

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA
REGIONAL: ESTUDO DE CASO DA ADETUROESTE**

SIMONE CRISTINA FRANCEZ

**CASCVEL
2020**

Simone Cristina Francez

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA
REGIONAL: ESTUDO DE CASO DA ADETUROESTE**

**STRATEGIC PLANNING OF A REGIONAL GOVERNANCE INSTANCE: CASE
STUDY OF ADETUROESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ronaldo Bulhões.

**Cascavel
2020**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Francez, Simone Cristina
Planejamento estratégico de uma instância de governança regional: estudo de caso da Adeturoeste / Simone Cristina Francez; orientador(a), Ronaldo Bulhões, 2020.
90 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia. 3. Turismo.
I. Bulhões, Ronaldo . II. Título.

SIMONE CRISTINA FRANCEZ

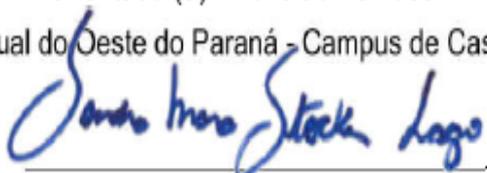
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA
REGIONAL: ESTUDO DE CASO DA ADETUROESTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Antonio Carlos de Campos

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Cascavel, 9 de outubro de 2020

RESUMO

FRANCEZ, S. C. (2020). *Planejamento estratégico de uma instância de governança regional: estudo de caso da Adeturoeste*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

Este estudo teve como objetivo formular ações para a implementação de um planejamento estratégico na Instância de Governança Regional - Adeturoeste (Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Oeste do Paraná). A metodologia utilizada foi um estudo de caso com a utilização das ferramentas CANVAS e Análise SWOT. As informações foram coletadas a partir da participação de assembleias com a diretoria e associados, além de troca de e-mails e mensagens por WhatsApp, especialmente, em reuniões com a secretária executiva. Os resultados apontaram as fragilidades (fraquezas e ameaças) existentes na organização, que devem ser tratadas com prioridade, especialmente no que se refere a buscar uma sede administrativa com infraestrutura e buscar novos cadastramentos visando aumentar seus recursos financeiros. Por outro lado, foi observado também que há uma ampla gama de oportunidades a serem exploradas e que podem proporcionar melhorias na performance da agência e promover o desenvolvimento do turismo de toda região. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas em outras Instâncias de Governança Regional para comparação de diferentes realidades e acompanhamento da implantação das sugestões oferecidas para a Adetur.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Estratégia; Turismo.

ABSTRACT

FRANCEZ, S. C. (2020). Strategic planning of a regional governance body: a case study from Adeturoeste. Master's dissertation, State University of Western Paraná, Cascavel, PR, Brazil

This study aimed to formulate actions for the implementation of strategic planning in the Regional Governance Instance - Adeturoeste (Tourism Development Agency of the Western Region of Paraná). The methodology used was a case study using CANVAS and SWOT Analysis tools. The information was collected through the participation of assemblies with the board and associates, in addition to exchanging emails and messages via WhatsApp, especially in meetings with the executive secretary. The results pointed out the weaknesses (weaknesses and threats) that exist in the organization, which must be treated as a priority, especially with regard to seeking an administrative headquarters with infrastructure and seeking new registrations in order to increase its financial resources. On the other hand, it was also observed that there is a wide range of opportunities to be explored and that they can provide improvements in the agency's performance and promote the development of tourism in the entire region. It is suggested that research be carried out in other Regional Governance Instances to compare different realities and monitor the implementation of the suggestions offered to Adetur.

Keywords: Strategic Planning; Strategy; Tourism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Percentuais de recebimento de turistas no mundo em 2018.....	24
FIGURA 2 – Os 10 principais destinos por chegada internacional em 2018.....	25
FIGURA 3 – Impacto da Covid-19 nas atividades de Turismo no Brasil.....	30
FIGURA 4 – Mapa do Turismo Brasileiro 2019.....	34
FIGURA 5 – Regiões Turísticas do Paraná.....	37
FIGURA 6 – Modelo de Negócios CANVAS.....	42
FIGURA 7 – Quadro do Modelo de Negócios CANVAS.....	44
FIGURA 8 – Matriz de Análise SWOT.....	45
FIGURA 9 – Missão, Visão e Valores	46
FIGURA 10 – Classificação da Pesquisa.....	51
FIGURA 11 – População dos municípios pertencentes à Adeturoeste.....	56
FIGURA 12 – Municípios pertencentes à Adeturoeste.....	59
FIGURA 13 – Categorização dos municípios da Adeturoeste.....	60

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 – Classificação dos Tipos de Turismo.....	22
TABELA 1 – Evolução da chegada de turistas internacionais (2010 a 2018).....	28
QUADRO 2 – Modalidades e quantidade de atrativos por Região Turística.....	38
TABELA 2 – Quantidade de municípios categorizados por região turística.....	39
TABELA 3 – Características socioeconômicas da região da Adeturoeste.....	55
QUADRO 3 – Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Para quem?.....	63
QUADRO 4 – Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: O Quê?.....	64
QUADRO 5 – Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Como?.....	65
QUADRO 6 – Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Quanto?.....	66
QUADRO 7 – Análise SWOT da Adeturoeste.....	68
QUADRO 8 – Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	70
QUADRO 9 – Plano de ação.....	75

LISTA DE SIGLAS

ACIC - Associação Comercial e Industrial de Cascavel
ADETUROESTE - Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Oeste do Paraná
AMIC - Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do PR
CEPATUR - Conselho Paranaense de Turismo
CODESC - Conselho de Desenvolvimento Econômico Sustentável
EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo
FESTUR - Fundação de Esporte e Turismo
FGV - Fundação Getúlio Vargas
IAP - Instituto Ambiental do Paraná
IGR - Instâncias de Governança Regionais
INE - Instituto Nacional de Estatística
MTUR - Ministério do Turismo
OMS - Organização Mundial da Saúde
ONG - Organizações não governamentais
PARANATUR - Empresa Paranaense de Turismo
PIB - Produto Interno Bruto
PNMT - Programa Nacional de Municipalização do Turismo
PNT - Plano Nacional do Turismo
PRT - Programa de Regionalização de Turismo
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEET - Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNWTO - World Tourism Organization - Organização Mundial do Turismo
VAB - Valor Adicionado Bruto
VBP - Valor Bruto de Produção
WTTC - World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	19
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	21
2.1	TURISMO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES	21
2.2	TURISMO NO MUNDO	23
2.3	REFLEXOS DA COVID-19 NO SETOR DE TURISMO	29
2.4	TURISMO NO BRASIL	31
2.5	TURISMO NO PARANÁ	36
2.6	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
2.6.1	BUSINESS MODEL CANVAS	41
2.6.2	ANÁLISE SWOT	45
2.6.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES	46
2.7	EXPERIÊNCIAS E ESTUDOS RELACIONADOS AS IGR'S NO BRASIL	47
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	52
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.4	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	54
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	55

4.1	CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE ATUAÇÃO DA ADETUROESTE.....	55
4.1.1	CARACTERÍSTICAS DO TURISMO NA REGIÃO DA ADETUROESTE.....	58
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ADETUROESTE.....	62
4.2.1	BUSINESS MODEL CANVAS.....	62
4.2.2	ANÁLISE SWOT.....	67
4.2.3	MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS.....	70
4.3	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS.....	71
4.3.1	Forças (<i>Strengths</i>).....	71
4.3.2	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>).....	71
4.3.3	Oportunidades (<i>Opportunities</i>).....	72
4.3.4	Ameaças (<i>Threats</i>).....	74
4.3.5	Plano de ação.....	75
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Ministério do Turismo (Mtur), turismo é o conjunto de atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadias em lugares distintos do seu *habitat* natural por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, tendo como finalidade o lazer, negócios e outros (Mtur, 2016). Para Beni (2019), o turismo é um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço.

As atividades turísticas ocorrem nas relações políticas, econômicas e sociais do mundo e podem ser motivadas por diversos fatores, como: lazer, profissional, saúde, estudo, esportes, religião e outros. A respeito disso, Sarti e Queiroz (2012) afirmam que a atividade turística se apropria dos elementos naturais e construídos pelas ações humanas, (re)organizando o espaço, turisficando o território.

Segundo Goeldner e Ritchie (2011), o turismo pode ser definido como o conjunto de processos, atividades e resultados decorrentes das relações e das interações entre os consumidores, fornecedores de turismo, governos, comunidades anfitriãs e ambientes circundantes. E, ainda, é composto por uma infinidade de setores (transporte, acomodações, refeições, lojas, entretenimento, instalações de atividade, e outros serviços de hospitalidade) para fornecer experiências de viagem. Assim, o turismo engloba o maior número de prestadores de serviços relacionados com o visitante e, quando bem executado, aumenta o consumo por mais viajantes, estimulando a interação social e qualidade de vida desses consumidores.

Existem diversas organizações que representam o turismo mundialmente. Entre elas, destaca-se a Organização Mundial do Turismo (World Tourism Organization – UNWTO) e a *World Travel & Tourism Council* (WTTC). No Brasil, a organização nacional de turismo é representada pelo Ministério do Turismo (Mtur) e Empresa Brasileira de Turismo (Embratur).

Em 1994, foi dado início ao Plano Nacional de Turismo; em 2008, foi implementado o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT); e, em 2014, foi instituído o Programa de Regionalização de Turismo (PRT), que possibilitou a descentralização com a criação de Instâncias de Governança Regionais (IGR), o que desencadeou o desenvolvimento de ferramentas de *marketing* e qualificação da competitividade turística do Brasil. Neste sentido, a regionalização facilita a gestão e organiza as atividades de acordo com a vocação de cada região e de acordo com a diversidade territorial do país (Costa & Carvalho, 2012; Mtur, 2016).

Devido à dimensão territorial e a grande diversidade do Brasil, a estruturação por meio da regionalização do turismo é uma ferramenta de grande eficácia, pois os municípios são incentivados a realizar um trabalho conjunto de estruturação e, ao mesmo tempo, promover as atividades turísticas dentro de suas aptidões. O programa atua como um eixo norteador com o propósito de interação com os demais programas que buscam o desenvolvimento a partir de ações descentralizadas. Neste sentido, a regionalização deve oferecer um diferencial mercadológico, contudo, a parceria deve existir entre todos os envolvidos no processo: organizações da sociedade, instâncias de governos, iniciativa privada e a comunidade (Dreher & Salini, 2008; Mtur, 2016).

No Paraná, as primeiras tentativas de organizar e incentivar o turismo remontam a 1932, com a criação da Divisão de Turismo, subordinada à Secretaria do Governo. Em 1966, surgiu o Departamento de Turismo e Divulgação, ficando vinculado à Secretaria de Viação e Obras Públicas e o de Divulgação agregado ao Serviço de Imprensa do Palácio do Governo. Em 1969, foram criados o Conselho Paranaense de Turismo (CEPATUR) e a Empresa Paranaense de Turismo (PARANATUR). A PARANATUR foi extinta em 1989 e foi substituída pela Fundação de Esporte e Turismo (FESTUR), vinculada à Secretaria Especial de Esporte e Turismo. Em 1995, a FESTUR passou a se denominar Paraná Turismo, vinculada à Secretaria de Estado de Esporte e Turismo, com sede e foro na Comarca de Foz do Iguaçu. Na gestão 2019-2022, o turismo passa a integrar a nova Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo (Paraná Turismo, 2020).

Em 2016, foi lançado o plano estadual de turismo para o período de 2016 a 2026, que tem como objetivo construir um destino turístico inteligente. De acordo com o planejamento estratégico do desenvolvimento do turismo no Paraná para o período de 2016-2026, existem três eixos estratégicos de ação, que foram definidos baseados na política estadual do turismo, e possuem transversalidades e complementaridades entre si. Esses eixos norteiam e direcionam a definição dos objetivos e das estratégias de atuação (Mtur, 2016). Os três eixos e as definições trazidas por esse órgão são:

- a) governança e sustentabilidade: desenvolver o turismo por meio de um planejamento estratégico integrado, articulado e incorporado às políticas dos vários setores interdependentes, observando as questões federais, estaduais e municipais;
- b) qualidade e competitividade: desenvolver, ampliar, qualificar e dinamizar a oferta turística;
- c) *marketing* e inovação: fomentar e promover os produtos turísticos nos mercados nacionais e internacionais.

Segundo o documento *Paraná Turístico 2026*, foi desenvolvido um instrumento para orientar a atuação do ministério do turismo que é o Mapa do Turismo Brasileiro, para que a gestão seja de forma regionalizada e descentralizada. Essa estratégia é feita a partir de ações dos órgãos oficiais de turismo dos estados e das Instâncias de Governança Regionais (IGR's) (Paraná turismo, 2014b).

Nesse contexto, o entendimento apresentado pelo Ministério do Turismo referente à Instância de Governança do Turismo (IGR) é que são organizações da sociedade civil que contam com a participação de representações do poder público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado espaço, seja país, estado, região ou município. Esse programa abarca a ideia de redes humanas, que é a interação entre diferentes agentes, que geram benefícios para a localidade e para a região, pois a oferta de produtos e serviços tem as características próprias de cada local (Nobrega, Azevedo & Figueiredo, 2015; Mtur, 2016).

Para reforçar as IGRs, após sucessivos estudos, em 2019, o Plano Nacional do Turismo foi reelaborado. Houve a priorização do Programa de Regionalização do Turismo, com marcação de limites político-administrativos dentro dos estados, em que foi elaborado um mapa das regiões turísticas do Brasil. A regionalização propõe escalas menores para discussões de políticas públicas, de forma que podem dar respostas mais próximas das pessoas que delas dependem. Essas pessoas se articulam nas relações econômicas e sociopolíticas produzindo os territórios, organizando os espaços e criando os programas articulados que têm finalidades baseadas em interesses e ideologias locais (Coriolano & Vasconcelos 2013; Mtur, 2019b).

É nesse ambiente das IGR's que se encaixam as Agências de Desenvolvimento Turístico Regionais, como a Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Oeste do Paraná (Adeturoeste) objeto do presente estudo. Tais agências, para atenderem ao objetivo de sua criação, necessitam estar estruturadas em um modelo de gestão. Para isso, necessitam de um Planejamento Estratégico.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Além disso, traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas, além da identificação de recursos potenciais, reconhecer as fraquezas e possibilitar estabelecer um conjunto de medidas que garantam o resultado do planejado. Já no

entendimento de Mintzberg (2004), o planejamento estratégico é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

Para Teixeira, Dantas e Barreto (2015), o planejamento estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão primordial para resolver os problemas encontrados nas organizações. Hsu (2015), por sua vez, relata que seja qual for a abordagem utilizada, a formulação de estratégias auxilia uma organização a sobreviver, desenvolver-se e prosperar no mercado em que está inserida.

De acordo com Almeida (2017), o planejamento estratégico inicia com a identificação da organização, o propósito da sua existência, o que pretende alcançar e os recursos disponíveis. Nesse sentido, visando identificar de maneira mais completa a situação da organização e para propor melhorias, o presente estudo utiliza as ferramentas estratégicas Análise SWOT e o Quadro CANVAS. A Análise SWOT diagnostica o ambiente interno e externo da organização, seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças (Kotler, 2000). Por sua vez, o Quadro CANVAS possibilita a criação do modelo de negócios, em estrutura composta por nove blocos, em dois eixos de atuação, sendo um voltado para a proposta de valor e os clientes e o outro voltado para a estrutura de sustentação da demanda (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Almeida, Miyatake e Utida (2020) salientam que o Quadro CANVAS é um sistema dinâmico e simples, que permite vislumbrar pontos bases na estrutura do negócio, e, também, permite a identificação de possíveis necessidades e desejos não atendidos, de forma a propor soluções e inovar.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro do programa de regionalização turística do Paraná, em 2012, existiam 10 regiões turísticas. Nesse mesmo ano, foi publicado o documento *Hierarquização das regiões turísticas 2012*, cujo objetivo era apresentar uma classificação das 10 regiões turísticas do Paraná, sendo fundamentado sob cinco perspectivas: Gestão, Sustentabilidade, Oferta e Demanda Turística; Infraestrutura de Apoio e *Marketing* Turístico. Nesta hierarquização, a Adeturoeste Riquezas do Oeste ficou em 10º lugar, com média inferior à média estadual nos seis itens analisados (Paraná turismo, 2012).

Em 2012, a abrangência da Adeturoeste contava com 30 municípios. Ao longo dos anos, os municípios de Santa Tereza do Oeste, Céu Azul, Matelândia, Ramilândia e Serranópolis do Iguaçu migraram para a Adetur Cataratas do Iguaçu e Caminhos do Lago de Itaipu.

