REVISTA CIENTÍFICA
ZOOM BUSINESS REVIEW
ISSN 2764-5142 · Acesso aberto · Revisão por pares

v. 5, n. 1, jan.–jun. 2026 https://revistazbr.com https://oriregistry.org/10002/2026.0029

ARTIGO DE REVISÃO

ANÁLISE DA VANTAGEM COMPARATIVA À COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL: *DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO TURISMO BRASILEIRO BASEADO EM EVIDÊNCIAS E NA MATRIZ SWOT-TOWS*

From Comparative Advantage to Sustainable Competitiveness: A Strategic Diagnosis of Brazilian Tourism Based on Evidence and the SWOT-TOWS Matrix

Amanda Rota[1], **Camila Silva**[1], **Jenifer Celestino**[1], **José Gutierrez**[1], **Nícolas Oliveira**[1], **Sarah Souza**[1], **Marcelo Socorro Zambon**[2], **Eder Moreira de Freitas**[3*]

[1]Graduandos em Administração pela Universidade Paulista (UNIP), Brasil.
[2]Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba – (UNIMEP), Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5379-3927
[3]Orientador. Doutorando pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); Mestre em Gestão de Cuidados da Saúde pela Must University. Docente da Universidade Paulista (UNIP), Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7048-0175
*Autor correspondente: Prof. Me. Eder Moreira de Freitas, Universidade Paulista (UNIP), Campus Jundiaí, São Paulo, Brasil — eder.freitas3@docente.unip.br

Informações do Artigo

HISTÓRICO
Recebido: 17/05/2026
Aceito: 20/06/2026
Publicado: 25/10/2026

PALAVRAS-CHAVE
competitividade de destinos
turismo brasileiro
análise SWOT
matriz TOWS
governança turística
sustentabilidade

KEYWORDS
destination competitiveness
Brazilian tourism
SWOT analysis
TOWS matrix
tourism governance
sustainability

COMO CITAR
ROTA, A. et al. Da vantagem comparativa à competitividade sustentável: diagnóstico estratégico do turismo brasileiro baseado em evidências e na matriz SWOT-TOWS. Zoom Business Review, v. 1, n. 2, p. 51-63, jan./jun. 2026.

LICENÇA
Artigo publicado sob licença Creative Commons CC BY 4.0.

RESUMO

A competitividade turística de um país não decorre automaticamente da abundância de recursos naturais e culturais: depende da capacidade institucional de transformar esses ativos em experiências acessíveis, seguras, inovadoras, sustentáveis e geradoras de valor. Este artigo de revisão elabora um diagnóstico estratégico do turismo brasileiro, articulando a literatura sobre competitividade de destinos a uma matriz SWOT-TOWS fundamentada em evidências. Adotou-se uma revisão integrativa da literatura, combinada à análise documental de estatísticas, planos e atos normativos oficiais, com atualização até setembro de 2026. As evidências foram organizadas em sete dimensões: recursos e atrativos; infraestrutura e acessibilidade; governança; inteligência e transformação digital; mercados e demanda; sustentabilidade e clima; e sazonalidade. Para reduzir a subjetividade típica da análise SWOT, somente foram mantidos os fatores sustentados por evidência científica, por indicador oficial ou pela convergência entre fontes independentes, posteriormente cruzados pela lógica TOWS. Os resultados revelam um paradoxo: o país tem uma forte base de recursos e registrou crescimento excepcional do turismo receptivo, com 9,3 milhões de chegadas internacionais e US$ 7,9 bilhões em receitas em 2025, mas a conversão desse dinamismo em competitividade sustentável ainda depende da superação de desigualdades territoriais de infraestrutura, governança, dados e resiliência climática. Propõe-se um conjunto de estratégias voltadas à conversão de ativos em capacidades, à diversificação de mercados, à gestão inteligente de destinos e à adaptação climática. A principal contribuição do estudo é transformar a SWOT de um inventário descritivo em uma estrutura analítica rastreável e orientada à formulação de estratégias.

ABSTRACT

A country's tourism competitiveness does not arise automatically from abundant natural and cultural resources; it depends on the institutional capacity to transform these assets into accessible, safe, innovative, sustainable and value-generating experiences. This review article develops

a strategic diagnosis of Brazilian tourism by linking the destination competitiveness literature to an evidence-based SWOT-TOWS matrix. An integrative literature review was combined with documentary analysis of official statistics, plans and regulations, updated through September 2026. Evidence was organized into seven dimensions: resources and attractions; infrastructure and accessibility; governance; intelligence and digital transformation; markets and demand; sustainability and climate; and seasonality. To reduce the subjectivity typical of SWOT analysis, only factors supported by scientific evidence, official indicators or convergence among independent sources were retained and then cross-matched using TOWS logic. The results reveal a paradox: Brazil has a strong resource base and recorded exceptional growth in inbound tourism, with 9.3 million international arrivals and US$7.9 billion in receipts in 2025, but converting this momentum into sustainable competitiveness still depends on overcoming territorial disparities in infrastructure, governance, data and climate resilience. A set of strategies is proposed, focused on converting assets into capabilities, diversifying markets, smart destination management and climate adaptation. The study's main contribution is to turn SWOT from a descriptive inventory into a traceable analytical structure oriented toward strategy formulation.

1 INTRODUÇÃO

O turismo contemporâneo é um sistema de produção e consumo de experiências no qual recursos territoriais, empresas, infraestrutura, instituições públicas, comunidades, tecnologias e fluxos de visitantes interagem de forma interdependente. Por isso, a competitividade de um destino não pode ser reduzida à existência de atrativos naturais ou culturais. Os principais modelos de competitividade turística mostram que os recursos herdados ou criados precisam ser articulados a fatores de apoio, à gestão do destino, às condições de demanda, à infraestrutura e a políticas capazes de sustentar o desempenho ao longo do tempo (DWYER; KIM, 2003; ENRIGHT; NEWTON, 2004; RITCHIE; CROUCH, 2010).

No caso brasileiro, essa distinção entre possuir recursos e conseguir transformá-los em valor é particularmente relevante. A recuperação recente do turismo receptivo foi intensa: dados oficiais registram 9,3 milhões de turistas internacionais em 2025, crescimento de 37,1% em relação a 2024, e receitas internacionais de US$ 7,9 bilhões, 7,14% superiores às do ano anterior (BRASIL, 2026a). O *Travel & Tourism Development Index* (TTDI) 2024, por sua vez, posicionou o Brasil em 26º lugar entre 119 economias, oito posições acima de 2019, no quartil superior do índice (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Esses resultados indicam dinamismo, mas não permitem concluir que os gargalos estruturais tenham sido superados.

