplicadas ao setor retornem para o mesmo, para além de obras de infraestrutura urbana genéricas
  - Integrar a população periférica e da Zona Noroeste.

# Ficha técnica

## Associação Comercial de Santos (ACS)

### **Presidente**

Mauro Sérgio de L Sammarco

### **1º Vice-Presidente**

Elber Alves Justo

### **2º Vice-Presidente**

Carlos Alberto Fernandes Santana Junior

### **1º Diretor-Financeiro**

Rogério Mathias Conde

### **2º Diretora-Financeira**

Roseneide Fassina

### **1º Diretor-Secretário**

Marcelo Teixeira Filho

### **2º Diretor-Secretário**

Ricardo Molitzas

### **1ª Suplente**

Evelyse Silva Lopes

### **2ª Suplente**

Luis Antonio Floriano

### **Diretor-Executivo**

Adaldo Correa Jr

### **Gerente-Executivo**

Eduardo Lopes

### **Advogado**

Sérgio Fernandes Marques

## Conselho de Desenvolvimento Econômico de Santos (CONDESAN)

Mauro Sérgio de L Sammarco

Ricardo Beschizza

Marcos Medina Leite

Heitor González

### **Participantes**

Augusta França

Cristian Ynonye

Danilo Martins de Souza

Diego Nunes

Eduardo Silveira  
Javier Carnevale  
Léo de Oliveira  
Thiago Papa  
Vanessa Lombardi

**Grupo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação**

André Reis  
Fabiana Golz  
Lívia Buendia  
Maristela Carvalho

**Capa e diagramação**

Atobá Lab