No ano de 2019, a Paraná Turismo, visando aplicar o conteúdo do Decreto 5925/2012, decidiu e comunicou as IGR's sobre a necessidade de adaptação à legislação. Para isso, fez uma revisão dos critérios estabelecidos no referido decreto com relação à regularidade jurídica, fiscal e operacional das instâncias, tendo como resultado uma classificação das Adeturs em três níveis: A, B e C, sendo classificado na categoria A as IGR's que apresentavam regularidade nos três quesitos: Jurídica, fiscal e operacional, em B em dois desses itens e C em apenas um quesito. Nessa classificação a Adeturoeste ficou no nível C, pois só atendeu ao primeiro quesito: regularidade jurídica, sendo que, nos níveis fiscal e operacional, não atendeu em plenitude. No quesito operacional, inclui estrutura de gestão, planejamento estratégico, plano de ação e declaração de contrapartida dos filiados (Paraná Turismo, 2020).

A partir do ano de 2016, o Estado do Paraná passou a ter 14 regiões turísticas. A Instância Governança Regional (IGR), sob responsabilidade Adeturoeste, também conhecida como Riquezas do Oeste, está localizada no Oeste do Paraná, região turística de número onze (RT-11) que conta com 25 municípios na sua jurisdição. Porém, somente 16 estão devidamente cadastrados/associados (Paraná Turismo, 2019).

A Adeturoeste foi criada há mais de 10 anos, porém, só após a segunda alteração estatutária, que foi em 16/08/2018, que efetivamente começou a ter representatividade. Conforme o art. 5 do seu estatuto, a Adeturoeste tem por finalidade:

[...] a promoção da atividade turística, a captação e desenvolvimento de novos investimentos e negócios, o desenvolvimento e aprimoramento da infraestrutura e dos serviços turísticos, da produção associada ao turismo. Bem como, a defesa dos recursos naturais e culturais da área de abrangência, juntamente com o setor público, iniciativa privada e terceiro setor, visando o aumento e melhoria da demanda turística, qualificação dos empreendedores e da mão de obra, planejamento e execução de ações de marketing, captação de diversas modalidades de recursos e representação empresarial do setor do turismo (Segunda alteração estatutária, Agência de desenvolvimento turístico da região oeste do Paraná, Cap. I, Art. 5, 2018).

A estrutura administrativa da Adeturoeste é composta pelo Presidente, Vice-Presidente, Secretária, Tesoureira, Secretária Executiva e Conselheiros que são os representantes dos municípios associados e demais empresas associadas. No entanto, a gestão da Adeturoeste, conforme deliberação em assembleia, em 28/03/19, é realizada por meio da

empresa contratada Rota Oeste, que é de propriedade da secretária executiva (Adeturoeste, 2018).

Em reunião com a secretária executiva da Adeturoeste, foi informado que a agência não tem estrutura física (sala, equipamentos etc.). Assim, as atividades administrativas ocorrem em sala cedida pela Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná (AMIC). As reuniões/assembleias ocorrem de forma itinerante e o andamento das atividades ocorrem na residência da secretária executiva.

A Adeturoeste não tem controle das receitas e despesas. Tão pouco tem um planejamento para direcionar suas ações visando uma expansão ou, até mesmo, permanência no mercado. A contabilidade é feita por um escritório terceirizado. A administração como um todo é realizada pela secretária executiva, proprietária da empresa terceirizada contratada, que recebe 50% do valor arrecadado com as mensalidades/anuidade dos associados pagantes.

Segundo a Adeturoeste, conforme relatado nas reuniões com a administração, a atividade em destaque na região é o agronegócio e o turismo rural. O turismo de eventos e negócios se dá por meio dos festivais de música, dança e teatro, além de outros eventos culturais e agropecuários. Contudo, os clientes da Adeturoeste, de maneira geral, são a população, os turistas, empresas da iniciativa privada e também as prefeituras que são associadas e se beneficiam dos serviços prestados. Sua receita é proveniente do pagamento da anuidade das prefeituras associadas e mensalidade dos demais sócios.

Um fator que fortalece a Adeturoeste é a política do Mtur, a qual estabelece que para determinada Prefeitura receber recursos do Governo Federal destinado ao turismo, necessariamente, deverá estar associada a uma IGR e integrante do MAPA do ministério do Turismo. Esse fato gera a expectativa de maior adesão dos municípios e, conseqüentemente, maior receita para a Adeturoeste.

Diante da estratégia do Ministério do Turismo de descentralizar a gestão do turismo, as Instâncias de Governança Regional (IGR) desempenham esse papel estratégico e inovador. Neste contexto, suas principais funções são:

- Articular entre entes públicos, privados e terceiro setor;
- Buscar o desenvolvimento do turismo sustentável para proporcionar a discussão, análise e coordenação de projetos nesse campo;
- Organizar grupos de interesses comuns, que podem ser privados, públicos ou parcerias mistas – público-privadas;
- Articular decisões de forma coletiva na sua área de atuação, sendo uma gestão colaborativa, participativa e compartilhada;

- Cadastramento dos municípios junto ao Mapa de Turismo Brasileiro;
- Fortalecer a participação social;
- Apoiar a organização dos municípios dentro da sua região turística;
- Apoiar e mobilizar as comunidades e agentes turísticos;
- Produzir material técnico visando o fortalecimento do turismo, como guias e mapas de turismo da região, *banners*, cartazes, catálogos, folhetos, que podem ser utilizados como material de *marketing* em feiras e eventos;
- Observar as boas práticas, experiências e disseminar o conhecimento;
- Subsidiar e apoiar o planejamento e desenvolvimento de produtos turísticos, observando as características de cada município;
- Conscientizar os prestadores de serviços turísticos sobre a importância de se cadastrarem no Cadastur;
- Sugerir padrões e normas de atendimento no turismo.

Essas funções são o detalhamento dos 3 eixos das estratégias de atuação definidas pelo Ministério do Turismo, conforme apontamentos no item anterior.

Diante dos desafios apresentados, questiona-se: a Instância de Governança Regional – Adeturoeste está preparada para enfrentar os desafios a ela impostos?

1.2 OBJETIVOS

Visando atender à questão de pesquisa, foram formulados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se a Adeturoeste está preparada para enfrentar os desafios a ela impostos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a região de atuação da Adeturoeste;
- b) Realizar o planejamento estratégico da Adeturoeste;
- c) Elaborar proposta de intervenção para implantação do planejamento estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A Adeturoeste manifestou interesse ao procurar a universidade para que auxiliasse na estruturação da agência, relatando a necessidade de melhoria na sua gestão e também para cumprir exigência da Paraná Turismo e obter classificação (categorização) e certificação da instituição nos quesitos de gestão, planejamento estratégico e plano de ação. Salienta-se, desta forma, a importância do estudo, sobretudo no aspecto social com a interação da universidade por meio da pesquisa aplicada com a sociedade, oferecendo uma solução para um problema real.

Entende-se que, para que a regionalização do turismo ocorra de fato, é necessário o fortalecimento das culturas, a valorização das riquezas culturais e ambientais e, em consequência, o desenvolvimento sustentável de comunidades sem perspectivas de desenvolvimento. Neste sentido, ressalta-se a importância das instâncias de governança, pois, desta forma, é possível planejar o turismo de maneira articulada com a participação dos setores no processo de implementação, gestão, controle e planejamento do setor. Desse modo, esta pesquisa pode contribuir para o entendimento da dinâmica, do processo e do funcionamento de uma IGR na propulsão do desenvolvimento turístico da região, através do planejamento e estruturação da Adeturoeste.

Ademais, o trabalho fornecerá um panorama mais dinâmico do contexto em que a agência está inserida, e definirá estratégias para a organização, diminuindo, dessa forma, as incertezas, criando vantagens competitivas e, acima de tudo, garantindo sua sobrevivência no mercado.

No que diz respeito à contribuição científica, foram encontrados poucos estudos sobre IGR, especialmente sob a ótica do planejamento estratégico. Desse modo, este trabalho se justifica pela importância do planejamento estratégico da Adeturoeste, visando sua perenidade, a qual pode contribuir para entender a dinâmica, o processo e o funcionamento de uma IGR na propulsão do desenvolvimento turístico da região Oeste do Paraná.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está distribuído da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução do assunto, com a contextualização da pesquisa, apresentação do problema, dos objetivos propostos e justificativa; o segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que

explora as temáticas e conceitos de turismo, turismo no mundo, reflexos da Covid-19 no setor de turismo, turismo no Brasil, turismo no Paraná, planejamento estratégico e a abordagem das ferramentas CANVAS e Análise SWOT e as experiências similares no Brasil; o terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa; o quarto capítulo apresenta os resultados e discussões e a proposta de intervenção e mecanismos adotados; e, por último as considerações finais.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este capítulo apresenta o conceito de turismo, as informações do turismo no mundo, no Brasil e no Paraná, os reflexos da Covid-19 no setor de turismo, a contextualização do planejamento estratégico e experiências similares no Brasil.

2.1 TURISMO: CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES

Não existe uma única definição para turismo. Alguns autores classificam como turismo as viagens acima de uma determinada distância mínima do endereço, outros priorizam o tempo de estadia, e ainda há algumas percepções que consideram o motivo do deslocamento para a classificação.

Segundo Ledhesma (2018), o turismo é resultante da ação que implica o deslocamento de seres humanos para um lugar diferente de sua residência que pode ser para atividades econômicas, sociais, políticas, artísticas, antropológicas, ambientais, históricas, geográficas, educacionais, psicológicas, de lazer, e envolve simultaneamente o setor empresarial, o estado, a população que habita em cada destino e os turistas.

Como forma de organizar o turismo para fins de gestão, planejamento e mercado, tem-se utilizado a segmentação. Desta forma, o mercado identifica clientes de acordo com seus gostos e preferências. E, de acordo com Beni (2019), a segmentação possibilita o conhecimento dos principais destinos geográficos, quais as formas de transportes, a quantidade de turistas que busca o local, situação social e estilo de vida e outros elementos.

Nesse contexto, o turismo pode ser classificado de diversos tipos, dentre os quais pode-se citar: turismo rural, agronegócios, esportes, lazer, religioso, pesca, negócios e eventos, aventura, saúde, gastronômico, entre outros, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Esta classificação refere-se aos objetivos do turismo. Já Ledhesma (2018) defende que a experiência turística gira em torno de quatro grandes áreas: (i) turismo corporal, em que a experiência turística está centrada no corpo turista seja médico ou de bem-estar; (ii) intelectual, que se refere a processos intelectuais ou sensoriais: educativos, religiosos ou gastronômicos; (iii) material, o qual gira em torno de posse de objetos, está incluído nesta classificação o turismo de negócios e compras; e (iv) ambiental, o qual contempla o turismo envolvendo natureza e aspecto social.

Quadro 1
Classificação dos Tipos de Turismo

Tipos de Turismo	Definição
Aventura	Movimentos turísticos decorrentes da prática de atividades de aventura de caráter recreativo e não competitivo.
Cívico	Deslocamentos motivados pelo conhecimento de monumentos, fatos, observação ou participação em eventos cívicos, quer na situação presente ou a memória política e histórica de determinados locais.
Cultural	Atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura e arte.
Gastronômico	É a tendência de apreciar sem pressa a culinária local do destino. É entender que os pratos típicos também são uma parte importante da experiência dos turistas para vivenciar um destino.
Médico hospitalar/Saúde	Deslocamentos motivados pela realização de tratamentos e exames diagnósticos por meio do acompanhamento especializados, tendo como objetivo tanto a cura ou a amenização dos efeitos causados por diferentes patologias, quanto fins estéticos e terapêuticos.
Natureza/Paisagens	Atividades turísticas relacionadas à recreação, entretenimento ou descanso em praias, em função da presença conjunta de água, sol e calor, montanhas, lagos, desertos, neve e outras paisagens.
Negócios e eventos	Compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social.
Religioso	Atividades turísticas decorrentes da busca espiritual e da prática religiosa em espaços e eventos relacionados a religiões institucionalizadas.
Rural	Atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade.
Rural na agricultura familiar	Atividade turística que ocorre no âmbito da propriedade dos agricultores familiares que mantêm as atividades econômicas típicas da agricultura familiar, dispostos a valorizar, respeitar e compartilhar seu modo de vida, o patrimônio cultural e natural, ofertando seus produtos e serviços de qualidade e proporcionando bem estar aos envolvidos.
Social	Forma de conduzir e praticar a atividade turística com vistas a promover a igualdade de oportunidades, a equidade, a solidariedade e o exercício da cidadania na perspectiva da inclusão.
Sustentável	Atividade que satisfaz as necessidades dos visitantes e as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto os aspectos culturais, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para o futuro.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações do MTur (2019c).

De acordo com Barreto (2014), o turismo pode ser classificado ainda de acordo com a nacionalidade dos turistas (nacional ou internacional), dependendo das fronteiras (interno e externo), considerando o volume (de massa ou minoria).

Também pode ser classificado pela vocação da região. Ou seja, de acordo com seus componentes: paisagem, solo, relevo, clima e vegetação. Segundo Beni (2019, p. 455), a vocação turística pode ser identificada quando:

A demanda por turismo apresenta ainda uma especificidade própria, consoantes às diversas motivações, necessidades e preferências dos turistas pelo principal produto permanente ou eventual, que imprime ao Núcleo Receptor sua vocação turística e seu consequente poder de atração, permitindo-lhe uma afluência autodeterminada ou dirigida.

Desta forma, o turismo é uma atividade econômica que se tornou alvo de estratégia nas políticas urbanas para alavancar a economia local de forma a contribuir para o desenvolvimento das cidades (Bittencourt, 2014; Carvalho, 2009). No mesmo sentido, Meireles (2009) aponta que o turismo é um instrumento para geração de riquezas e uma estratégia de desenvolvimento econômico e social, por meio do aumento de investimentos com criação de emprego e renda. Assim, para Capistrano (2009), o turismo é uma fonte de recursos para a formação do Produto Interno Bruto (PIB) de estados e municípios. Uma vez que a regionalização do turismo busca a valorização dos recursos regionais, é visto a diversidade regional como potencialidade para fomentar o turismo.

2.2 TURISMO NO MUNDO

Segundo a Organização Mundial do Turismo (World Tourism Organization - UNWTO, 2019) e o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020), o turismo tem apresentado continuidade de crescimento ao longo do tempo, demonstrando a força e a resiliência do setor, impulsionando a economia global, decorrente do crescimento da classe média em economias emergentes, avanços tecnológicos, facilitação de vistos e custos de viagens mais acessíveis. Os ganhos gerados pelo turismo impulsionam o crescimento econômico e desenvolvimento, a partir da criação de mais empregos. Mesmo diante das diversidades geopolíticas e da desaceleração econômica global, o crescimento do turismo mundial em 2019 aumentou em 4%, embora um pouco menos que o observado nos anos de 2018 (6%) e 2017 (7%).

Em 2019, segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), o turismo contribuiu em US\$8,9 trilhões para o PIB global e 330 milhões de empregos, sendo um a cada

10 empregos em todo mundo. Por este motivo, também é chamado de indústria do turismo e impulsionou o crescimento econômico e a geração de empregos (WTTC, 2020).

Em 2018, o número de turistas internacionais em todo o mundo chegou a 1,4 bilhão. As exportações turísticas cresceram pelo sétimo ano consecutivo, chegando a 4%, enquanto o crescimento em exportações de mercadorias registrou um percentual de 3%. Nesse ritmo, a previsão é de que as chegadas internacionais atingirão 1,8 bilhão até 2030 (UNWTO, 2019; Panrotas, 2019a).

De acordo com o fórum econômico mundial, realizado em 2019 pela Organização Mundial do Turismo, as economias emergentes estão contribuindo com maiores proporções de viajantes e estão se tornando os destinos mais desejáveis. Alguns fatores determinantes ao crescimento da demanda por viagens são: o aprimoramento da infraestrutura do transporte aéreo com o aumento de linhas, preços globais mais baixos em combustíveis, redução de impostos sobre passagens e taxas aeroportuárias. O lazer é o principal objetivo das viagens em todas as regiões do mundo, exceto no oriente médio, onde predominam as visitas de amigos e parentes ou para fins de saúde e religião (UNWTO, 2019; Weforum, 2019).

As viagens de lazer passaram de 50%, em 2000, para 56%, em 2018. A participação das viagens aéreas aumentou de 46%, em 2000, para 58%, em 2018, enquanto o transporte terrestre diminuiu de 49% para 39% no mesmo período (UNWTO, 2019). A Figura 1 mostra os percentuais de recebimento de turistas pelo mundo em 2018.