Essa tensão também aparece na política pública. O Plano Nacional de Turismo (PNT) 2024-2027 definiu como visão um Brasil seguro, inclusivo, sustentável e inovador, com metas de expansão do turismo doméstico, do emprego formal, das chegadas internacionais e das receitas cambiais (BRASIL, 2024a; 2024b). Em 2025, o fluxo internacional já havia ultrapassado a meta de 8,1 milhões de turistas prevista para 2027, mas a receita de US$ 7,9 bilhões ainda estava ligeiramente abaixo da meta de US$ 8,1 bilhões. A leitura conjunta desses indicadores mostra que o número de chegadas, a geração de valor, a diversificação de mercados, a qualidade da experiência e a resiliência precisam ser analisados de forma integrada.

A literatura brasileira oferece evidências de que governança, continuidade institucional e coordenação entre atores são determinantes para a competitividade dos destinos. Coutinho e Nóbrega (2019) distinguem desafios institucionais e organizacionais da governança turística, enquanto Oliveira et al. (2025) validam empiricamente a relação entre dimensões de governança e competitividade de destinos no Brasil. Estudos sobre destinos turísticos inteligentes também mostram que infraestrutura tecnológica, isoladamente, não produz transformação: desalinhamento estratégico, baixa participação, descontinuidade política e fragilidades de governança podem impedir a apropriação dos benefícios da digitalização (CAVALHEIRO et al., 2021; SOARES; MENDES-FILHO, 2024).

Além disso, a competitividade do turismo brasileiro passou a depender cada vez mais dos riscos climáticos. A literatura mostra que o turismo depende de serviços ecossistêmicos e, ao mesmo tempo, é vulnerável a eventos climáticos extremos e a impactos sobre zonas costeiras, biodiversidade, infraestrutura e patrimônio (GIL; MARQUES; ANDRADE, 2023). A recente criação do Plano Setorial de Turismo, integrante do Plano Clima Adaptação, e de programas federais de inovação e competitividade reforça que clima, inteligência de dados e transformação digital deixaram de ser temas periféricos e passaram a integrar a agenda estratégica do setor (BRASIL, 2026b; 2026c).

Apesar de sua popularidade, a matriz SWOT exige cautela no uso acadêmico. Hill e Westbrook (1997) mostraram que suas aplicações convencionais frequentemente produzem listas extensas, genéricas, sem priorização e sem verificação. Helms e Nixon (2010) confirmam que a ferramenta continua difundida, mas que sua utilidade depende do rigor na coleta, na categorização e na conexão com as decisões estratégicas. No turismo, Casemiro, Simões e Moraes (2022) observaram que a SWOT pode ser aprimorada quando associada a procedimentos sistemáticos e, quando pertinente, a métodos quantitativos. A matriz TOWS de Weihrich (1982), por sua vez, vai além do diagnóstico ao cruzar forças e fraquezas com oportunidades e ameaças para gerar alternativas estratégicas.

Diante dessa lacuna, a pergunta que orienta este estudo é: quais fatores internos e externos condicionam a competitividade sustentável do turismo brasileiro e que estratégias podem ser derivadas, de forma rastreável, do cruzamento entre evidências científicas e documentais? O objetivo geral é elaborar um diagnóstico estratégico do turismo brasileiro baseado em evidências, articulando a teoria da competitividade de destinos à lógica SWOT-TOWS. Especificamente, pretende-se: (i) sistematizar os fatores internos e externos com base em evidências científicas e documentais; (ii) interpretar o desempenho recente à luz dos indicadores de demanda, da política pública e da competitividade; (iii) formular um conjunto de estratégias TOWS; e (iv) propor indicadores que transformem o diagnóstico em instrumento contínuo de monitoramento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competitividade e Sustentabilidade de Destinos

A competitividade de destinos turísticos é um construto multidimensional. Dwyer e Kim (2003) propõem uma estrutura que combina recursos herdados, recursos criados, fatores de suporte, gestão do destino, condições situacionais e demanda, vinculando-os a indicadores de prosperidade socioeconômica. Essa abordagem é relevante porque distingue aquilo que um território possui daquilo que consegue organizar, qualificar e transformar em valor turístico.

Enright e Newton (2004) mostram que a competitividade turística deve considerar, ao mesmo tempo, os atributos específicos do destino e os fatores gerais de competitividade empresarial. Essa integração impede que paisagem, cultura ou patrimônio sejam tratados como vantagens suficientes por si mesmos: os atrativos podem sustentar uma vantagem comparativa, mas a vantagem competitiva depende de conectividade, serviços, ambiente de negócios, capacidades gerenciais, informação, posicionamento de mercado e coordenação institucional.

Ritchie e Crouch (2010) aprofundam essa discussão ao associar competitividade e sustentabilidade. Um destino competitivo não é apenas aquele que aumenta fluxos no curto prazo, mas aquele capaz de manter atratividade e benefícios sociais, econômicos e ambientais ao longo do tempo. Essa perspectiva é especialmente pertinente ao Brasil, cuja diferenciação turística está fortemente ligada a ativos naturais e culturais cuja degradação comprometeria o próprio fundamento da oferta.

Buhalis (2000) acrescenta que a competitividade de destinos depende da coordenação entre as partes interessadas e de uma gestão estratégica do marketing, da distribuição, do posicionamento e da experiência. No ambiente digital, essa coordenação passa a envolver dados, conectividade, plataformas, interoperabilidade e gestão da jornada do visitante. Assim, o marketing turístico de alto desempenho não se resume à comunicação promocional: deve estar ancorado em uma proposta de valor, na capacidade de entrega e em uma reputação compatível com a experiência efetivamente oferecida.

2.2 A Análise SWOT, suas Limitações e a Lógica TOWS

A análise SWOT organiza os fatores internos em forças e fraquezas e os fatores externos em oportunidades e ameaças. Sua simplicidade favoreceu a ampla difusão, mas também estimulou aplicações superficiais. Hill e Westbrook (1997) encontraram, em estudos organizacionais, listas extensas, categorias vagas, ausência de verificação e baixo aproveitamento dos resultados na formulação estratégica. Essas limitações são especialmente importantes em análises nacionais do turismo, em que a diversidade territorial aumenta o risco de generalizações indevidas.