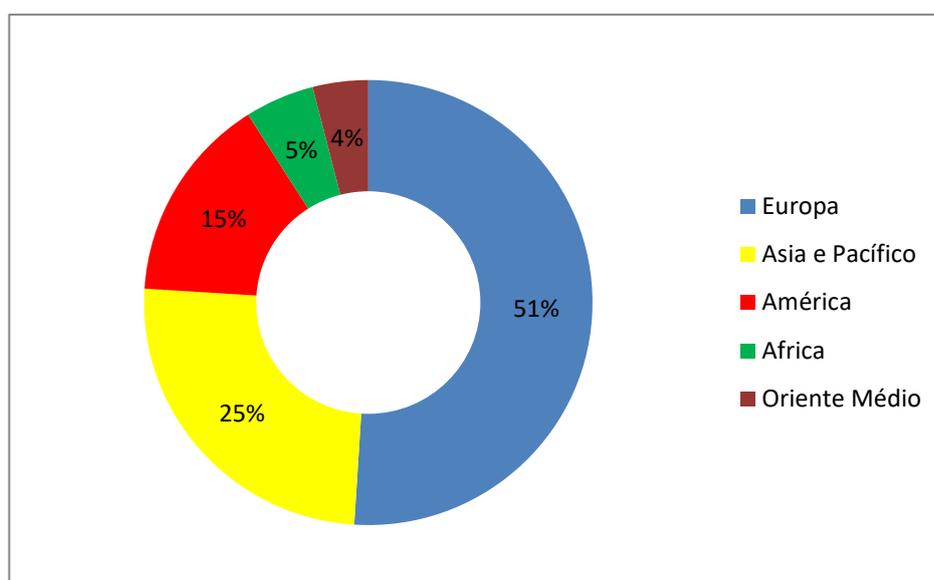


Figura 1. Percentuais de recebimento de turistas no mundo em 2018
Fonte: Adaptado de UNWTO (2019).

A Europa teve destaque com 51% das chegadas internacionais no mundo, seguida pela Ásia e Pacífico (25%), e Américas (15%), que obtiveram 91% de recebimento dos turistas internacionais (Figura 1). A Figura 2 mostra os 10 países que mais receberam turistas internacionais, em 2018, com suas respectivas quantidades.

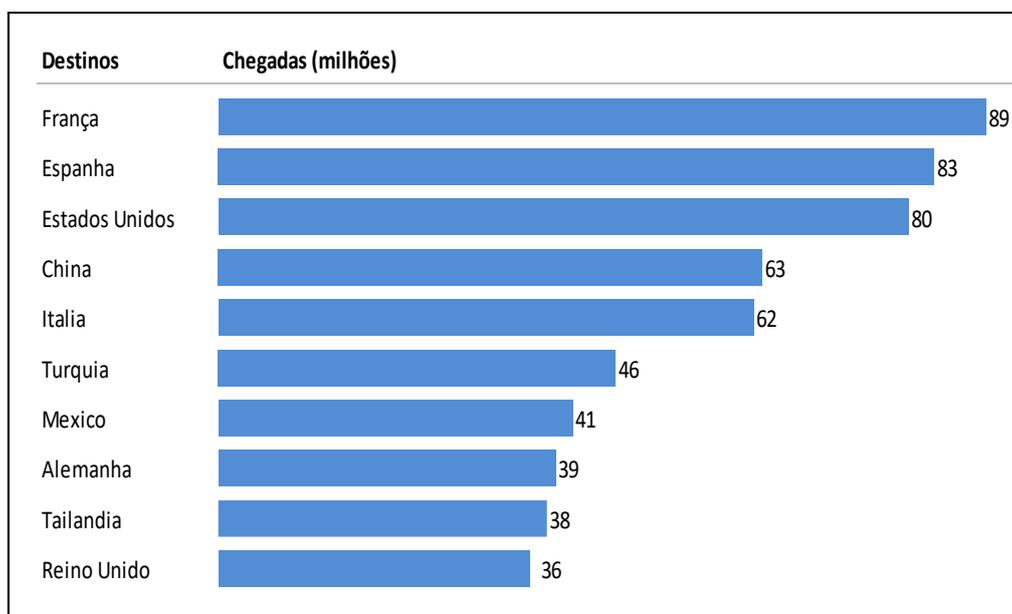


Figura 2. Os 10 principais destinos por chegada internacional em 2018
Fonte: Adaptado de UNWTO (2019).

Como se observa na Figura 2, a França lidera o recebimento de turistas no mundo, onde atrações relacionadas à cultura, história e arte se destacam por meio dos museus, parques, monumentos, galerias de arte, castelos (interior da França) e prédios históricos. A França abriga 37 dos locais listados como patrimônio mundial da UNESCO e possui como centros de referência cultural: Paris (Torre Eiffel, Museu do Louvre, Arco do Triunfo, catedral de Notre-Dame), Nice (praias quase o ano inteiro) Estrasburgo (Rio Reno), Toulouse (canal do Midi, Basílica de St. Semin), Bordéus (vinhas) e Lyon (paisagens, vinhos, rio Sena) (Soturismo, 2020; Panrotas, 2020b; Viagem e turismo, 2020).

Em segundo lugar, aparece a Espanha, sendo que os fatores que contribuem para esta posição são a variedade de costumes, legado histórico, experiência culinária, vida noturna, cultura eclética, gastronomia, paisagens e clima agradável, com mais de 300 dias de sol por ano. As cidades mais visitadas são Barcelona (casa Batlló, igreja da Sagrada Família), Madrid (Palácio Real dos Monarcas, Museu do Prado), Valencia (discoteca), Sevilla, San Sebastián e Málaga (Panrotas, 2020b; Soturismo, 2020).

Os Estados Unidos ocupam a terceira posição no *ranking* dos países mais visitados por turistas no mundo. Os Estados Unidos oferecem turismo de natureza diversa, ou seja, praias, montanhas, lagos, desertos, neve e opções urbanas dentre as quais se destacam Nova Iorque (Estátua da Liberdade, Central Park, Times Square), Los Angeles (Hollywood), Chicago (Sears Tower), Las Vegas (Cassinos), San Diego (praias de La Jolla, Zoológico), Washington (capital), Miami (centro de compras, praias) e Orlando (parques – Disneylandia) (Soturismo, 2020; Quero viajar mais, 2020).

Na quarta colocação está a China, que além de turismo de negócios se destacam locais como a Grande Muralha, Cidade Proibida de Pequim, arranha céus de Xangai, os guerreiros de terracota em Xián, pandas em Chengdu e os rios cênicos de Guilin. A China atrai mais de 60 milhões de visitantes por ano, e pesquisas realizadas em maio de 2019 estimam que a China em 2030 será o país mais visitado do mundo (Melhores destinos, 2020; Soturismo, 2020).

A Itália está no quinto lugar na classificação e seu turismo pode ser caracterizado como religioso e gastronômico, porém, existem outros atrativos no país. Suas principais cidades são Roma (Coliseu, Basílica de São Pedro, Museus), Veneza (a ponte dos suspiros, Basílica de São Marcos), Milão (capital da moda), Florença (a cidade da arte, O Duomo) e Nápoles (Centro histórico) (Soturismo, 2020).

Na Turquia, a sexta na classificação dos destinos mais procurados, existe uma variedade de turismo, como histórico, praia, religião, saúde, negócios e balonismo. Os principais pontos visitados são Istambul (mesquitas e construções milenares), Ancara (artes cênicas) e Capadócia (formações rochosas, balonismo) (Viagem e Turismo, 2020).

Em sétimo lugar está o México, com um misto de atrações culturais, cívicas e naturais. As principais cidades a serem visitadas são Cidade do México (Palácio, parques, pirâmides), Guadalajara (música, tequila) e Monterrey (museu). Na península de Yucatan tem o complexo de sol, praia e água em Cancun e Playa del Carmen. Há também os parques ecológicos de Xcaret e Xel-Há e ruínas arqueológicas de Tulum (Soturismo, 2020).

A Alemanha, oitava no *ranking*, possui diversidade natural, cultural, cosmopolita e com um estilo de vida único. As principais cidades com atrações turísticas são Berlim (Catedral de Colônia, Castelo de Neuschwanstein, Castelo de Hohenschwangau, Portão de Brademburgo e Muro de Berlim); Munique (Oktoberfest, Museu de arte de Pinakotheken, Palácio de Nymphenburg e museu da BMW); Frankfurt (edifício mais alto da Europa, Camara de Goethe e Rosca-o); Colônia (Catedral de Colonia, Schloss-Wahn, Farinahauss e

Phantasialand); e Hamburgo (Igreja de São Miguel, Galerias de arte, Elbtunnell e Pauli Fishmarket) (Soturismo, 2020).

Em nono lugar no *ranking* está a Tailândia. Seus pontos turísticos são catalogados em três grandes grupos: os templos e atrações religiosas, o turismo nas grandes cidades tailandesas e as praias. As principais cidades são Bangkok (Grande Palácio, Wat Phra Kaew e Wat Pho); Ayutthaya (Wat Mahathat); Chiang Mai (templos Wat Chedi Luang e Wat Phra Singh); e Phuket (Ko Phi Phi, Railay, Ao Nang, Moon Party, Ko Samui, Ko Tao e Maya Bay) (Viagem e Turismo, 2020; Travellness, 2020).

Por fim, em décimo lugar no *ranking*, está o Reino Unido, união política de quatro nações europeias: Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte, cujas capitais são respectivamente: Londres, Edimburgo, Cardiff e Belfats. Destaca-se na Inglaterra a Abadia de Westminster, maior igreja de Londres; o Palácio de Buckingham, residência da família real; além da Torre de Londres; London Eye (roda gigante); British Museum (museu britânico); Stonehenge (monumento pré-histórico que começou a ser construído 3000 A.C.); Parlamento e Big Ben. Na Escócia fica o Castelo de Edimburgo; a Catedral de Saint Giles: High Kirk e Calton Hill (colina que dá para ver toda a cidade); além dos monumentos Nacionais, Nelson e Dugald Stewart. O País de Gales é repleto de paisagens, entre elas, destacam-se: picos nevados, costa selvagem, ruínas romanas, castelos medievais, parques e catedrais e a Snowdon maior montanha da região. Na Irlanda do Norte, a Carrick-a-Rede é uma ponte de cordas que foi construída há pelo menos 350 anos a 30 metros acima do mar sobre os penhascos da costa norte da ilha; Giant's Causeway (calçada gigante) e o Muro de Belfast (Travel mate, 2020; Escolha viajar, 2020; Visitbritain, 2020).

O mercado de turismo mundial está cada vez mais competitivo e, com isso, tem a necessidade de criar identidades únicas para diferenciar os destinos turísticos de seus concorrentes e atrair o consumidor (Mikulic, Milicevic & Kresic, 2016). No entanto, a maior parte dos destinos ao redor do mundo se apresenta de forma muito semelhante, destacando características genéricas, como paisagens espetaculares, atrações incríveis, pessoas amigáveis e divertimento (Avraham & Ketter, 2016). Em um mesmo destino, podem-se encontrar as mais diversas atrações turísticas, sendo necessárias novas visitas por parte dos turistas, uma vez que uma única visita não é suficiente para explorar a maior parte de suas riquezas e opções turísticas.

A Tabela 1 apresenta a evolução de 2010 para 2018 em relação às chegadas de turistas internacionais por país e o percentual de crescimento de um ano para outro para os 10 principais destinos.

Tabela 1
Evolução da chegada de turistas internacionais (2010 a 2018)

Classificação		País	Chegada de turistas				Var. (%) ano anterior	
2018	2017		2010	2016	2017	2018	17/16	18/17
		Mundo	952,0	1243,0	1332,0	1407,0	7,2	5,6
1	1	França	77,6	82,7	86,9	89,4	5,1	2,9
2	2	Espanha	52,7	75,3	81,9	82,8	8,7	1,1
3	3	Estados Unidos	60,0	76,4	76,9	79,7	0,7	3,6
4	4	China	55,7	59,3	60,7	62,9	2,5	3,6
5	5	Itália	43,6	52,4	58,3	61,6	11,2	5,7
6	8	Turquia	31,4	30,3	37,6	45,8	24,1	21,7
7	6	México	23,3	35,1	39,3	41,3	12,0	5,1
8	9	Alemanha	26,9	35,6	37,5	38,9	5,2	3,8
9	10	Tailândia	15,9	32,5	35,6	38,2	9,4	7,3
10	7	Reino Unido	28,3	35,8	37,7	36,3	5,1	-3,5
...								
50	48	Brasil	5,2	6,5	6,6	6,6	0,6	0,5

Fonte: Adaptado de UNWTO (2019).

A evolução do turismo no mundo é notória. O percentual de crescimento de 2017 em relação a 2016 foi de 7,2%, enquanto que a evolução de 2018 para 2017 foi de 5,6%. A França lidera o recebimento de turistas no mundo, seguido de Espanha, Estados Unidos, China e Itália, mantendo suas posições nos anos de 2017 e 2018. O país que mais se destacou em crescimento em recebimentos de turistas internacionais foi a Turquia, mantendo um crescimento acima de 20% nos dois períodos e alterando sua classificação de 8º para 6º lugar de 2017 para 2018. O Reino Unido teve percentual negativo de crescimento ao comparar os anos de 2017 e 2018. Os 10 maiores países recebedores de turistas mantiveram-se nessa colocação, havendo apenas alteração de classificação dos 6 para 10º lugar. O Brasil ocupa a 50ª. posição nesta classificação, atingindo um crescimento discreto, porém, alterou sua classificação de 48º, em 2017, para 50º, em 2018 (Tabela 1).

Segundo a Forbes (2020), a força do turismo representou 11% do PIB na Espanha; 9,2% em Portugal; 3,9% na Alemanha; e 1,9% no Japão, em 2016. O peso do turismo no PIB da Alemanha e Japão é menor pelo fato da economia ser mais voltada para a indústria e o setor de serviços, em que o impacto do turismo não é tão forte, apesar de se ter tantas atrações turísticas quanto a Espanha e Portugal. A relevância do turismo é refletida nas empresas, que, em 2016, empregavam cerca de 13,6 milhões de pessoas, representando 21,7% das pessoas

empregadas no setor de serviços na União Europeia (EC Europa, 2020). No mundo, segundo o Panrotas (2020b), o número de empregos chega a 319 milhões.

O recebimento de turistas internacionais impulsiona a economia mundial, assim, economias emergentes e avançadas estão se beneficiando do aumento da renda turística. Dados da Organização Mundial do Turismo revelam que, pelo sétimo ano consecutivo, as exportações de turismo cresceram mais rápido do que as exportações de mercadorias, fazendo com que ocorresse redução dos *déficits* comerciais em muitos países. Como resultado, tem-se que, em 2018, o setor gerou 10,4% do PIB mundial (UNWTO, 2019).

Segundo Panrotas (2019a) e o WTTC (2018), no mundo, o turismo doméstico é responsável por 71,2% das viagens, enquanto o turismo internacional tem o montante de 28,8% dos destinos escolhidos. As viagens a lazer resultam na principal motivação, com 78,5%, já o turismo de negócios representa 21,5% das viagens.

Cabe ressaltar a importância da necessidade de garantir a preservação dos recursos naturais e buscar o crescimento do turismo de maneira sustentável. Um ponto importante, e que merece ser destacado, diz respeito à questão de segurança global de saúde em viagens e turismo, no que se refere ao número e tipos de surtos de doenças infecciosas, como por exemplo: gripe, Ebola, Zika, SARS, MERS-Cov e, em 2020, a Covid-19, que afetam sobremaneira a atividade.

2.3 REFLEXOS DA COVID-19 NO SETOR DE TURISMO¹

A pandemia de Covid-19, que o mundo enfrenta em 2020, mudou completamente o cenário do setor de turismo, pois o bem estar das pessoas assumiu a prioridade. As pessoas reduziram a locomoção para a proteção e não propagação do vírus. O impacto é e será intenso, afetando desde pequenas empresas até grandes corporações. As empresas aéreas em agosto de 2020 projetaram uma perda de US\$252 bilhões, e a perda no turismo mundial em 2020 deve passar de 1,6 trilhões de dólares (Panrotas, 2020a; FGV, 2020; Domtotal, 2020).

A previsão de crescimento global do turismo, que fora projetada entre 3% a 4% para 2020, com a pandemia Covid-19, passou a ser estimada para uma queda de 30% e perdas que podem acumular US\$450 bilhões. A previsão é que o setor levará de 5 a 7 anos para recuperar essas perdas (Panrotas, 2020a).

¹ Foi optado em inserir o assunto neste item para obter maior fluidez no texto na sequência.

Segundo a WTTC (2020a), mesmo uma retomada modesta das viagens já trará benefícios econômicos significantes, principalmente na recuperação de milhares de empregos. Isso proporcionará impulso para o setor que refletirá no PIB das economias que ficaram em dificuldades após serem atingidas pela pandemia.

As perdas econômicas decorrentes da pandemia de Covid-19, em 2020, ultrapassam R\$116 bilhões no Brasil em comparação ao ano de 2019 (Figura 3). A perspectiva para recuperar tal perda deve ocorrer em 3 anos caso o crescimento seja em média de 16,9% ao ano em 2022 e 2023 (FGV, 2020).

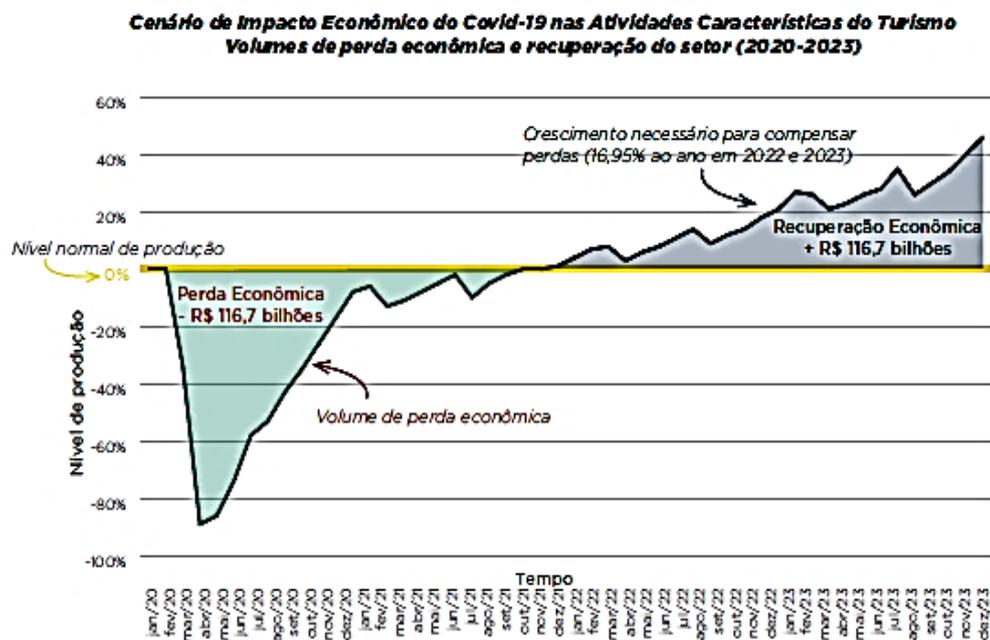


Figura 3. Impacto do Covid-19 nas atividades de Turismo no Brasil
Fonte: FGV (2020).

O turismo é responsável por um a cada dez empregos gerados no mundo. Sendo assim, é importante que sejam adotadas medidas para minimizar os impactos sofridos no setor. Segundo a FGV (2020), as ações podem ser a disponibilização de crédito para o setor aéreo, micro e pequenas empresas, reequilíbrio dos contratos de concessão, recursos para promoção do turismo doméstico e crédito ao consumidor com condições atrativas.

Neste sentido, tanto a organização mundial do turismo quanto outras organizações espalhadas pelo mundo estão apostando nos protocolos globais e selos para garantir segurança da força de trabalho e dos viajantes, seguindo orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS) e atualizando de acordo com as necessidades.

O WTTC (2020a) identificou quatro medidas que precisam de estrutura internacional combinada e liderança para combater o Corona vírus, que são: usar máscara, teste e rastreamento de contato, quarentena apenas para testes positivos, reforçar os protocolos globais e padronizar as medidas de segurança.

Assim como em nível nacional, no Paraná, o MTur lançou vários programas para auxiliar na retomada. Também já foi lançado o selo de qualidade que garante que o prestador toma todas as medidas de segurança recomendadas pela OMS.

2.4 TURISMO NO BRASIL

O turismo no Brasil é uma importante atividade econômica em várias regiões do País. É o principal destino do mercado turístico internacional na América do Sul e segundo lugar na América Latina em termos de fluxos de turistas internacionais. Porém, o destino doméstico representa a maior parcela do setor. O setor de turismo no Brasil representa 8,1% do PIB nacional, gera em torno de 6,9 milhões de postos de emprego, o que representa aproximadamente 7,5% do total de trabalhos no Brasil. Sendo que 88% das viagens voltadas para o lazer e 12% para negócios (Panrotas, 2019b).

Os visitantes estrangeiros que vêm ao Brasil, em grande parte são oriundos da América do Sul (57%). Desse percentual, a Argentina conta com 35%; Chile, Paraguai e Uruguai 5% cada; e 7% para os demais países da América do Sul; 24% são de origem da Europa; 12% da América do Norte; e 7% dos outros continentes: África, América Central e Oceania (Mtur, 2020c; Panrotas, 2019b).

As políticas públicas formuladas para buscar o desenvolvimento do turismo no Brasil vêm de longa data. Isto é, iniciaram em 1938 com o Decreto Lei nº 406 que estabeleceu autorização governamental para a atividade de venda de passagens aéreas, marítimas e rodoviárias. No ano seguinte, 1939, foi instituída a Divisão do Turismo com o Decreto Lei nº 1915. No ano de 1966, foi criado o Conselho Nacional de Turismo e a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), a qual, em 1991, passa a ser uma autarquia cujas atribuições são formular, coordenar e executar a Política de Turismo no país (Mangialardo *et al.*, 2019).

Devido ao crescimento do turismo brasileiro, em 2003, foi criado o Ministério do Turismo, a Secretaria Nacional de políticas de Turismo, o Conselho Nacional de Turismo, sendo que a EMBRATUR passa a fazer parte deste ministério, tendo como finalidade a implantação do Plano Nacional de Turismo (PNT). Em 2004, foi criado o Programa de

Regionalização do Turismo (PRT), que possibilitou uma descentralização efetiva por meio da criação de Instâncias de Governança Regionais (IGR's), sendo implementadas, em 2013, juntamente com a definição do Mapa do Turismo Brasileiro. Em 2015, foi estabelecida a categorização dos municípios pertencentes às regiões turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro, definido por meio da Portaria do Ministério do Turismo nº 313. Em 2016, foram estabelecidas as normas para a execução de repasses de recursos da União. Por fim, em 2019, a portaria 271 definiu o Mapa do Turismo Brasileiro 2019, e o Decreto 9191 definiu o Plano Nacional do Turismo (Mangialardo *et al.* 2019).

Para o Programa de Regionalização do Turismo:

[...] quando se fala em políticas públicas, entende-se participação, socialização e clareza no estabelecimento dos objetivos, metas, prioridades e diretrizes para a elaboração de programas e projetos, de modo que sejam integrados e alinhados com as demais políticas de desenvolvimento. Significa identificar, organizar e articular a cadeia produtiva do turismo para que ocorra uma atuação harmônica na busca de um posicionamento de mercado a curto, médio e longo prazos. O modelo de gestão descentralizada do turismo implantado no País pelo Ministério do Turismo, proporciona que cada Unidade Federativa, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades, potencialidades e especificidades. Cabe ao governo federal propor as diretrizes políticas e operacionais que deverão orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização (BRASIL, Mtur, 2019b, p. 5).

Para Beni (2019), a Função administrativa do sistema de regionalização do turismo está entregue ao Estado, que é coordenado através do Ministério do Turismo (Mtur). Salienta a ausência de pesquisas científicas e um baixo conhecimento teórico do turismo no Brasil, que tem acarretado em ações poucos eficientes neste sistema, com reflexos e consequências na política nacional de turismo.

Silveira (2008) enfatiza que a Política Nacional de Turismo teve como premissas a descentralização de ações, o fomento e o desenvolvimento da atividade e o envolvimento do trade turístico. Sendo que o objetivo é definir responsabilidades para os três entes federados, e buscar o fortalecimento dos órgãos de turismo tanto estadual como municipal, e também a delegação de atividades para iniciativa privada e terceirização das ações.

Um ponto relevante que foi ressaltado por Beni (2019) é que a sustentabilidade é um dos pilares do Programa de Regionalização do Turismo, e que a sustentabilidade ambiental, sociocultural e econômica são fatores imprescindíveis para que ocorra o sucesso das atividades turísticas no mundo atual.

Neste sentido, a regionalização do turismo é voltada para a identidade local, necessitando, para isso, de uma articulação política para conciliar as características regionais em uma linguagem global e que seja atrativa para o público e se torne suficiente para a manutenção das atividades turísticas da região (Silva & Passador, 2016).

A participação das comunidades no programa tem como finalidade a integração de forma organizada e diferenciada, fazendo com que o interesse das pessoas e os segmentos envolvidos tornem-se agentes de transformação e, ao mesmo tempo, protagonistas do processo decisório. Segundo Beni (2019), no PRT, a integração funciona como um movimento de aproximação do governo e suas diversas instâncias, bem como da sociedade e do terceiro setor. E ainda diz que o efeito dessa sinergia potencializa o resultado das ações e facilita o alcance dos objetivos comuns.

Com vistas a classificar os municípios, o Mtur criou um Mapa do turismo, conforme a Figura 5. O Mapa do turismo brasileiro tem o objetivo de orientar a atuação do Mtur e suas políticas, buscando a estruturação e a promoção do turismo de forma regionalizada e descentralizada. Nesse Mapa, cada município deve estar associado a uma Adetur e devidamente cadastrado no Mtur. Uma vez que o município está cadastrado no Mtur e associado a uma Adetur (pré requisito para a categorização), é analisado o número de estabelecimentos do ramo de turismo que estão cadastrados no Cadastur. Este cadastro é gratuito e deve ser feito por parte dos estabelecimentos comerciais com atividades relacionadas ao turismo, no *site*: cadastur.turismo.gov.br (Cadastur, 2020). O cadastramento está previsto para ser renovado a cada dois anos. Dependendo do número de estabelecimentos cadastrados nesse site, o município é classificado em uma das categorias A, B, C, D e E, pelos seguintes critérios:

- a) número de estabelecimentos formais de hospedagem;
- b) empregos formais no setor de hospedagem;
- c) estimativa de recebimento de turistas de demanda doméstica; e,
- d) estimativa de turistas de demanda internacional (Paraná Turismo, 2014a; Paraná Turismo, 2018).

Tal cadastro garante a legalidade ao processo de desenvolvimento do turismo, além de possibilitar a quantificação dos empregos, e qualificar os prestadores de serviços e os impostos que o setor gera. Esse cadastramento gera vários benefícios, como a participação em feiras e eventos nacionais e internacionais, a participação em programas de qualificação promovidos pelo Mtur e o acesso a financiamentos em bancos oficiais (Banco do Brasil e

Caixa Econômica Federal), além de possibilitar a participação em licitações públicas (Paraná turismo, 2014a).

De acordo com o Mtur (2019a), a categorização dos municípios das regiões turísticas é um instrumento para identificar o desempenho da economia no setor de turismo dos municípios que constam no Mapa do Turismo Brasileiro. Este instrumento faz parte da estratégia para implementação do Programa de Regionalização do Turismo.

Em 2019, foi atualizado o Mapa do turismo brasileiro, sendo que, para se definir as regiões turísticas, foi recomendado que cada Unidade Federativa, por meio de realização de oficinas/seminários/reuniões com os atores locais, possam retratar o que é uma Região Turística, a Regionalização do Turismo e o processo de atualização do Mapa. Neste sentido, a Figura 4 mostra o Mapa do Turismo Brasileiro em 2019, de acordo com o Programa de Regionalização do Turismo (PRT).

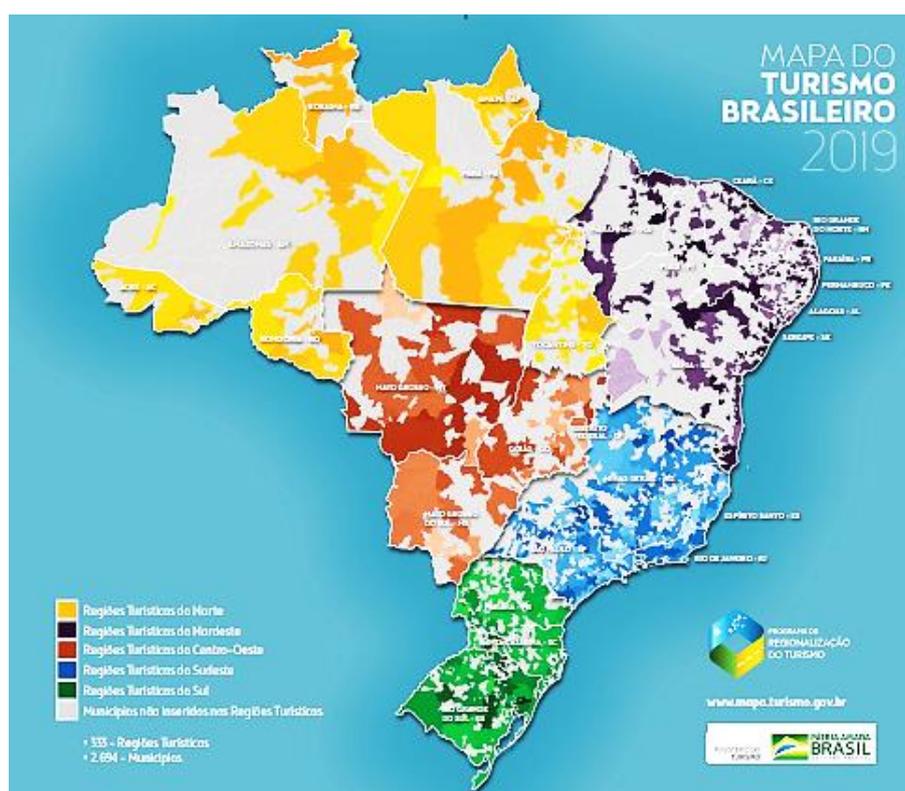


Figura 4. Mapa do Turismo Brasileiro 2019
Fonte: Mtur (2019a).

O Mapa do Turismo Brasileiro 2019 é a forma criada pelo Programa de Regionalização do Turismo para ampliar a atuação do Ministério do Turismo, visando o desenvolvimento das políticas públicas e a definição das prioridades. O Mapa é definido a

cada 2 anos, sendo que, na versão de 2019, contava com 2.694 municípios divididos em 333 regiões turísticas. Na Figura 4, os municípios que estão coloridos são os cadastrados no Mapa e vinculados a uma IGR. As partes em cinza significam que o município não está vinculado a nenhuma instância e, conseqüentemente, não foi cadastrado no Mapa de turismo brasileiro (Mtur, 2020b).

A regionalização do turismo trabalha a perspectiva de que mesmo que um município não tenha uma aptidão clara da sua vocação turística, e que não receba turistas, pode ser beneficiado, tornando-se um fornecedor de mão de obra ou oferecer produtos voltados para o turismo, permitindo ganhos não só para os municípios que recebem o visitante, mas também para toda a região, pois eles se complementam, integram-se e, desta forma, tornam-se mais competitivos e podem buscar novos mercados (Mtur, 2019b).

O Brasil é composto por várias riquezas culturais e paisagens magníficas. Oferece muitos atrativos turísticos com as mais variadas opções nas cinco regiões brasileiras, o que pode agradar desde os turistas mais tranquilos até os mais aventureiros. Os recursos naturais são a principal vantagem competitiva do Brasil, ocupando o primeiro lugar mundial. Os destinos de praia lideram a preferência dos turistas, mas também outras cidades que têm alto índice de escolha do destino das viagens, entre as quais se podem citar: Foz do Iguaçu (PR), Caldas Novas (GO) e Gramado (RS) (Terra, 2020). Assim, o turismo brasileiro oferece diversidade, com destaque aos atrativos naturais, aventura, história e cultura de acordo com as especificidades de cada região.

No Nordeste, há um grande número de cidades litorâneas com praias, diversidade de paisagens combinando praias, lagoas e dunas. Além disso, a cultura nordestina é um atrativo à parte, seja nas danças, rendas ou cerâmica. Segundo *o Guinness Book*, o carnaval em Salvador é a maior festa popular do mundo. Existem ainda as festas juninas de Caruaru (PE) e Campina Grande (PB). O nordeste é a região que abriga o maior número de patrimônios culturais da humanidade, com destaque para Olinda (PE), São Luis (MA) e o centro histórico do Pelourinho em Salvador (BA) (Ongtrabas, 2020; Terra, 2019).

O Norte é uma Região pouco habitada e de ocupação mais tardia, cujo principal atrativo turístico é o ecossistema que propicia as atividades do ecoturismo. Destaca-se o encontro das águas barrentas do rio Solimões com as águas escuras do Rio Negro; o centro histórico das cidades de Belém (PA), onde há uma diversidade gastronômica com pratos típicos, como tacacá, maniçoba, pato no tucupi. Outras cidades que se destacam são Boa Vista (RO), Manaus (AM) e Rio Branco (AC). O Amazonas recebeu o prêmio de melhor destino verde da América Latina (Ongtrabas, 2020).

O Sudeste se destaca pelos pontos turísticos como Rio de Janeiro, conhecido internacionalmente por suas praias, pelo carnaval, pelo Cristo Redentor, Pão de Açúcar, além do turismo cultural. São Paulo se caracteriza como o maior centro financeiro do Brasil, sendo o turismo de negócios o que mais se destaca, além do gastronômico, centros culturais e de entretenimento. O estado de Minas Gerais se destaca por suas cidades históricas, como Ouro Preto, Tiradentes e Diamantina, e no triângulo mineiro Uberlândia e Uberaba pelo turismo de negócios. No Espírito Santo, a atração principal é composta pelas praias (Ongrabas, 2020).

No Centro Oeste, destaca-se Brasília, capital brasileira, conhecida pela sua arquitetura. Em Goiás, há o parque nacional da Chapada dos Veadeiros, com centenas de nascentes, cursos d'água e rochas com mais de um bilhão de anos. No Mato Grosso, ressalta-se o Pantanal e a Chapada dos Guimarães. O Mato Grosso do Sul é conhecido pela sua biodiversidade, destaca-se a cidade de Bonito e o Pantanal. No Tocantins, há a ilha do bananal, que é uma reserva ambiental com 20 mil quilômetros quadrados preservando a fauna e a flora da região e o Parque Nacional do Araguaia (Ongrabas, 2020; Terra, 2020).