Helms e Nixon (2010), ao revisar a literatura acadêmica sobre SWOT, mostram que a ferramenta continua relevante quando integrada a procedimentos explícitos de coleta, validação e tomada de decisão. No turismo, Casemiro, Simões e Moraes (2022) identificam aplicações em gestão e planejamento do ecoturismo e enfatizam que métodos complementares podem fortalecer a capacidade analítica da matriz. Kajanus, Kangas e Kurttila (2004), por exemplo, combinam SWOT com técnicas multicritério para superar limitações de priorização.

Contudo, atribuir pesos numéricos sem consulta direta a especialistas ou às partes interessadas produziria uma aparência de precisão não sustentada por evidências. Por isso, este estudo não aplica métodos como AHP, QSPM ou pontuações arbitrárias. Em vez disso, fortalece a validade do diagnóstico por meio da triangulação de fontes e utiliza a matriz TOWS para transformar combinações de fatores em alternativas estratégicas. Weihrich (1982) propôs a TOWS justamente para sistematizar as relações entre o ambiente externo e as capacidades internas, permitindo derivar estratégias dos tipos SO, WO, ST e WT.

2.3 Governança, Inteligência Turística e Resiliência Climática

A governança funciona como a capacidade de converter recursos em desempenho. No Brasil, Coutinho e Nóbrega (2019) mostram que os desafios da governança turística têm componentes institucionais ligados ao Estado, à continuidade e à coordenação e organizacionais ligados às redes de atores. Oliveira et al. (2025), em estudo quantitativo com atores públicos, privados e da sociedade civil, validaram um modelo que relaciona governança e competitividade, reforçando a necessidade de medir e monitorar essas dimensões.

A transformação digital adiciona uma camada de complexidade. Cavalheiro et al. (2021), em estudo de caso brasileiro, identificam que iniciativas de cidade inteligente podem permanecer desalinhadas do turismo quando faltam estratégia específica, governança, engajamento social e aderência ao contexto local. Soares e Mendes-Filho (2024), ao examinar Natal sob perspectiva sistêmica de destino turístico inteligente, registram desafios de infraestrutura, acessibilidade, segurança, conectividade e sensoriamento, além de oportunidades associadas à governança e ao planejamento inteligente.

No plano institucional, a agenda brasileira passou a incorporar explicitamente a inteligência e a inovação. A metodologia atual de categorização dos municípios turísticos utiliza 70 variáveis objetivas distribuídas em dez dimensões, entre elas governança, recursos, serviços, transporte, estrutura econômica, especialização turística, conectividade, segurança, saúde e demanda (BRASIL, 2026d). Em 2025, foi instituída a Câmara Temática de Competitividade, Inovação e Pesquisa no Turismo, com atribuições relacionadas à Conta Satélite do Turismo, a um novo índice nacional de competitividade e à atualização de estudos e dados (BRASIL, 2025a). Em 2026, o Programa de Inovação e Competitividade no Turismo passou a prever a transformação digital, a metodologia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) e a coleta padronizada de dados nos destinos (BRASIL, 2026c).

A sustentabilidade, por sua vez, deve ser tratada como condição de resiliência e não apenas como atributo de imagem. Gil, Marques e Andrade (2023) demonstram que a integração entre políticas de turismo e adaptação climática foi historicamente limitada no Brasil, apesar da vulnerabilidade do setor. O Plano Setorial de Turismo, integrante do Plano Clima Adaptação, representa uma resposta institucional recente a esse déficit e reforça a necessidade de incorporar risco climático à gestão de destinos (BRASIL, 2026b).

O Quadro 1 sintetiza a lógica conceitual adotada neste estudo, que distingue as vantagens comparativas, as capacidades necessárias para convertê-las e os resultados competitivos sustentáveis.

Quadro 1 — Estrutura conceitual da competitividade sustentável de destinos

Camada	Conteúdo	Implicação estratégica
1. Vantagens comparativas	Recursos naturais, culturais e patrimoniais e localização; diversidade de segmentos e de experiências possíveis	Constituem potencial, mas não garantem desempenho sem capacidades de conversão
2. Capacidades de conversão	Governança; infraestrutura e conectividade; serviços e capital humano; inteligência de dados; transformação digital; marketing; gestão ambiental e climática	Transformam ativos em experiências confiáveis, valor econômico, reputação e capacidade de adaptação
3. Resultados competitivos sustentáveis	Demanda diversificada; receitas e valor; satisfação; distribuição territorial e temporal; trabalho e renda; conservação; resiliência	Devem ser monitorados em conjunto, para que o crescimento do fluxo não seja confundido com competitividade estrutural

Fonte: elaborado pelos autores com base em Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004) e Ritchie e Crouch (2010).

3 METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa e caráter exploratório-analítico, combinando uma revisão integrativa da literatura com análise documental. A revisão integrativa foi escolhida em razão da natureza interdisciplinar do problema, que exige articular estratégia, turismo, governança, tecnologia e sustentabilidade. Snyder (2019) destaca que as revisões de literatura constituem método de pesquisa quando apresentam propósito, critérios e processo de síntese explícitos. A análise documental foi utilizada para examinar estatísticas, planos e atos normativos como fontes de evidência institucional, conforme Bowen (2009).

O objeto de análise é o sistema turístico brasileiro em escala nacional, e a atualização documental foi encerrada em 18 de setembro de 2026. Na literatura científica, priorizaram-se trabalhos revisados por pares, com DOI ou indexação verificável, publicados em periódicos de turismo, administração e áreas afins; obras clássicas anteriores ao período recente foram mantidas apenas quando necessárias à fundamentação teórica sobre competitividade de destinos, SWOT e TOWS. Entre as evidências institucionais, priorizaram-se fontes primárias do Ministério do Turismo e do World Economic Forum, distinguindo-se dados observados, metas de política pública e interpretações analíticas.

A busca bibliográfica combinou os termos “tourism destination competitiveness”, “tourism governance Brazil”, “smart tourism destination Brazil”, “climate change tourism Brazil”, “tourism seasonality Brazil”, “SWOT tourism” e “TOWS tourism”, além de seus equivalentes em português, em portais acadêmicos e editoriais com identificação bibliográfica verificável, como a SciELO e as plataformas da Elsevier/ScienceDirect, Taylor & Francis, Emerald e SAGE. Os documentos oficiais foram obtidos nos portais do Ministério do Turismo e do World Economic Forum. O estudo não pretende ter a exaustividade de uma revisão sistemática: trata-se de uma síntese integrativa e documental orientada por critérios de pertinência, qualidade e verificabilidade.

Os critérios de inclusão foram: (a) aderência direta à competitividade, governança, inteligência/digitalização, sustentabilidade/clima, sazonalidade ou planejamento estratégico do turismo; (b) fonte revisada por pares ou documento primário de órgão oficial; (c) identificação bibliográfica e autoria verificáveis; e (d) contribuição direta para classificar, contextualizar ou interpretar fatores estratégicos do Brasil. Foram excluídos conteúdos opinativos sem método, material promocional utilizado como evidência causal, referências sem rastreabilidade, duplicatas e documentos cuja informação não pudesse ser verificada.

A análise de conteúdo foi orientada por categorias teóricas definidas previamente, conforme Hsieh e Shannon (2005): (1) recursos e atrativos; (2) infraestrutura e acessibilidade; (3) governança e capacidade institucional; (4) inteligência turística e transformação digital; (5) mercados e demanda; (6) sustentabilidade e mudança do clima; e (7) sazonalidade e distribuição dos fluxos. Durante a leitura, cada evidência foi registrada como fator interno ou externo, com indicação da fonte e do sentido estratégico.

Para reduzir a arbitrariedade da SWOT, adotou-se uma regra de retenção baseada em evidências: um fator foi incorporado quando havia (i) indicador oficial diretamente mensurado; (ii) evidência científica revisada por pares especificamente relacionada ao turismo brasileiro; ou (iii) convergência entre duas ou mais fontes independentes. Problemas de abrangência local ou regional não foram generalizados para todo o país; nesses casos, o texto explicita que eles ocorrem em parte dos destinos ou que a evidência é ilustrativa.

Em seguida, as forças e as fraquezas foram tratadas como atributos ou capacidades internas ao sistema turístico brasileiro, e as oportunidades e ameaças, como condições externas de mercado, tecnologia, clima ou concorrência. A matriz TOWS foi aplicada qualitativamente para gerar estratégias SO (usar forças para aproveitar oportunidades), WO (aproveitar oportunidades para superar fraquezas), ST (usar forças para reduzir a exposição a ameaças) e WT (reduzir vulnerabilidades diante de ameaças). Não foram atribuídos pesos nem classificações, pois o estudo não consultou especialistas diretamente; essa decisão evita falsa precisão e mantém a distinção entre síntese de evidências e priorização de decisões.

Como controle de coerência, os fatores SWOT foram confrontados com os modelos de competitividade de destinos e com indicadores oficiais recentes. As principais limitações do método são a dependência de dados secundários, a diversidade do território brasileiro e o caráter não exaustivo da revisão. Em contrapartida, a triangulação entre teoria, estudos empíricos e documentos primários permite um diagnóstico mais verificável do que uma SWOT baseada apenas em julgamento narrativo. O Quadro 2 resume o protocolo adotado.

Quadro 2 — Protocolo de síntese e classificação das evidências

Etapa	Procedimento	Critério de qualidade
1. Identificação	Busca temática em literatura científica e documentos oficiais atualizados até 18 set. 2026	Fonte revisada por pares ou documento primário verificável
2. Elegibilidade	Leitura para verificar a aderência ao problema da competitividade sustentável do turismo brasileiro	Relevância direta; exclusão de duplicatas e de afirmações não rastreáveis
3. Codificação	Análise orientada pelas sete dimensões teóricas	Definições estáveis de fatores internos e externos
4. Retenção na SWOT	Inclusão por indicador oficial, evidência empírica brasileira ou convergência de fontes	Exclusão de fatores meramente opinativos ou genéricos
5. Formulação TOWS	Cruzamentos SO, WO, ST e WT, com proposição de indicadores de monitoramento	Estratégias derivadas dos fatores, sem pesos arbitrários

Fonte: elaborado pelos autores com base em Snyder (2019), Bowen (2009), Hsieh e Shannon (2005) e Weihrich (1982).

4 RESULTADOS

4.1 O Contexto Competitivo Atual

Os dados mais recentes mostram aceleração expressiva do turismo internacional no Brasil. O Anuário Estatístico de Turismo 2025 registrou aproximadamente 6,8 milhões de chegadas internacionais em 2024 e cerca de US$ 7,3 bilhões em receitas (BRASIL, 2025b). Em 2025, as chegadas subiram para 9,3 milhões, 37,1% acima do ano anterior, e as receitas alcançaram US$ 7,9 bilhões, crescimento de 7,14% (BRASIL, 2026a). A diferença entre o crescimento do fluxo e o das receitas indica que monitorar apenas o volume é insuficiente: a competitividade sustentável exige atenção, ao mesmo tempo, ao valor gerado, à composição dos mercados, ao tempo de permanência, ao gasto, à experiência e à distribuição territorial dos visitantes.

Essa trajetória alterou a referência das metas do PNT. A Portaria MTur nº 33/2024 estabeleceu a meta de 8,1 milhões de turistas internacionais por ano e de US$ 8,1 bilhões em receitas internacionais até 2027 (BRASIL, 2024b). O número de chegadas observado em 2025 já superou a meta de fluxo, enquanto a receita ficou cerca de US$ 0,2 bilhão abaixo da meta. Isso não significa que o objetivo estratégico esteja cumprido, pois o plano inclui também metas de emprego, turismo doméstico, regionalização, qualificação, sustentabilidade e inovação.

A composição dos mercados emissores também merece atenção. Em 2025, Argentina, Chile, Estados Unidos, Paraguai e Uruguai responderam por 65% das chegadas internacionais; a América do Sul representou 64% do fluxo e a Argentina, isoladamente, 36% (BRASIL, 2026a). Essa composição favorece acessibilidade regional e crescimento no curto prazo, mas aumenta a exposição a choques cambiais, macroeconômicos e de demanda concentrados geograficamente. A diversificação de mercados, portanto, emerge simultaneamente como oportunidade e mecanismo de resiliência.