No Sul, as belezas naturais, as praias, as cidades históricas de imigrantes europeus são algumas das principais atrações turísticas. Santa Catarina possui um território de contrastes: serras, praias e a tradicional festa Oktoberfest, em Blumenau, em Outubro. No Rio grande do Sul, destaca-se, na serra gaúcha, as cidades de Gramado e Canela, onde ocorre o festival de Cinema e no natal há decoração nas ruas. Possui também sítios paleontológicos e museus: Santa Maria, Candelária, São Pedro do Sul e Agudo. No Paraná, destaca-se o Parque Nacional do Iguaçu e as Cataratas do Iguaçu, além da serra do mar, e cidades históricas como Morretes e Antonina (Ongrabas, 2020).

2.5 TURISMO NO PARANÁ

No Estado do Paraná, em 1995, foi criada a Paraná Turismo, que tem como objetivo a execução da política estadual de turismo. Em 2008, a Lei 15.973/2008 estabeleceu a política de turismo no Estado, constituindo um instrumento estratégico participativo, com o objetivo de direcionar os esforços para a promoção do turismo paranaense. Em 2014, foi criada a Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo (SEET) em substituição à extinta Secretaria do Estado e do Turismo, que tem como finalidade o desenvolvimento econômico e social. Em

2016, foi lançado o Plano Estadual de Turismo para o período de 2016 a 2026, que tem o objetivo de construir um destino turístico inteligente (Paraná Turismo, 2020).

O Paraná, seguindo a orientação da Política Nacional de Turismo, adotou, desde 2004, a regionalização do turismo para descentralizar o setor e otimizar a atividade turística no Estado. Inicialmente, foram estabelecidas 9 regiões turísticas, sendo que, em 2008, passou a 10, ocorrendo o desmembramento da Região Oeste em Duas: Riquezas do Oeste (objeto deste estudo) e Cataratas e Caminhos Integrados ao Lago de Itaipu. Em 2019, com a finalização do novo MAPA, o Paraná conta com 14 regiões turísticas, conforme demonstrado na Figura 5 (Paraná Turismo, 2018).

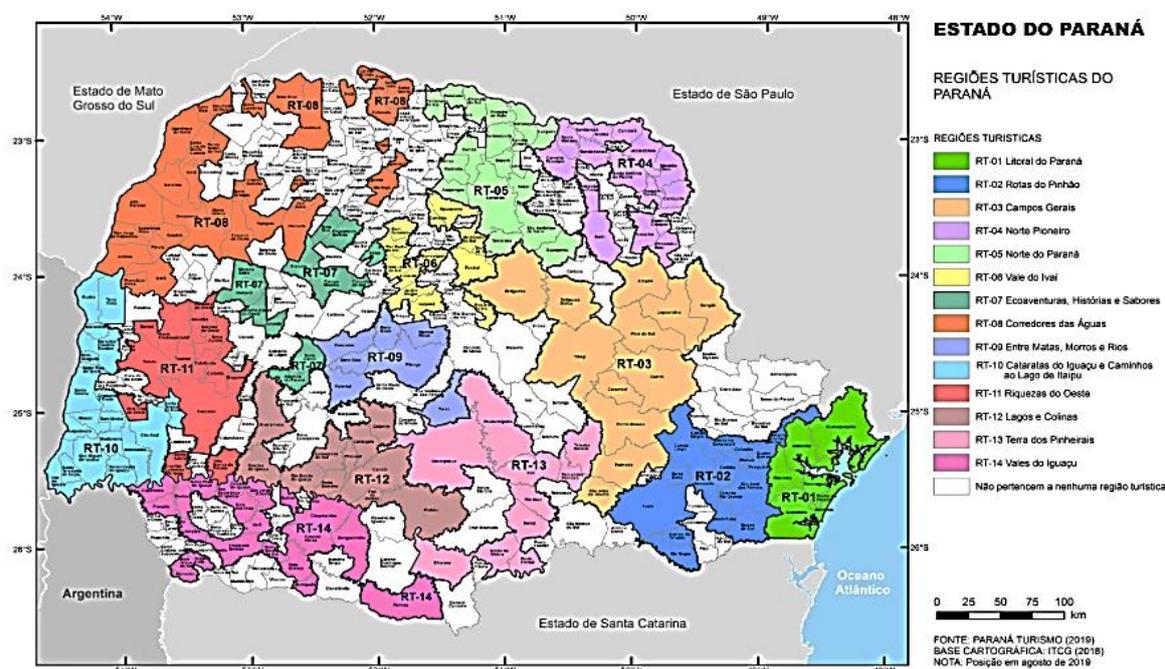


Figura 5. Regiões Turísticas do Paraná

Fonte: Paraná turismo (2019).

As 14 regiões turísticas (Figura 5), são: Campos Gerais, Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu, Corredores das Águas, Eco aventuras Histórias e Sabores, Entre Morros e Rios, Lagos e Colinas, Litoral do Paraná, Norte do Paraná, Norte Pioneiro, Riquezas do Oeste, Rotas do Pinhão, Terras dos Pinheirais, Vale do Ivaí, Vales do Iguaçu. Na Figura 6, pode-se visualizar a divisão das 14 regiões turísticas do Estado, cada uma com seu número e cor. Salienta-se que os municípios que estão em branco são municípios que não foram cadastrados no Mapa do Turismo e não estão associados a nenhuma instância de governança regional.

De acordo com a Paraná Turismo (2020), os principais atrativos/segmentos turísticos no Paraná são o Turismo de Negócios e Eventos, seguido pelo Turismo Cultural, Religioso e

Ecoturismo, cujos destaques são apresentados no Quadro 2, em cada região turística do Paraná.

O Quadro 2 mostra as regiões turísticas do Estado do Paraná com a segmentação, que é uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. O Quadro 2 também mostra as principais modalidades de turismo, que é encontrado em cada região turística, bem como o número de atrativos cadastrados. Além das atrações naturais, culturais e gastronômicas, o Paraná tem destaque no turismo de negócios e eventos em 93% das regiões (13 regiões); já a modalidade cultural é encontrada em nove regiões; o turismo religioso em sete regiões; ecoturismo em seis regiões; gastronômico, lazer e entretenimento e rural são encontrados em duas regiões e turismo de praias em uma região.

Quadro 2

Modalidades e quantidades de atrativos por Regiões turísticas do Paraná

Região Turística	Qtde de Atrativos	Modalidades principais
R1 – Litoral do Paraná	210	Cultural; Ecoturismo e sol; Praias
R2 – Rotas do Pinhão	321	Cultural; Religioso; Negócios e Eventos
R3 – Campos Gerais	183	Cultural; Ecoturismo; Negócios e Eventos
R4 – Norte Pioneiro	91	Negócios e Eventos; Religioso; Rural
R5 – Norte do Paraná	220	Negócios e Eventos; Cultural; Ecoturismo
R6 – Vale do Ivaí	110	Negócios e Eventos; Religioso; Gastronômico
R7 – Eco aventuras histórias e sabores	45	Negócios e Eventos; Religioso; Gastronômico
R8 – Corredores das águas	348	Negócios e Eventos; Cultural; Religioso
R9 – Entre Matas, Morros e Rios	47	Cultural; Ecoturismo; Negócios e eventos
R10 – Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago do Itaipu	161	Negócios e Eventos; Cultural; Náutico e ecoturismo
R11 – Riquezas do Oeste	82	Negócios e Eventos; Cultural; Lazer e entretenimento
R12 – Lagos e Colinas	31	Negócios e Eventos; Lazer e entretenimento
R13 – Terra dos Pinheirais	157	Religioso; Negócios e Eventos; Cultural
R14 – Vales do Iguaçu	174	Negócios e Eventos; Religioso; Ecoturismo

Fonte: Adaptado pela autora de Paraná Turismo (2018).

Assim, observa-se que o Paraná oferece diversos atrativos turísticos com os mais variados tipos de diversão. No extremo Oeste, há Foz do Iguaçu, destino conhecido internacionalmente pelas Cataratas do Iguaçu, consideradas uma das maravilhas da natureza e patrimônio da Humanidade tombado pela UNESCO. Em Sapopema, destaca-se o pico Agudo para quem quer se aventurar, toca da buzina e casa de pedra, além de diversas cachoeiras. Na região de Ponta Grossa, há o Parque Estadual de Vila Velha, que é composto por três elementos: arenitos, furnas e lagoa dourada. Na capital do Estado, Curitiba, há diversos

parques, com destaque para o Jardim Botânico. Destaca-se, ainda, Antonina, com o Pico Paraná; Morretes, com o tradicional barreado, comida típica da região; e a ilha do Mel, com praias encantadoras e tranquilidade da região (AEN, 2020a; Temporada Livre, 2020).

Nessa perspectiva, Castro e Gandara (2019) observam que os principais destinos turísticos do Estado do Paraná estão diretamente vinculados ao maior contingente populacional e à história de formação étnica dos municípios. Os grandes centros são os mais procurados por atrativos turísticos no Estado. Contudo, Castro e Gandara (2019) consideram que, no Paraná, a oferta de atrativos turísticos não está consolidada regionalmente, mas apresenta potencial para tal.

Conforme apresentado no item 2.4, cada município da Unidade Federativa do Brasil possui suas regiões turísticas categorizadas conforme critérios do Mtur. Para isso, o município deve estar associado a uma Adetur e devidamente cadastrado no Mtur e o cadastramento deve ser renovado a cada dois anos. Sendo assim, a Tabela 2 mostra a evolução do cadastramento dos municípios do Paraná por região turística.

Tabela 2

Quantidade de municípios categorizados por região turística

Regiões Turísticas	Quantidade de municípios categorizados por região turística				
	Período 1 2013-2016	Período 2 2017-2019	Período 3 2020-2021	Varição Período 2/1	Varição Período 3/2
Campos Gerais	10	11	12	1	1
Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu	16	19	19	3	0
Corredores das Águas	34	59	36	25	-23
Eco aventuras Histórias e Sabores	18	17	12	-1	-5
Entre Morros e Rios	13	14	7	1	-7
Lagos & Colinas	16	11	11	-5	0
Litoral do Paraná	7	7	7	0	0
Norte do Paraná	17	23	18	6	-5
Norte Pioneiro	10	14	16	4	2
Riquezas do Oeste	16	21	16	5	-5
Rotas do Pinhão	16	20	18	4	-2
Terra dos Pinheirais	10	15	10	5	-5
Vale do Ivaí	16	25	13	9	-12
Vales do Iguaçu	25	27	22	2	-5
Paraná	224	283	217	59	-66

Fonte: Mtur (2019c).

Analisando a Tabela 2, percebe-se que no período de 2017-2019 ocorreu um aumento do cadastramento dos municípios em suas respectivas Adeturs em relação ao período anterior, sendo que 86% das regiões turísticas tiveram crescimento na categorização de municípios. Ou seja, municípios que no período de 2013-2016 não estavam cadastrados efetivaram seu cadastro no Mapa e consequentemente estavam associados a respectiva Adetur.

A Tabela 2 também mostra que no período de 2020-2021 ocorreu o oposto, pois apenas 2 regiões tiveram novas adesões (Campo Gerais e Norte Pioneiro); 3 que não alteraram (Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu, Lagos e Colinas e Litoral do Paraná); e, as 11 regiões restantes apresentaram involução, ou seja, os municípios que estavam cadastrados em 2017 não renovaram em 2019 o cadastro para o período de 2020-2021, ficando fora do Mapa de Turismo. Algumas regiões, inclusive, ficaram com menos municípios cadastrados em comparação com os dados de 2013. A região turística da Adeturoeste (Riquezas do Oeste) que está em destaque no quadro, e que é objeto desse estudo, seguiu o padrão do Estado, tendo uma evolução de cinco municípios no primeiro período e involução de também cinco no período atual.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem o propósito de especificar onde e de que forma a organização pretende estar no futuro, seja em relação aos produtos e mercados ou em relação à maneira de produção e comercialização. Esse cenário será alcançado se ações adequadas forem planejadas e realizadas adequadamente (Chiavenato, 2003).

Segundo Kotler (2000), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial para desenvolver e buscar um equilíbrio viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado que se apresenta em constante mudança. Seu objetivo é dar forma aos negócios e aos produtos de uma organização, possibilitando, desta forma, que se obtenham a rentabilidade e o crescimento planejados. Capistrano (2009) diz que o planejamento estratégico é uma ferramenta para posicionar a organização em futuros prováveis e adaptar as múltiplas realidades.

Para Souza e Dias (2017), o planejamento estratégico deve conjugar esforços de maneira organizada e com a visão integrada da organização. Além disso, diz que:

[...] a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento de pessoas com intuição, criatividade e inovação viabilizando as estratégias operacionais no âmbito de organizações complexas. Enfim, as corporações devem primeiramente alinhar o pensamento estratégico, criando um sentido comum e um campo aberto para as ideias de forma a mover para um estado futuro de sustentabilidade do negócio, ao passo que, o planejamento estratégico é pontuado como o *locus* para desenvolver ações rotineiras, estruturadas e programáticas (Sousa & Dias, 2017, p. 42).

Outra abordagem encontrada para o planejamento estratégico é que ele requer conhecimento profundo das diferenciações e diversificações de cada região. É preciso utilizar a ferramenta como promotora do desenvolvimento cidadão e aplicá-la de forma participativa e inclusiva. Cabe ao planejamento estratégico democrático ser um dos instrumentos fomentadores do desenvolvimento em todas as duas dimensões (Thiele, Silveira & Talaska, 2014).

O planejamento estratégico se configura como um método importante para o sucesso das organizações. Para a sua realização, existem diversas ferramentas que visam auxiliar no diagnóstico da situação organizacional e possibilitam traçar estratégias para a direção a ser seguida. Para este estudo, dentre tais ferramentas, destacam-se o *Business Model CANVAS*, o qual, entre outros, busca apresentar a proposta de valor da organização; e a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que é a verificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, tal como ameaças e oportunidades do ambiente externo (Porter, 1998).

2.6.1 Business Model CANVAS

O *Business Model CANVAS*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), constitui-se em um Modelo de Negócios cujo objetivo é descrever, analisar e projetar determinado negócio. Devido à grande versatilidade, a aplicabilidade do modelo se expande para os mais diversos segmentos. Sua essência se constitui em como a empresa vai atuar no mercado de modo gerar valor ao cliente.

A principal finalidade do *Business Model CANVAS* é representar e organizar as ideias em direção ao planejamento estratégico. A aplicabilidade se dá em todos os setores: indústria, comércio e serviços. O CANVAS é prático e versátil, e possibilita uma visão do negócio em uma página.

O Modelo de Negócio é composto por 9 componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor, conforme pode ser visualizado na Figura 6.

Estes componentes cobrem as 4 áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada por meio das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

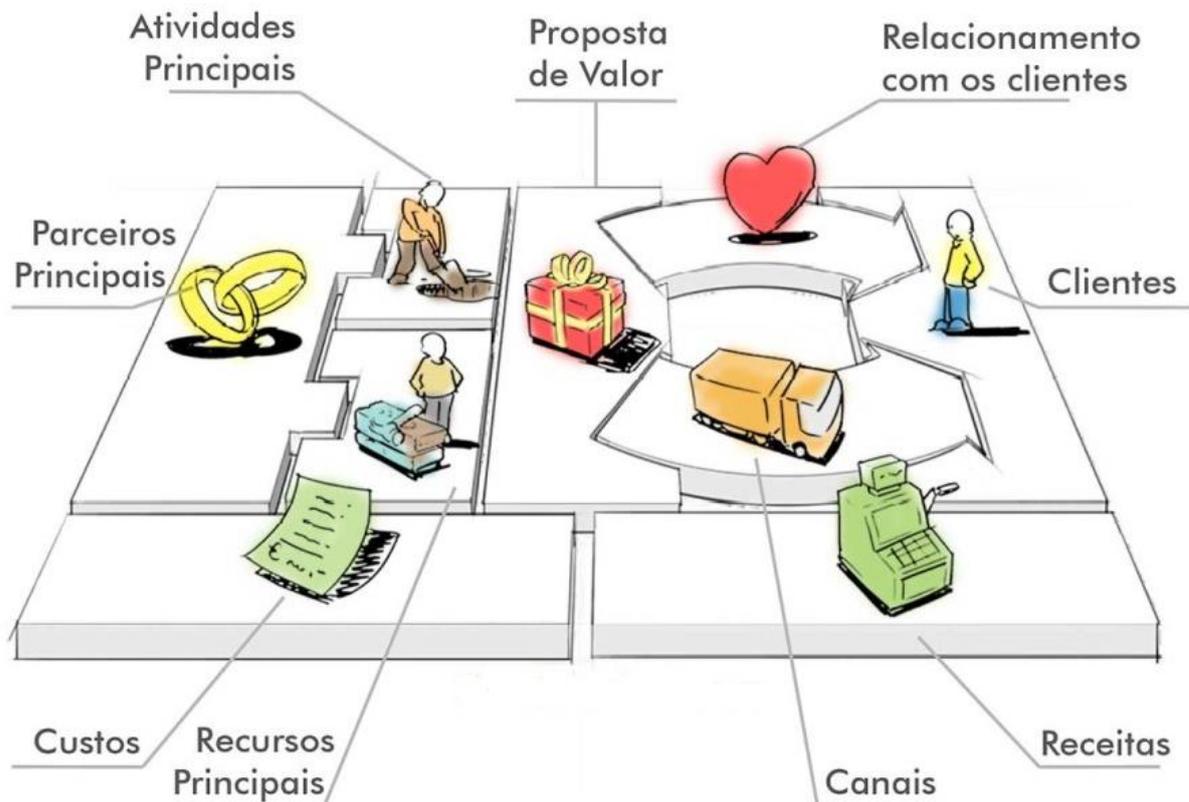


Figura 6. Modelo de Negócio CANVAS
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 19).

Conforme a Figura 6, com o CANVAS é possível alinhar as ideias e visualizar as ações futuras, o que proporciona que todos os envolvidos possam ter em uma única página uma melhor compreensão do modelo de negócio da organização com visão do cenário atual e também do futuro da empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A forma como os nove elementos estão dispostos permite que o *Business Model* CANVAS seja observado e entendido em duas partes. O lado direito revela a forma como a organização deve criar e entregar valor ao seu produto/serviço para os clientes já definidos e segmentados. O lado esquerdo mostra o planejamento e a interação de vários processos de apoio cujo foco está na eficiência do processo. E, no centro, está o valor do produto ou

serviço que representa a razão para qual cada lado se desenvolve (Osterwalder & Pigneur, 2011).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os 9 elementos do Modelo de Negócios são:

- Proposta de Valor – Refere-se aos benefícios que cria um valor desejável a cada segmento de clientes. Nesse item serão descritas as soluções que a organização propõe e poderá oferecer para resolver os problemas de seus clientes. Serão detalhados os benefícios que o produto/serviço oferecem e quais são os diferenciais.
- Segmentação de Clientes – Refere-se ao nicho de a quem a organização deseja entregar valor, ou seja, o perfil do público-alvo, quais são suas preferências, seus comportamentos, onde estão localizados. Definição dos segmentos de clientes que serão foco da organização.
- Relacionamento com os clientes – Refere-se à maneira em que a empresa irá se relacionar diretamente e indiretamente com cada segmento de seus clientes, para apresentar sua proposta de valor.
- Canais de Distribuição – É a forma como a organização deseja entregar seu produto e seu serviço a cada segmento de clientes, incluindo o *marketing* e a logística. Trata-se da forma em que será estabelecida a comunicação com os clientes: mídias sociais, anúncios, publicidade e propaganda por meios tradicionais, como televisão, rádio, revistas e jornais. E como será a entrega do serviço: correios, *e-mail*, transportadora.
- Atividades principais – Referem-se às ações mais importantes que a organização deve realizar diariamente, semanalmente ou mensalmente para aumentar a criação de valor para cada segmento de clientes. Define como será a relação empresa/cliente. Serão enumeradas as tarefas executadas para construir a proposta de valor.
- Recursos principais – Será descrito como serão executadas as atividades, o que será necessário para operacionalizá-las e quais serão os custos.
- Parceiros principais – Serão elencados os parceiros, fornecedores e recursos necessários para entregar a proposta de valor, inclui a diminuição de despesas.

- Fontes de receita – Definir as formas de obter receita, quanto os clientes estarão dispostos a pagar pela proposta de valor oferecida pela organização e quais serão as formas de pagamento.
- Estrutura de custos – Relacionar os custos necessários para que a estrutura proposta funcione, classificando entre os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos. É necessário observar, também, se está condizente com o fluxo de receitas.

A análise do *Business Model CANVAS* se dá por meio do Quadro do Modelo de Negócios (Figura 7), cujo objetivo é descrever, analisar e projetar modelos de negócios. Ou seja, como a empresa vai atuar no mercado: modo de operar, gerar valor ao mercado, principais fluxos e processos. Pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar.

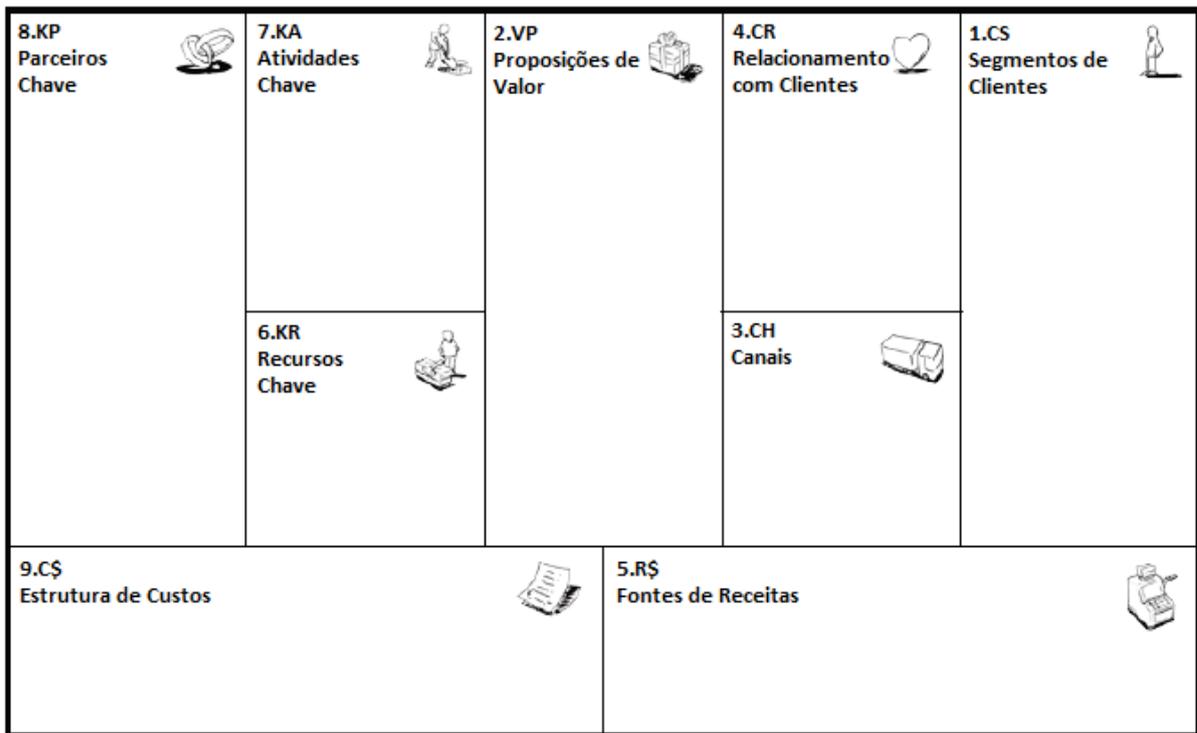


Figura 7. Quadro do Modelo de Negócios CANVAS
Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011).

A composição dos nove blocos favorece o entendimento do negócio e ajuda na versatilidade e ganho de tempo na elaboração. Sua aplicabilidade simplifica a tomada de decisões, e auxilia na supervisão da organização e no desenvolvimento de uma estratégia para crescimento da empresa.

2.6.2 Análise SWOT

A análise SWOT, é um método utilizado para promover a análise de cenários, identificando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e aplicadas na gestão estratégica competitiva, a Análise SWOT consiste numa metodologia utilizada para promover a identificação do cenário. Ou seja, posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica em que a instituição se encontra, mostrando os pontos fracos e fortes, as fraquezas e oportunidades do meio em que a empresa atua, conforme demonstrado na Figura 8 (Kotler, 2000):



Figura 8. Matriz de Análise SWOT
 Fonte: Kotler (2000).

Segundo Kotler (2000), o objetivo maior da matriz SWOT é analisar o ambiente externo da organização, visando identificar novas oportunidades que a organização pode ter benefícios, e avaliar as ameaças, que são os desafios a serem superados. Além disso, é necessário também avaliar as forças internas, aproveitar as oportunidades e, ao mesmo tempo, identificar as fraquezas que precisam ser corrigidas.

Na Análise SWOT, é diagnosticada a situação da empresa, o cenário em que está inserida e a situação da organização em relação a este contexto. Essa ferramenta é a base para o planejamento estratégico. Nas forças, identificam-se os pontos fortes da organização; no item fraqueza, são elencadas as limitações internas. Em relação ao ambiente externo, as oportunidades são verificadas a partir da constatação do que pode ser melhorado na performance em relação ao mercado. Já no item ameaças, apontam-se as questões desfavoráveis do ambiente externo (Kotler, 2000).

2.6.3 Missão, Visão e Valores

Para iniciar um planejamento estratégico é necessário definir quais são os princípios da organização, isso envolve a definição de Missão, Visão e Valores (Figura 09). Ou seja, torna-se necessário saber qual é o propósito, o que se espera e quais os objetivos da organização para se definir as estratégias, desenvolver, orientar e viabilizar o conjunto de ações de uma empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003) defendem que o planejamento estratégico deve iniciar com a intenção estratégica da empresa, que é a definição dos seus propósitos e competências essenciais para posteriormente estabelecer seus objetivos. Neste sentido, para Terence (2002), a Missão determina onde a empresa quer ir. Isto é, a missão deve definir o negócio da instituição, a razão da sua existência, o que se propõe a fazer, enquanto a Visão retrata um estado futuro, onde a empresa quer chegar, é a representação de excelência, ou seja o que a empresa quer criar em sua melhor hipótese no futuro. Os Valores por sua vez, são os princípios, os padrões de comportamento, é o que se considera importante para a realização dos objetivos, serve de guia para os comportamentos, atitudes e decisões das pessoas que no exercício de sua função e na busca dos objetivos da organização, executa a Missão, em direção à Visão institucional.

A Figura 09 apresenta as palavras chaves de Missão, Visão e Valores:

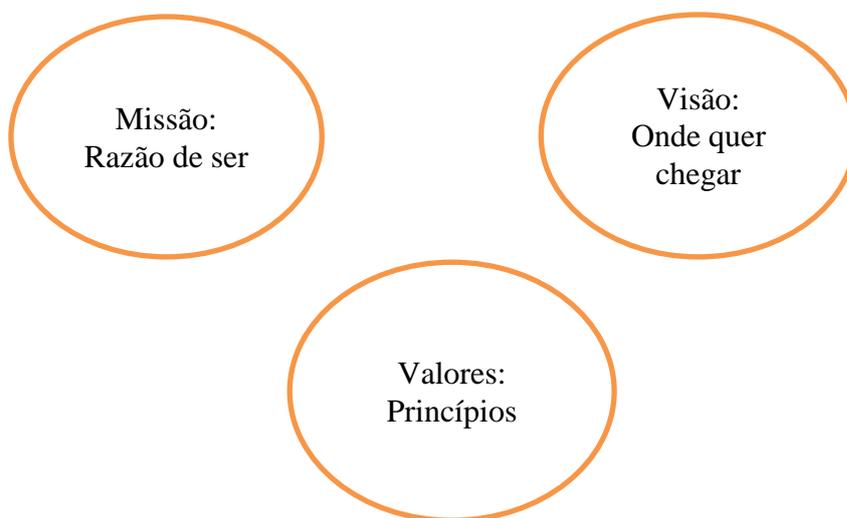


Figura 09. Missão, Visão e Valores
Fonte: Elaborado pela autora.

Para Kotler (2000), a aplicação da missão, visão e valores trata-se de uma coordenação visando sempre o alcance dos resultados de forma presente e futura, facilitando e prevendo

melhorias que devem ser aplicadas nas organizações, com foco não só na estrutura, mas nas pessoas, tecnologias e meio ambiente.

2.7 EXPERIÊNCIAS E ESTUDOS RELACIONADOS AS IGR'S NO BRASIL

O turismo surge como uma das estratégias de crescimento econômico e torna-se cada vez mais presente nas agendas políticas das cidades (Oliveira, 2015). Para o sucesso de qualquer empreendimento, é imprescindível planejamento, monitoramento, avaliação e controle, o que não é percebido facilmente nas práticas correntes das destinações turísticas (Severino & Tomasulo, 2012; Moretti, Zucco & Crnkovic, 2010; Xavier & Maia, 2009). Essa é uma das razões pelas quais muitos lugares turísticos tiveram sua competitividade enfraquecida (Mazaro, 2017), o que acarreta redução de investimentos por não se readaptarem de maneira contínua às estruturas e às novas exigências do mercado (Souza, 2016; Souza, Pena & Moesch, 2017; Mazaro, 2017), buscando fortalecimento da atividade turística, inclusão social (Sancho & Irving, 2010), desenvolvimento do *marketing* (Moyano, Lengler & Angnes, 2018) e visão de sustentabilidade.

Um ponto bastante comum nos estudos sobre turismo é a questão da necessidade de percepção do administrador público sobre a relevância do turismo. Para maior eficácia do planejamento estratégico do turismo, é necessário estar alinhado ao planejamento municipal, bem como ter alinhamento dos poderes públicos e iniciativa privada (Xavier & Maia, 2009; Severino & Tomasulo, 2012; Oliveira, 2015; França, 2016). Além disso, Severino & Tomasulo (2012), ressaltam que é possível observar a dependência de recursos federais e estaduais para os planos e projetos e que existe pouca participação do setor privado no financiamento de projetos de turismo. Nesse sentido, Tomio e Schmidt (2014) complementam essa perspectiva ao demonstrar que as ações coletivas ainda não são suficientes para desenvolver o turismo, pois ainda estão na fase de compreensão e discussão, o que evidencia que ainda existem desafios a serem superados para o desenvolvimento do turismo regional.

Ainda nesse sentido, Souza, Pena e Martini (2017) corroboram que também é necessária a participação de todos os segmentos da sociedade, como o papel desempenhado pelas universidades e instituições de ensino, que é fator chave para a criação de plataformas incentivando a gestão inovadora do turismo na localidade. Sousa (2016) contribui nesta linha e demonstra que o empreendedorismo e a inovação assumem fatores críticos e decisivos no desenvolvimento tanto a nível global quanto regional. Silva, Araújo e Fortes (2015) citam

outro exemplo de importância para o desenvolvimento do turismo regional, que é a viabilidade, a modernização e a ampliação de aeroportos. Outro ponto que merece destaque é a utilização de ferramentas atuais para o desenvolvimento do planejamento (Xavier & Maia, 2009; Mazaro, 2017). Neste sentido, segundo Fernandes & Coriolano (2015), a reestruturação da política de regionalização do turismo gera fortalecimento da organização municipal e regional.

Nunes (2001), em seu trabalho sobre planejamento turístico de dois espaços turísticos de Santa Catarina, demonstrou que essas localidades possuem realidades distintas: a rota das águas no município de Gaspar e a estrada geral do Gaspar em Blumenau, e concluiu que a única garantia para a consolidação e a manutenção de polos receptores será a elaboração, execução e constante análise de projetos voltados ao planejamento de destinos turísticos, rumo ao desenvolvimento sustentável. Por sua vez, Moretti *et al.* (2010, p. 171), em seu estudo no município de Blumenau-SC, enfatizou que o planejamento estratégico constituiu “instrumento de relevância inquestionável para a gestão de municípios” e observou-se um fortalecimento da atividade turística na região comprovando desenvolvimento local.

Paiva (2010) analisou o Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODE-TUR/NE), que é baseado em uma abordagem de autossustentabilidade e em um moderno gerenciamento que supõe planejamento participativo e estratégico, envolvendo parceria e ampla rede a alianças. A autora afirma que o sucesso do programa depende da consciência da interdependência entre os governos federal, estadual e municipal, bem com o empresariado e as organizações não governamentais (ONGs).

O Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) foi explorado por Costa (2003) sob a ótica da Administração Estratégica e mediante a aplicação da técnica “Análise SWOT”. O trabalho mostrou que os resultados possibilitaram conhecer as “engrenagens” deste Programa e comparar os novos rumos com a análise estratégica apresentada. Ressaltando a necessidade da integração entre administração estratégica e gestão pública, apresentando ideias contemporâneas aplicáveis à gestão pública estratégica do Turismo.

Rodrigues (2015), em seu estudo na região turística da Serra Gaúcha, na IGR a Associação de turismo da Serra Nordeste (ATUASERRA), constatou que ações junto com as secretarias municipais tiveram êxito e foram reconhecidas positivamente. Isto é, verificou que o papel da governança regional é uma importante instância de mediação entre o público e o privado e reforça o trabalho em rede e a gestão compartilhada como elementos essenciais no desenvolvimento regional do turismo.