No plano estrutural, o TTDI 2024 oferece uma referência internacional multidimensional. O Brasil passou da 34ª posição, em 2019, para a 26ª, em 2024, com crescimento de 3,3% no índice, integrando o quartil superior entre 119 economias (WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Por combinar ambiente favorável, políticas, infraestrutura e serviços, recursos e sustentabilidade, o índice é mais adequado à leitura estrutural do que um

indicador isolado de chegadas. O avanço é relevante, mas os estudos brasileiros indicam a persistência de desafios de infraestrutura, governança e integração tecnológica em determinados destinos. A Tabela 1 reúne os principais indicadores.

Tabela 1 — Indicadores estratégicos selecionados do turismo brasileiro

Indicador	Valor ou posição	Período	Leitura analítica
Chegadas internacionais	Aprox. 6,8 milhões	2024	Base imediatamente anterior à aceleração de 2025
Receitas do turismo internacional	Aprox. US$ 7,3 bilhões	2024	Referência oficial para o desempenho econômico do receptivo
Chegadas internacionais	9,3 milhões (+37,1%)	2025	Supera a meta de 8,1 milhões fixada para 2027
Receitas do turismo internacional	US$ 7,9 bilhões (+7,14%)	2025	Permanece abaixo da meta de US$ 8,1 bilhões para 2027
Participação dos cinco maiores mercados emissores	65% das chegadas	2025	Indica oportunidade de diversificação e risco de concentração
Posição no TTDI	26ª entre 119 economias (+8 posições em relação a 2019)	2024	Mostra avanço estrutural relativo, sem eliminar desigualdades internas

Fonte: Brasil (2024b; 2025b; 2026a) e World Economic Forum (2024). Valores arredondados quando indicados como "aprox.".

4.2 Matriz SWOT Baseada em Evidências

A síntese das evidências resultou em uma matriz com fatores formulados de modo deliberadamente específico (Quadros 3 e 4). Não se afirma que cada fraqueza ocorra com a mesma intensidade em todas as regiões ou destinos; ao contrário, a diversidade territorial é parte do diagnóstico. O objetivo é identificar capacidades, restrições e exposições de relevância sistêmica ou recorrente, mantendo a rastreabilidade das fontes.

Quadro 3 — Forças e fraquezas do turismo brasileiro baseadas em evidências

Dimensão	Forças (S)	Fraquezas (W)	Principais evidências
Recursos e posicionamento	S1. Diversidade de recursos naturais, culturais e de experiências, compatível com múltiplos segmentos. S2. Crescimento recente da atração internacional e melhora de posição no TTDI	W1. Conversão desigual dos recursos em produtos, serviços e experiências competitivas entre os territórios	Dwyer e Kim (2003); Ritchie e Crouch (2010); World Economic Forum (2024); Brasil (2026a)
Infraestrutura, serviços e sazonalidade	S3. Escala territorial e diversidade de destinos, que permitem um portfólio amplo e a distribuição dos fluxos	W2. Gargalos de infraestrutura, acessibilidade, conectividade, segurança e serviços documentados em destinos específicos. W3. Sazonalidade e concentração temporal e espacial em parte dos destinos, especialmente de lazer e litoral	Soares e Mendes-Filho (2024); Cavalheiro et al. (2021); Lopes e Rossini (2022); Brasil (2026d)
Governança, dados e inovação	S4. Estrutura institucional recente que incorpora regionalização, categorização multidimensional, competitividade, inovação e DTI	W4. Desafios persistentes de continuidade, coordenação entre os atores e maturidade desigual da governança e dos dados	Coutinho e Nóbrega (2019); Oliveira et al. (2025); Brasil (2025a; 2026c; 2026d)
Sustentabilidade e resiliência	S5. Incorporação explícita da sustentabilidade e da adaptação climática à agenda nacional do turismo	W5. Integração historicamente limitada entre turismo e adaptação climática; capacidades locais de implementação desiguais	Gil, Marques e Andrade (2023); Brasil (2026b)

Fonte: elaborado pelos autores a partir das evidências indicadas.

Quadro 4 — Oportunidades e ameaças do ambiente externo

Oportunidades (O)	Ameaças (T)	Principais evidências
O1. Crescimento recente da demanda internacional e maior visibilidade do destino Brasil	T1. Volatilidade macroeconômica, cambial e geopolítica, que pode alterar rapidamente fluxos e gastos	Brasil (2026a); World Economic Forum (2024)
O2. Janela institucional criada pelo PNT 2024-2027, pelo Plano Brasis, pelo programa de inovação e competitividade e pela nova agenda de pesquisa e dados	T2. Descontinuidade institucional e baixa coordenação, que podem reduzir a persistência das estratégias	Brasil (2024a; 2025a; 2025c; 2026c); Coutinho e Nóbrega (2019)
O3. Digitalização, inteligência turística e destinos inteligentes, que podem melhorar a eficiência, a experiência e o monitoramento	T3. Adoção tecnológica sem governança e integração, que pode gerar projetos fragmentados e pouco aproveitados	Cavalheiro et al. (2021); Soares e Mendes-Filho (2024); Brasil (2026c)
O4. Valorização da sustentabilidade e da adaptação climática, que pode diferenciar produtos baseados em natureza e cultura quando acompanhada de conservação e gestão de riscos	T4. Mudança do clima, eventos extremos e degradação de ecossistemas, que ameaçam ativos, infraestrutura e segurança dos destinos	Gil, Marques e Andrade (2023); Brasil (2026b)
O5. Diversificação de mercados emissores e de produtos, que pode reduzir a dependência regional e distribuir os fluxos no espaço e no tempo	T5. Concentração de 65% das chegadas em cinco mercados emissores, que aumenta a exposição a choques localizados	Brasil (2026a)

Fonte: elaborado pelos autores a partir das evidências indicadas.

4.3 Do Diagnóstico à Estratégia: a Matriz TOWS

A matriz TOWS foi utilizada para evitar que a SWOT se encerre em uma simples enumeração de fatores. As estratégias apresentadas no Quadro 5 não constituem uma classificação por prioridade, mas um conjunto de alternativas logicamente derivadas das combinações entre capacidades internas e condições externas. A priorização operacional exige, em etapa posterior, a participação das partes interessadas, a estimativa de custos, a análise de viabilidade e o uso de critérios multicritério.