Gomes, Silva e Santos (2008) fizeram um estudo de caso que buscou descrever e analisar a política adotada pelo Estado de Minas Gerais, procurando desenvolver políticas públicas de incentivo para a articulação regional do turismo, incentivando o desenvolvimento de circuitos turísticos, baseados no Plano Nacional de Turismo (PNT). De acordo com Gomes, Silva e Santos (2008, p. 7), o PNT é organizado em sete macroprogramas: “Gestão e Relações Institucionais, Fomento, Infraestrutura, Estruturação e Diversificação da Oferta Turística, Qualidade do Produto Turístico, Promoção e Apoio a Comercialização de Informações turísticas”. Ressaltam ainda que o Macroprograma de Estruturação e Diversificação da Oferta Turística “é voltado para a regionalização do turismo e buscar formar roteiros integrados” e prevê a realização do Inventário da Oferta Turística Brasileira (Gomes, Silva & Santos, 2008, p. 7).

Gomes, Silva e Santos (2008, p. 14), em estudo desenvolvido em Minas Gerais sobre o circuito turístico “águas de Minas Gerais” e “Estrada Real”, identificaram várias dificuldades enfrentadas no circuito:

[...] falta de recursos financeiros, falta de infra-estrutura básica, baixo apoio da SETUR-MG para consolidação dos circuitos, baixa participação do poder público e privado, falta de conhecimento sobre turismo por parte da população local, escassez de mão de obra qualificada, baixa divulgação do circuito, falta de credibilidade do turismo por parte de prefeitos e empresários, e também a baixa participação dos agentes locais e pouca integração entre os municípios e entre os circuitos.

Ainda segundo Gomes, Silva e Santos (2008, p.18), o “motivo de alguns circuitos não terem progredido pode estar relacionado ao fato da política ter sido imposta pelo estado, e não ter surgido entre as organizações locais”. Neste sentido, complementa dizendo: “importante para estudos futuros dedicar a compreensão dos aspectos relacionados a ação coletiva que causou esta resistência” (Gomes, Silva & Santos, 2008, p. 18).

Cutrim, Carvalho e Costa (2013) fizeram uma avaliação do estágio evolutivo da Instância de Governança Regional do Polo de São Luís, e detectaram a necessidade de um diálogo mais estreito entre os atores da cadeia produtiva do turismo nos municípios que o compõem. Os pesquisadores observaram que essa deficiência tem gerado entraves no que se refere ao desenvolvimento do turismo regional.

Coutinho (2015) realizou estudo no Rio Grande do Norte, e defendeu que o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) é uma estratégia positiva, de estruturação voltada à descentralização das ações, no processo de regionalização, como resultado de uma política pública do turismo.

Conceição (2014), em estudo realizado em Cabo Verde, aponta a necessidade de planejamento integrado e detalhado no sentido de minimizar problemas sociais e ambientais, bem como direcionar investimentos para locais preteridos, inovando para torná-los atrativos, de modo que possam contribuir para o desenvolvimento e a formulação de estratégias que promovam o turismo sustentável no país.

Estas foram as experiências e os estudos encontrados sobre o tema planejamento estratégico em IGR's. Concluída a apresentação dos principais temas relacionados ao objeto deste estudo, seguem as considerações sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, compreendendo métodos e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

As classificações metodológicas adotadas neste estudo estão apresentadas na Figura 10, e detalhadas nos itens subsequentes.

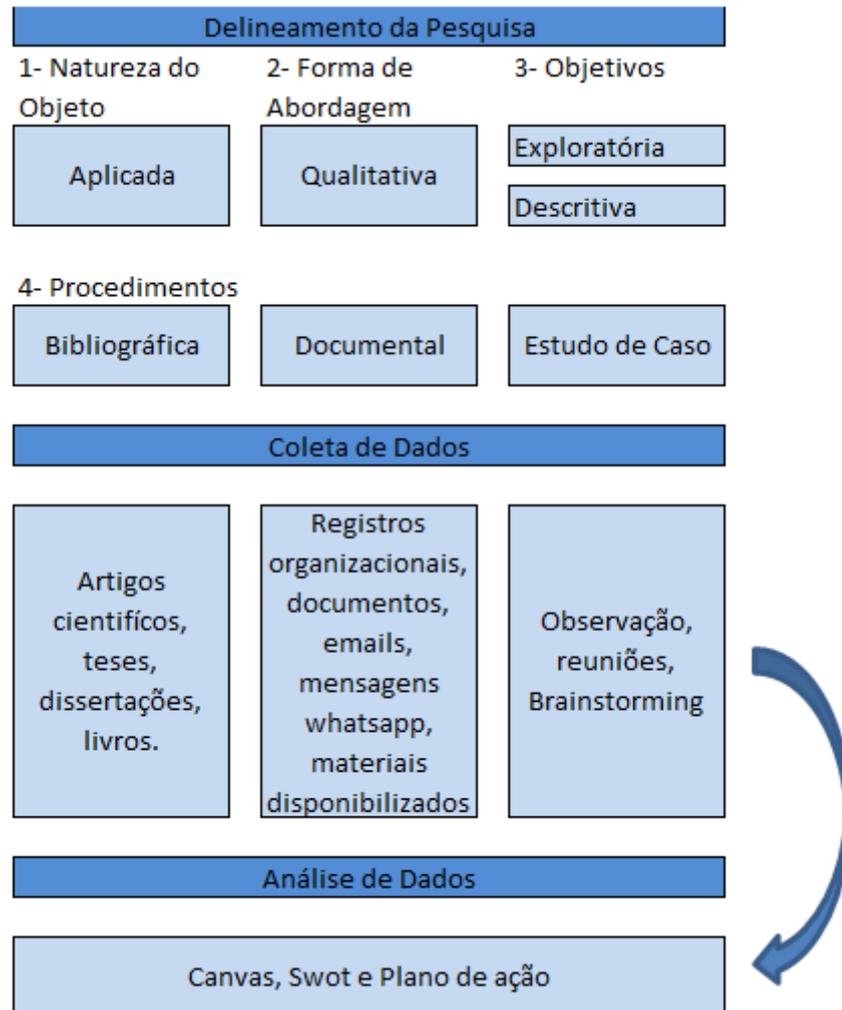


Figura 10. Classificação da Pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo de caso foi realizado por meio de abordagem qualitativa, pois busca descrever e oferecer compreensão em relação ao modelo de negócio da empresa estudada no seu contexto natural (Gil, 2010; Godoy, 2006; Creswell, 2014). Quanto aos objetivos, são caracterizados como descritivos e exploratórios. Descritivos, pois almejam descrever o fenômeno ou situação a partir de estudo realizado em um determinado espaço-tempo

(Marconi, 2008), e exploratórios, pois visam buscar e conhecer fenômeno pouco estudado e proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 2010). Sobre a natureza de pesquisa, pode-se entender como aplicada, levando em conta que seus resultados podem contribuir para solução de problemas inerentes. Assim, as características desta pesquisa, no que diz respeito à abordagem, aos objetivos e à natureza, são resumidas como: qualitativa, descritiva e exploratória e aplicada (Marconi, 2008).

No que se refere aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, pois, de acordo com Lima e Miotto (2007), serve para fundamentar teoricamente o objeto de estudo, pois contribui com informações para subsidiar a análise dos dados obtidos. Documental, pois utilizou-se também de materiais que não receberam tratamento analítico (Gil, 2010), e, por último, classificada em estudo de caso, pois envolveu somente a Adeturoeste.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O presente estudo foi realizado em duas etapas: na primeira etapa, foi realizada a pesquisa bibliográfica, teses, dissertações, materiais disponibilizados na internet e anais de eventos científicos. Nessa etapa, além do Referencial Teórico, foi desenvolvido o primeiro objetivo específico que é a caracterização da região de atuação da Adeturoeste.

Para a segunda etapa foi utilizado o *Brainstorming*, que foi definido como instrumento de coleta de informações e também para posterior avaliação e desenvolvimento dos procedimentos adotados. Nessa etapa foram aplicadas as ferramentas CANVAS e Análise SWOT, através das quais foram desenvolvidos o segundo e terceiro objetivos específicos, quais sejam: realizar o planejamento estratégico e elaborar proposta de intervenção para a Adeturoeste. Para isso, foi utilizado documentos internos da Adeturoeste; observação de fatos; reunião com a secretária executiva e corpo diretivo da organização da Adeturoeste; participação de assembleias com associados; envio e troca de e-mail e *WhatsApp* com todos os associados sobre a opinião e visão da Adeturoeste cujas respostas foram utilizadas para a construção do CANVAS e SWOT; e, reunião com a secretária executiva de consolidação das informações.

As reuniões com a secretária executiva aconteceram em encontros mensais, nas seguintes datas: 11/06, 05/08, 12/09, 24/10 de 2019. Em 2020 não teve encontro presencial⁽²⁾, apenas trocas de mensagens por *WhatsApp*, telefonemas e uma reunião por video chamada para apresentação do planejamento estratégico, plano de ação e propostas de intervenção.

Na reunião de 11/06/2019 com a secretária executiva foram apresentadas as condições e regras para realização deste trabalho, tendo como base o referencial teórico, apresentando as informações necessárias para desenvolvimento do planejamento estratégico.

A participação nas assembleias foram nas datas 20/09/19 e 22/11/19.

Com relação aos e-mails enviados foi solicitado a visão que os associados tem da Adeturoeste, foi anexado também o quadro SWOT e o CANVAS para que preenchessem de acordo com sua perspectiva, se obteve pouca adesão por razões diversas. No entanto, foi importante para identificar a perspectiva dos diferentes segmentos de associados sobre o que esperam da Adeturoeste.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, foram feitas anotações, análises de documentos fornecidos e o levantamento das atividades realizadas, para entender o funcionamento do local. Em relação às respostas dos *e-mails*, para tratamento dos dados coletados, foi utilizada uma análise de conteúdo, em que as respostas foram agrupadas nas categorias para confecção do CANVAS (*brainstorming*). Para tanto, as respostas foram lidas e relidas de forma a se identificar convergências e divergências entre elas, além de palavras-chave que definam a ideia central de cada questão.

A análise dos dados se deu por meio do CANVAS e da Análise SWOT, conforme proposto no Referencial Teórico. Para a construção do CANVAS, foi feito um roteiro de elementos do modelo de negócio e suas questões utilizadas no *brainstorming*, que levou a alimentação do Quadro CANVAS. Os elementos constituem os nove blocos de construção do CANVAS para delineamento do modelo de negócios. O modelo foi conduzido pelas perguntas: O quê? Para quem? Como? Quanto? As respostas destas perguntas foram o ponto de partida para a construção do Quadro CANVAS. A partir do Quadro CANVAS, foi possível avaliar a Adeturoeste e quais os requisitos necessários para estruturá-la, auxiliando-a para que cumpra seu papel. Desta forma, a primeira parte estabeleceu os conceitos estratégicos de

² Os encontros presenciais foram suspensos em decorrência a pandemia do Corona vírus.

acordo com seus princípios e, na segunda parte, levou a conceber possíveis fatores que farão parte do modelo.

A partir do CANVAS e das informações coletadas junto à secretária executiva, documentos e entrevistas com associados, foi criada uma Análise SWOT. Na Análise SWOT, foi possível identificar pontos mais importantes, tanto do ambiente interno (forças e fraquezas), quanto do externo (oportunidades e ameaças).

Após coleta e análise dos dados, foi realizada a consolidação das informações coletadas, que ocorreu com a secretária executiva da Adeturoeste. Na sequência, foi proposto um plano de ação com indicação de prioridades e prazos para sua execução.

3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Uma limitante da pesquisa foi a falta de outros estudos no mesmo modelo. Já o maior fator limitante foi a escassez de informações dentro Adeturoeste. Embora se tenha buscado participar das assembleias, o tema específico sobre planejamento estratégico normalmente teve tempo limitado, não sendo observado a relevância do assunto, foi tratado em algumas assembleias com limitação de tempo para o debate. Mesmo visando otimizar a participação efetiva de todos os membros associados, por meio de mensagens de *e-mail* ou *WhatsApp*, poucas foram as respostas e sugestões recebidas para aprimorar a gestão.

Não foi possível apresentar o resultado do trabalho para todos os associados de forma presencial devido à pandemia e ao isolamento social. O resultado foi enviado ao *e-mail* da Adeturoeste e da secretária executiva e disponibilizado esclarecimentos por chamada por vídeo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE ATUAÇÃO DA ADETUROESTE

A Adeturoeste está sediada na região Oeste do Paraná, que tem perfil econômico voltado para agropecuária e fomenta cooperativas agropecuárias, indústrias, comércios e serviços da região. A Tabela 3 apresenta as principais atividades econômicas do Paraná, da região Oeste e da Adeturoeste.

Tabela 3

Características socioeconômicas da região da Adeturoeste

Detalhamento	Ano	Paraná	Oeste	Adeturoeste	%Ad/PR	%Ad/Oeste
Área Territorial e Demográfica						
Área territorial (Km ²)	2019	199.879,51	22.859,76	8.313,00	4,2	36,4
População estimada (hab)	2019	11.433.957	1.315.226	624.700	5,5	47,5
Trabalho						
Nº de Estabelecimento (RAIS)	2018	306.074	40.123	19.843	6,5	49,5
Nº de Empregos (RAIS)	2018	3.070.407	361.108	187.585	6,1	51,9
Estabelec. nas ACTs ¹ (RAIS)	2018	19.888	2.690	1.106	5,6	41,1
- Alojamentos	2018	1.770	365	103	5,8	28,2
- Alimentação	2018	14.900	1.775	822	5,5	46,3
- Transp. Terrestre	2018	1.212	165	65	5,4	39,4
- Transp. Aéreo	2018	35	10	3	8,6	30,0
- Transp. Aquaviário	2018	25	5	-	-	-
- Ag. Viagem	2018	947	229	51	5,4	22,3
- Aluguel de Transp.	2018	249	36	16	6,4	44,4
- Cultura e Lazer	2018	750	105	46	6,1	43,8
Agropecuária						
VBP ² Agropecuária (R\$ 1.000)	2018	89.780.923	20.398.792	9.376.923	10,4	46,0
Bovinos (cabeças)	2018	9.275.271	1.138.778	340.806	3,7	29,9
Suínos (cabeças)	2018	6.899.545	4.283.120	1.857.591	26,9	43,4
Aves (cabeças)	2018	384.277.793	115.196.794	64.596.209	16,8	56,1
Soja em grão (ton.)	2018	19.026.204	3.641.721	1.692.826	8,9	46,5
Milho em grão (ton.)	2018	12.758.122	4.097.362	1.762.688	13,8	43,0
Trigo em grão (ton.)	2018	2.900.412	605.219	390.539	13,5	64,5
Produto e Renda						
PIB per capita (R\$ 1,00)	2017	37.221	40.669	39.523	106,2	97,2
PIB- VAB ³ Agropecuária (R\$ 1.000)	2017	34.454.304	5.768.597	2.708.965	7,9	47,0
PIB- VAB Indústria (R\$ 1.000)	2017	92.777.998	14.411.931	4.950.506	5,3	34,4
PIB- VAB Comércio e Serviços (R\$ 1.000)	2017	186.150.702	21.906.476	11.233.505	6,0	51,3
PIB- VAB Adm. Pública (R\$ 1.000)	2017	52.522.506	6.379.744	2.834.181	5,4	44,4

Notas: 1- ACTs - Estabelecimento nas Atividades Características do Turismo; 2- VBP - Valor Bruto da Produção; 3- VAB - Valor Adicionado Bruto a preços Básicos.

Fonte: Adaptado do IPARDES (2020).

A extensão territorial da Adeturoeste representa 4,2% do território do Estado do Paraná e 36,4% da região Oeste. Sua população corresponde a 5,5% da população do Paraná e 47,5% da região Oeste. Ou seja, se considerar que a região Oeste possui a Adeturoeste e Adetur Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu, aproximadamente 50% da população da região Oeste se encontra na área da Adeturoeste (Tabela 3).

Ainda com relação à população, a Figura 11 detalha o número de habitantes por municípios pertencentes a Adeturoeste.

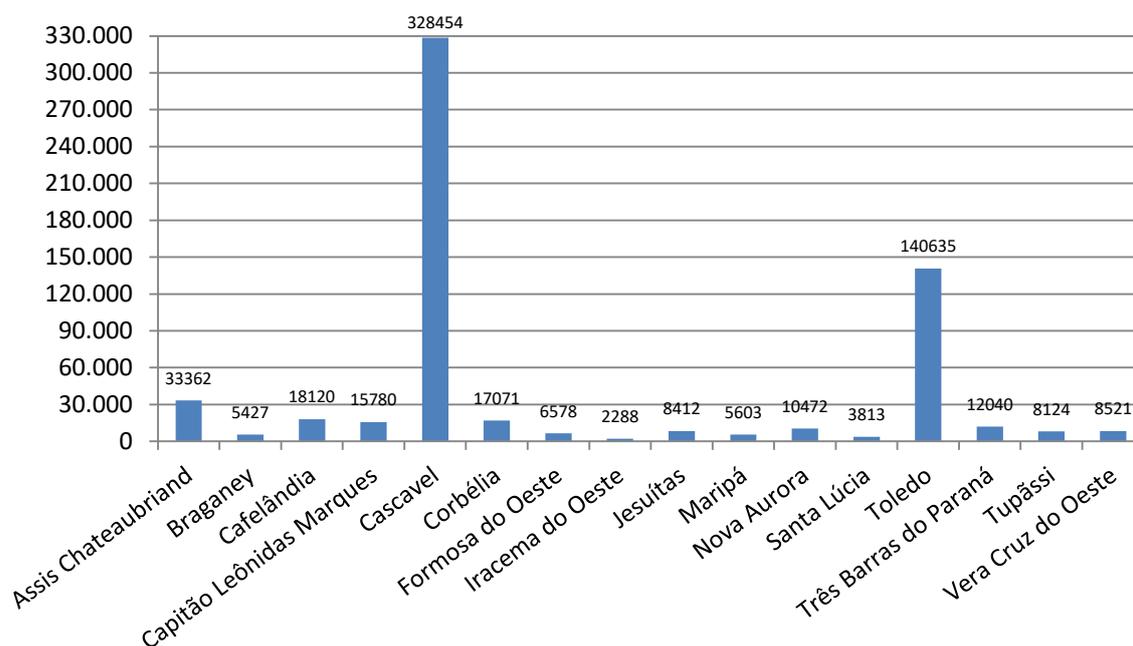


Figura 11. População dos municípios pertencentes à Adeturoeste
Fonte: Elaborado pela Autora a partir de dados do IPARDES (2020).