Quadro 5 — Estratégias SWOT-TOWS e indicadores de monitoramento

Tipo	Estratégia derivada	Fundamentação	Indicadores sugeridos
SO1	Converter a diversidade de recursos e o crescimento da demanda em experiências de maior valor, com diferenciação por natureza, cultura, gastronomia, eventos e segmentos especializados	Explora S1 e S2 diante de O1, sem supor que o aumento do fluxo seja suficiente por si só	Receita internacional; gasto médio; permanência; satisfação; distribuição regional das visitas
SO2	Usar a regionalização, a categorização e a metodologia DTI para formar corredores e redes de destinos orientados por dados	Combina S4 com O2 e O3, reduzindo a fragmentação do planejamento	Municípios com governança ativa; planos atualizados; interoperabilidade de dados; maturidade DTI
WO1	Direcionar investimentos em infraestrutura, conectividade e serviços com base em diagnóstico territorial comparável e transparente	Aproveita O2 e O3 para enfrentar W1 e W2, evitando investimentos desvinculados de evidências	Acessibilidade; conectividade aérea e terrestre; banda larga; qualidade dos serviços; segurança
WO2	Institucionalizar pactos de governança com metas plurianuais, responsabilidades definidas e painéis públicos de acompanhamento	Usa a janela institucional (O2) para enfrentar W4	Regularidade dos conselhos; execução dos planos; continuidade dos projetos; indicadores publicados
WO3	Desenvolver estratégias contra a sazonalidade ajustadas a cada destino, combinando eventos, negócios, natureza, cultura e políticas de distribuição temporal	Explora O5 para enfrentar W3, sem generalizar a sazonalidade para todos os territórios	Concentração mensal; ocupação fora da alta temporada; distribuição de eventos; variação sazonal do emprego
ST1	Integrar conservação e adaptação climática ao posicionamento competitivo dos destinos dependentes de recursos naturais e costeiros	Usa S1 e S5 para reduzir a exposição a T4	Planos de adaptação; mapeamento de riscos; conservação de ativos; interrupções por eventos extremos
ST2	Diversificar os mercados emissores e a conectividade internacional para reduzir a concentração regional	Usa S2 a S4 para responder a T1 e T5	Participação dos cinco maiores mercados; índice de concentração; rotas internacionais; origem dos visitantes
WT1	Estabelecer requisitos mínimos de governança, dados e gestão de riscos antes de ampliar projetos tecnológicos ou promocionais de grande escala	Reduz W4 e W5 e a exposição a T2, T3 e T4, evitando tecnologia sem capacidade institucional	Qualidade dos dados; governança ativa; avaliação de riscos; execução e manutenção dos projetos

Fonte: elaborado pelos autores com base na lógica TOWS de Weihrich (1982), sem ponderação quantitativa.

5 DISCUSSÃO

Os resultados sustentam uma interpretação central: o desafio do turismo brasileiro está menos na falta de atrativos e mais na capacidade desigual de transformar vantagens comparativas em capacidades competitivas duradouras. Essa leitura é coerente com Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004) e Ritchie e Crouch (2010), para os quais os recursos são apenas uma parte da competitividade. Quando governança, infraestrutura, serviços, dados, sustentabilidade e posicionamento não acompanham a qualidade dos ativos, o potencial do destino permanece apenas parcialmente realizado.

O desempenho recente do turismo receptivo deve ser interpretado como sinal de oportunidade, e não como prova definitiva de competitividade estrutural. O recorde de 9,3 milhões de chegadas em 2025 e o avanço no TTDI mostram maior capacidade de atração e melhora relativa, mas as receitas cresceram proporcionalmente menos que o fluxo, e a composição dos mercados tornou-se mais concentrada (BRASIL, 2026a; WORLD ECONOMIC FORUM, 2024). Para a gestão estratégica, isso desloca o foco de "atrair mais turistas" para uma agenda mais complexa: atrair mercados diversificados, aumentar o valor gerado por viagem, distribuir os benefícios, proteger os ativos e ampliar a resiliência a choques.

Essa distinção é importante porque metas quantitativas podem ser cumpridas sem que a qualidade estrutural avance no mesmo ritmo. O fato de as chegadas de 2025 já superarem a meta de fluxo do PNT para 2027 é positivo, mas não elimina as metas de receita, emprego, viagens domésticas, regionalização, qualificação, inclusão e sustentabilidade (BRASIL, 2024a; 2024b). O desempenho precisa ser acompanhado por um painel equilibrado de indicadores, evitando incentivos que priorizem o volume em detrimento do valor, da capacidade de carga, da experiência dos moradores e da conservação.

A governança aparece como mecanismo de mediação entre recursos e resultados. Coutinho e Nóbrega (2019) mostram que obstáculos institucionais e organizacionais dificultam a coordenação do turismo, e Oliveira et al. (2025) oferecem evidência quantitativa de que governança e competitividade podem ser medidas e monitoradas em conjunto. Essas contribuições sustentam a estratégia WO2, que propõe pactos de governança com indicadores e responsabilidades plurianuais. Do ponto de vista das políticas públicas, a categorização municipal baseada em 70 variáveis e a criação da Câmara de Competitividade, Inovação e Pesquisa abrem espaço para decisões mais orientadas por evidências (BRASIL, 2025a; 2026d).

A transformação digital, por sua vez, não deve ser confundida com a simples presença em redes sociais ou com a adoção isolada de aplicativos. Cavalheiro et al. (2021) mostram que a infraestrutura de cidade inteligente pode permanecer desconectada do turismo quando faltam estratégia, governança e engajamento, e Soares e Mendes-Filho (2024) identificam, em Natal, desafios concretos de infraestrutura, acessibilidade, segurança, conectividade e sensoriamento. A Portaria MTur nº 18/2026 responde a parte dessa agenda ao prever transformação digital, DTI, integração de redes e coleta padronizada de dados (BRASIL, 2026c). A implicação é clara: a tecnologia deve ser tratada como capacidade transversal de gestão, e não como um fim em si mesma.

A concentração dos mercados emissores introduz um segundo paradoxo. A proximidade regional impulsionou o crescimento de 2025, sobretudo a partir da Argentina, mas o mesmo fator aumenta a sensibilidade aos ciclos econômicos e cambiais dos países vizinhos. A estratégia ST2, portanto, não propõe reduzir os mercados sul-americanos bem-sucedidos, mas ampliar mercados adicionais e a conectividade, construindo uma demanda mais resiliente. O Plano Brasis 2025-2027, executado pela Embratur, oferece base institucional para essa promoção internacional, com metas de turistas, receita, percepção e recomendação do destino Brasil (BRASIL, 2025c).

A sustentabilidade também precisa ser reposicionada. Em destinos cuja atratividade depende de florestas, praias, biodiversidade, clima e patrimônio, a adaptação climática é condição de continuidade operacional e de competitividade. Gil, Marques e Andrade (2023) demonstram lacunas históricas de integração entre as agendas de turismo e clima. A publicação do Plano Setorial de Turismo, integrante do Plano Clima Adaptação, representa avanço recente, mas sua efetividade dependerá da tradução de diretrizes nacionais em capacidades municipais e regionais de diagnóstico, prevenção, resposta e recuperação (BRASIL, 2026b).

Quanto à sazonalidade, recomenda-se não tratá-la como fraqueza homogênea de todo o turismo brasileiro. Lopes e Rossini (2022) demonstram efeitos sazonais em destinos litorâneos, mas sua intensidade varia entre segmentos e territórios. Por isso, as estratégias contra a sazonalidade devem ser ajustadas com base

em séries mensais de demanda, ocupação, preços, emprego e eventos, em vez de reproduzir soluções universais. Essa precisão fortalece a validade do diagnóstico e reduz as generalizações típicas das matrizes SWOT convencionais.

Do ponto de vista metodológico, a principal contribuição do estudo é tratar a SWOT como etapa intermediária de síntese, e não como método autossuficiente. A crítica de Hill e Westbrook (1997) continua pertinente: listas sem verificação e sem conexão com a formulação estratégica têm baixo valor analítico. Aqui, a combinação entre critérios de retenção, triangulação documental, categorias teóricas e TOWS aumenta a rastreabilidade do diagnóstico. Ainda assim, o estudo não transforma evidências secundárias em prioridades de decisão; para isso, etapas futuras devem envolver especialistas e partes interessadas, por meio da técnica Delphi e, quando houver condições de mensuração, de métodos multicritério como o A'WOT, cuja aplicação ao turismo foi demonstrada por Kajanus, Kangas e Kurttila (2004).

Em síntese, a competitividade sustentável do turismo brasileiro deve ser entendida como capacidade dinâmica de converter diversidade de recursos em valor econômico, social e ambiental, mantendo qualidade, legitimidade, adaptabilidade e distribuição de benefícios. O avanço recente do fluxo internacional cria uma janela favorável, mas também aumenta a necessidade de governança baseada em dados para evitar que crescimento conjuntural seja interpretado como resolução de gargalos estruturais.

6 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para os gestores públicos, a análise sugere vincular programas e investimentos a diagnósticos territoriais comparáveis e a metas mensuráveis. A nova categorização do Mapa do Turismo Brasileiro é uma base promissora, pois integra governança, recursos, serviços, transporte, estrutura econômica, conectividade, segurança, saúde e demanda. O passo seguinte é associar esses dados a indicadores de execução, resultado e impacto, permitindo avaliar não apenas se uma ação foi realizada, mas se ela alterou a capacidade competitiva do destino.

Para organizações de gestão de destinos e atores privados, recomenda-se adotar painéis que integrem mercado, operação e sustentabilidade. Indicadores de chegadas e ocupação devem ser acompanhados por composição do mercado emissor, gasto, satisfação, reputação, dispersão temporal, pressão sobre infraestrutura, qualidade do emprego e risco climático. A governança desses dados precisa definir responsabilidades, periodicidade, padrões e formas de compartilhamento.

Para a promoção internacional, os resultados apoiam uma lógica de diversificação. O crescimento dos mercados sul-americanos deve ser preservado, mas complementado por estratégias voltadas a mercados mais distantes e com diferentes perfis de gasto, acompanhadas de conectividade e produtos coerentes. O Plano Brasis define objetivos de percepção, recomendação, fluxo, receitas e portões de entrada, e a avaliação de sua efetividade deve relacionar o investimento promocional às mudanças na origem dos visitantes, no valor gerado e na distribuição territorial.

Para os destinos que dependem da natureza e do litoral, a adaptação climática deve integrar o planejamento, os investimentos e a comunicação de riscos. Planos de contingência, mapeamento de vulnerabilidades, infraestrutura resiliente e conservação de ecossistemas deixam de ser questões ambientais acessórias e passam a compor a proposta de valor e a segurança do destino. A mesma lógica vale para a transformação digital: a tecnologia só agrega competitividade quando resolve problemas de gestão e de experiência e pode ser mantida institucionalmente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aprofundou o diagnóstico estratégico do turismo brasileiro ao substituir uma SWOT predominantemente descritiva por uma estrutura baseada em evidências, conectada à teoria da competitividade de destinos e à formulação TOWS. Os resultados indicam que o Brasil reúne recursos naturais e culturais de grande diversidade, dinamismo recente da demanda e uma agenda institucional mais explícita de competitividade, inovação, dados e clima. Ao mesmo tempo, persistem desigualdades de infraestrutura,

governança, conectividade, maturidade da informação e capacidade de adaptação que limitam a conversão uniforme desses ativos em desempenho sustentável.

O achado mais relevante é o possível descompasso entre o crescimento do fluxo e a consolidação estrutural. As 9,3 milhões de chegadas internacionais registradas em 2025 anteciparam a meta prevista para 2027, mas a competitividade não se resume a esse indicador: receitas, diversificação dos mercados, experiência, distribuição espacial e temporal, qualificação, legitimidade da governança e resiliência ambiental precisam avançar em conjunto. A agenda estratégica deve, portanto, passar da maximização do volume para a geração sustentável de valor e de capacidade de adaptação.

A matriz TOWS propõe caminhos coerentes com esse diagnóstico: converter a diversidade de recursos em experiências de maior valor; formar redes e corredores de destinos orientados por dados; direcionar a infraestrutura com base em diagnóstico territorial; institucionalizar pactos de governança; ajustar as políticas contra a sazonalidade a cada destino; integrar a adaptação climática à competitividade; diversificar os mercados emissores; e estabelecer requisitos mínimos de governança e de dados antes de ampliar projetos tecnológicos ou promocionais.

O estudo apresenta limitações. A análise utiliza dados secundários e uma síntese integrativa não exaustiva, de modo que não estima relações causais nem permite ordenar numericamente as estratégias; além disso, a escala nacional pode ocultar contrastes entre regiões e segmentos. Pesquisas futuras poderão testar as estratégias propostas com dados estaduais e municipais, empregar séries temporais e modelos causais, desenvolver indicadores de concentração e sazonalidade e incorporar a técnica Delphi, o A'WOT ou outros métodos multicritério com as partes interessadas, para uma priorização transparente. Essas etapas permitiriam evoluir de um diagnóstico nacional para sistemas permanentes de inteligência estratégica no turismo.

DECLARAÇÕES

Conflito de interesses: Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Fonte de dados: Foram utilizados exclusivamente literatura científica e documentos públicos, identificados nas referências.

REFERÊNCIAS

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. DOI: https://doi.org/10.3316/QRJ0902027.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Plano Nacional de Turismo 2024-2027*. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2024a. Aprovado pelo Decreto nº 12.136, de 9 de agosto de 2024. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/PNT/plano-nacional-de-turismo-2024-2027.pdf. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Portaria MTur nº 33, de 9 de agosto de 2024*. Estabelece as metas para consecução dos objetivos do Plano Nacional de Turismo 2024-2027. Brasília, DF, 2024b. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/publicacoes/atos-normativos-2/2024/portaria-mtur-no-33-de-9-de-agosto-de-2024. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Resolução CNT/MTur nº 11, de 20 de agosto de 2025*. Institui a Câmara Temática de Competitividade, Inovação e Pesquisa no Turismo. Brasília, DF, 2025a. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2025/resolucao-cnt-mtur-no-11-de-20-de-agosto-de-2025. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Anuário Estatístico de Turismo 2025*: anos-base 2023/2024. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2025b. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/anuario-estatistico-2025.pdf. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Portaria MTur nº 11, de 19 de maio de 2025*. Aprova o detalhamento do Plano Internacional de Marketing Turístico 2025-2027 (Plano Brasis), no âmbito do Plano Nacional de Turismo 2024-2027. Brasília, DF, 2025c. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/atos-normativos-2/2025/portaria-mtur-no-11-de-19-de-maio-de-2025. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Revista Tendências 2026*: o turismo no Brasil e no mundo. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2026a. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/rede-inteligencia-mercado/revista-tendencias-2026-v02_compressed.pdf. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Plano Setorial de Turismo*: Plano Clima Adaptação. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2026b. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/turismo-responsavel/planosetorial-turismo.pdf. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Portaria MTur nº 18, de 6 de abril de 2026*. Aprova o detalhamento do Programa de Inovação e Competitividade no Turismo. Brasília, DF, 2026c. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/publicacoes/atos-normativos-2/2026/portaria-mtur-no-18-de-6-de-abril-de-2026. Acesso em: 18 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Turismo. *Categorização dos municípios*: metodologia. Brasília, DF, 2026d. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/programa-de-regionalizacao-do-turismo-2/categorizacao-dos-municipios/metodologia. Acesso em: 18 set. 2026.

BUHALIS, Dimitrios. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000. DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3.

CASEMIRO, Ítalo de Paula; SIMÕES, Bruno Francisco Teixeira; MORAES, Camila Maria dos Santos. Análise da aplicabilidade da Matriz SWOT na gestão e planejamento em Ecoturismo: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, v. 15, n. 1, p. 94-119, 2022. DOI: https://doi.org/10.34024/rbecotur.2022.v15.12603.

CAVALHEIRO, Mariana Brandão; JOIA, Luiz Antonio; CAVALHEIRO, Gabriel Marcuzzo do Canto; MAYER, Verônica Feder. Smart Tourism Destinations: (Mis)Aligning Touristic Destinations and Smart City Initiatives. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 18, n. 1, e190132, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021190132.

COUTINHO, Ana Catarina Alves; NÓBREGA, Wilker Ricardo de Mendonça. Governance in tourist destinations: challenges in modern society. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 13, n. 3, 2019. DOI: https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543.

DWYER, Larry; KIM, Chulwon. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, v. 6, n. 5, p. 369-414, 2003. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500308667962.

ENRIGHT, Michael J.; NEWTON, James. Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, v. 25, n. 6, p. 777-788, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.06.008.

GIL, Jaqueline; MARQUES, Nayara Rodrigues; ANDRADE, Gabrielle Nunes de. Agenda climática e o turismo no Brasil: contribuições para políticas públicas de adaptação frente às mudanças climáticas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 17, e-2759, 2023. DOI: https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2759.

HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis - where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. DOI: https://doi.org/10.1108/17554251011064837.

HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997. DOI: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7.

HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005. DOI: https://doi.org/10.1177/1049732305276687.

KAJANUS, Miika; KANGAS, Jyrki; KURTTILA, Mikko. The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. *Tourism Management*, v. 25, n. 4, p. 499-506, 2004. DOI: https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00120-1.

LOPES, Eduardo Baptista; ROSSINI, Diva de Mello. Apropriação sazonal dos espaços públicos: dispersão urbana e hospitalidade em destinos turísticos litorâneos brasileiros. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 16, e-2633, 2022. DOI: https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2633.

OLIVEIRA, Thayele; PEREIRA, Melise de Lima; ANJOS, Francisco Antonio dos; FEGER, José Elmar. Governance and competitiveness of tourism destinations: validation of the structural model in the case of Brazil. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 26, n. 3, p. 438-463, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2251686.

RITCHIE, J. R. Brent; CROUCH, Geoffrey I. Um modelo de competitividade/sustentabilidade de destinos: perspectivas brasileiras. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 5, p. 1049-1066, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500003.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

SOARES, Ralyson; MENDES-FILHO, Luiz. Smart Tourism Destination from a Systemic Perspective: A Brazilian Case Study. *Journal of Smart Tourism*, v. 4, n. 1, p. 7-18, 2024. DOI: https://doi.org/10.52255/smarttourism.2024.4.1.3.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS matrix - a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, v. 15, n. 2, p. 54-66, 1982. DOI: https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Travel & Tourism Development Index 2024*: travel and tourism at a turning point. Geneva: World Economic Forum, 2024. Disponível em: https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/. Acesso em: 18 set. 2026.