Observando a Figura 11, verifica-se que Cascavel é o município com o maior número de habitantes (328 mil), sendo que apenas esse município corresponde a mais da metade do total da população da região analisada. Em segundo lugar, aparece Toledo, com 140 mil, e Assis Chateaubriand, com 33.362 habitantes, ocupa a terceira colocação. Outros 5 municípios têm entre dez a trinta mil habitantes e a maioria, 8 municípios, tem até dez mil habitantes.

Conforme a Tabela 3, verifica-se que o Estado do Paraná possui 306.074 estabelecimentos; a região Oeste, 40.123; e a região da Adeturoeste, 19.843 estabelecimentos. Os estabelecimentos da região Oeste e da Adeturoeste geram 361.108 e 187.585 empregos, respectivamente. Ou seja, a região Oeste contribui com 6,1% dos empregos no Paraná. Por sua vez, a região da Adeturoeste possui 51,9% dos empregos da região Oeste do Paraná.

Ao analisar a Tabela 3, observa-se, com relação aos estabelecimentos relacionados ao turismo, que dos 1.770 estabelecimentos do Paraná, em Alojamentos, 365 ficam no Oeste do

Paraná e 105 na Adeturoeste, correspondendo a 5,8% do total do Estado, e 28,2% da região Oeste. Em relação aos estabelecimentos voltados para a alimentação existem 14.900 no Paraná, destes 1.775 estão na Região Oeste, sendo que 46,3% dos estabelecimentos da região Oeste estão na Adeturoeste. No que se refere a Transporte Terrestre, o Estado do Paraná possui 1.212 empresas cadastradas, sendo que, destas, 165 estão na região Oeste e 65 na Adeturoeste, correspondendo a 5,4% do Estado e 39,4% da região Oeste. No Transporte Aéreo, há 35 estabelecimentos no Paraná, destes, 10 estão na região Oeste, sendo 3 na Adeturoeste.

Ainda referente aos estabelecimentos existentes no setor de turismo, a Tabela 3 revela que o Estado do Paraná tem 947 agências de turismo, sendo que 229 estão na região Oeste e 51 na Adeturoeste. Com relação às empresas de aluguel de transporte, entre as 249 empresas paranaenses, 36 estão na região Oeste, sendo que 44,4% dos estabelecimentos da região estão localizados na Adeturoeste. Nesse sentido também, o Paraná tem 750 estabelecimentos na área de cultura e Lazer, sendo 105 no Oeste e 46 nos municípios pertencentes à Adeturoeste. Neste contexto, foi possível quantificar o impacto do turismo na economia local, da região e do Estado do Paraná.

A Tabela 3 mostra a produção agropecuária do Paraná, da Região Oeste e da Adeturoeste. Verifica-se que o Valor Bruto de Produção (VBP) é no montante de aproximadamente R\$ 90 bilhões, sendo R\$ 20 bilhões da região Oeste, e os municípios integrantes da Adeturoeste representam 10,4% do Estado e 46% da região Oeste.

Com relação à produção pecuária, destaca-se a criação de aves, sendo que 16,8% do Estado tem origem na Adeturoeste, a qual representa 56,1% da produção da região Oeste. A criação de suínos, por sua vez, representa 26,9% da produção do Estado e 43,4% da região Oeste, sendo o município de Toledo o primeiro do Estado em suinocultura. Por fim, a criação de bovinos, na região da Adeturoeste, corresponde a 3,7% do total do Estado e 46% da região Oeste (Tabela 3).

No que diz respeito à produção agrícola, tanto a região Oeste quanto na Adeturoeste, entende-se que contribui significativamente para a produção total do Estado. Na produção de soja, milho e trigo, a Adeturoeste contribui, respectivamente, com 8,9%, 13,8% e 13,5% da produção do estado e 46,5%, 43% e 64,5% da produção da região Oeste (Tabela 3).

O último item a ser explorado na Tabela 3 diz respeito ao Produto e Renda. O PIB per capita reflete a produtividade da população, e, nesse item, a região da Adeturoeste supera em percentuais a produção do Estado, ficando com índice igual a 106%. Com relação ao Valor Adicionado Bruto (VAB) da agropecuária, a Adeturoeste representa 7,9% da produção do

Estado e detém 47% da região Oeste. Na Indústria, a Adeturoeste tem participação em 5,3% do resultado do Estado e 34,4% da região Oeste. No setor de Comércio e Serviços, por sua vez, corresponde a 6% do Estado e 51,3% de participação no resultado do Oeste. E, por último, a Administração Pública é responsável por 5% do Estado e 44,5% da região Oeste.

4.1.1 Características do turismo na região da Adeturoeste

Os principais acessos à região da Adeturoeste se dão através: da BR-277, que corta o Estado do Paraná no sentido Leste-Oeste, interligando Foz do Iguaçu ao Porto de Paranaguá; da BR 369, que serve de ligação entre a região Norte do Paraná e o Estado de São Paulo; da BR 467, que liga ao estado de Mato Grosso do Sul, Centro Oeste e Norte do Brasil; e da BR 163, que tem o sentido ao Sul a estado de Santa Catarina (Ipardes, 2019).

Há uma diversidade de atrativos culturais, econômicos e gastronômicos na região da Adeturoeste, unindo o agronegócio à tecnologia.

Conforme já mencionado no capítulo introdutório desse trabalho, a Adeturoeste, representada na Figura 12, conta com 25 municípios pertencentes à jurisdição (RT 11). Porém, somente 16 estão devidamente cadastrados/associados: Assis Chateaubriand, Braganey, Cafelândia, Capitão Leônidas Marques, Cascavel, Corbélia, Formosa do Oeste, Iracema do Oeste, Jesuítas, Maripá, Nova Aurora, Santa Lúcia, Toledo, Três Barras do Paraná, Tupãssi e Vera Cruz do Oeste. Os municípios que aparecem na cor branca, Anahi, Boa Vista da Aparecida, Iguatu, Lindoeste, Nova Santa Rosa, Ouro Verde do Oeste, Palotina, Quatro Pontes e São Pedro do Iguaçu fazem parte da jurisdição da Adeturoeste, porém, no ano de 2019, não estavam associados à entidade e estão fora do mapa (Paraná Turismo, 2019).

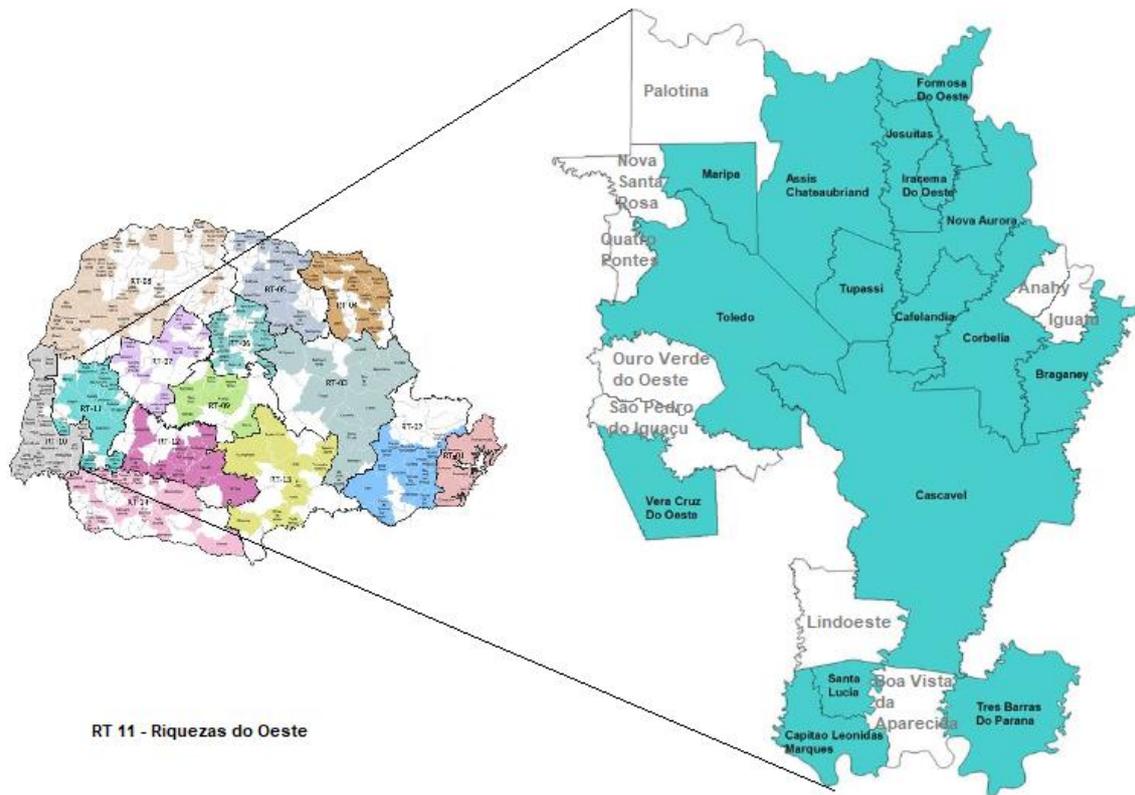


Figura 12. Municípios pertencentes à Adeturoeste
 Fonte: Adaptado Mtur (2020b), Paraná Turismo (2019).

Conforme a categorização estabelecida pelo Mtur (Categorias A, B, C, D e E)³, na Figura 13, consta a evolução da classificação dos municípios da região da Adeturoeste de 2013/2016 a 2020/2021, por categoria. Para cada classificação, é utilizado o número de inscritos no CADASTUR, que é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo.

³ A categorização dos municípios é um instrumento elaborado pelo Mtur que visa: “otimizar a distribuição de recursos, orientar a elaboração de políticas específicas para cada categoria de municípios, aperfeiçoar a gestão pública e auxiliar na atualização do Mapa.” Para a definição das categorias é levado em conta o número de ocupações formais e número de estabelecimentos no setor de hospedagem, estimativa do fluxo turístico doméstico e internacional (Mtur, 2019).

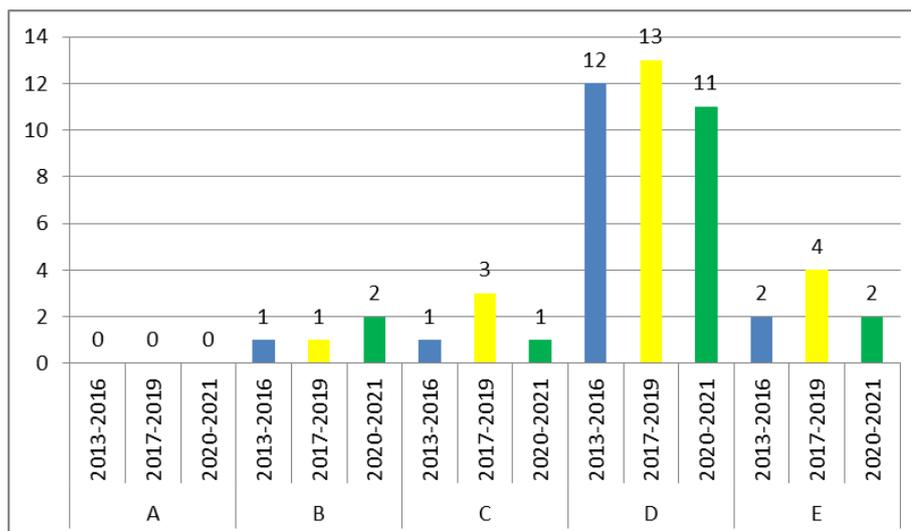


Figura 13. Categorização dos municípios da Adeturoeste

Fonte: Adaptado pela Autora a partir do Mtur (2020b) e do Paraná Turismo (2020).

De acordo com a Figura 13, verifica-se que a região turística da Adeturoeste não tem nenhum município na Categoria A. Em 2020/2021 constam dois municípios na categoria B, que são Cascavel e Toledo, sendo que Toledo ingressou somente neste período. Na categoria C, para 2020/2021, encontra-se Formosa do Oeste. Em 2020/2021 foram identificados 11 municípios na Categoria D, que são: Assis Chateaubriand, Braganey, Cafelândia, Capitão Leonidas Marques, Corbélia, Jesuítas, Maripá, Nova Aurora, Três Barras do Paraná, Tupãssi e Vera Cruz do Oeste. Por fim, em 2020/2021, constam dois municípios na categoria E: Santa Lúcia e Iracema do Oeste (Mtur, 2019b). A seguir, apresenta-se uma breve exposição das principais atrações turísticas de cada um dos municípios associados à Adeturoeste.

O município de Cascavel é um polo econômico da região, possui o maior território, número de empresas, infraestrutura e mais de 324 mil habitantes. Nele, encontra-se mais da metade da população da jurisdição da Adeturoeste. A cidade de Cascavel sedia eventos anuais de música, dança, teatro, cinema e artes plásticas. Tem como atração gastronômica o costelão fogo de chão, feito, tradicionalmente, no dia do trabalhador; a festa das nações, em comemoração à Padroeira do Brasil, em outubro, e a festa do morango. Contudo, o maior evento do município, e um dos maiores do Brasil, é o Show Rural Coopavel, que é realizado em fevereiro e tem destaque internacional. O Show Rural é uma feira de agronegócios que tem como principal objetivo a difusão de tecnologias voltadas para pequenas, médias e grandes propriedades rurais, sendo caracterizado como turismo de negócios e eventos. O município conta, ainda, com parques, praças, monumentos, museus, espaço cultural e biblioteca pública. Também é o que tem mais entidades e organizações voltadas para o turismo, exemplo disso é a existência do Conselho de Desenvolvimento Econômico

Sustentável (CODESC) e o fato da AMIC (Associação de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte do Oeste do Paraná) ter um setor voltado para o turismo com reuniões mensais e planejamento para o crescimento e fortalecimento do turismo de Cascavel (Aen, 2020b; Bem Paraná, 2020; Viaje Paraná, 2020).

Toledo é conhecida nacionalmente como a cidade do porco no rolete, que se destaca como o principal evento gastronômico do município, e que acontece em setembro. A cidade de Toledo conta com vários parques, sendo os principais: Parque ecológico Diva Paim Barth, Parque do povo Luiz Claudio Homann e o Parque Temático das Águas. Conta, também, com o Teatro e Aquário municipal. O município possui atrativos naturais, como saltos, cachoeiras e trilhas ecológicas (Viaje Paraná, 2020).

Maripá é conhecida, internacionalmente, como a cidade das orquídeas, também construiu sua imagem na culinária pelo peixe assado, e é palco do primeiro tratoródromo, onde ocorre o tradicional arrancadão dos tratores (Viaje Paraná, 2020).

O Município de Braganey se destaca pela fé e pela natureza. A cidade de Braganey é sede do Santuário Nossa Senhora da Salete e abriga a maior estátua da santa no Brasil, promovendo a tradicional romaria em sua homenagem. O município possui diversas cachoeiras e rios, tendo, como destaque, a cachoeira Rio das Antas (Viaje Paraná, 2020).

O município de Capitão Leônidas Marques tem como atração duas represas formadas pelas usinas hidroelétricas de Salto Caxias e Baixo Iguaçu, as quais propiciam paisagens atraentes, além das opções de lazer, pesca e náutica (The Cities, 2020).

Na cidade de Nova Aurora, há, desde 2005, a rota turística conhecida como “O Circuito do Sol”, que é composto por 16 propriedades, formando um roteiro turístico com paisagens, trilhas, museu rural, cachoeiras, entre outros. Tal circuito é referência do turismo rural no Paraná. É conhecida também como capital da Tilápia (Viaje Paraná, 2020).

Os demais municípios possuem características de turismo rural e ecológico, sendo que alguns contam com especificidades, como a festa do frango, em Cafelândia; costelão de fogo de chão e Horto Municipal com tanques de peixes ornamentais, em Assis Chateaubriand; festa do Leitão na grelha, no município de Jesuítas; arrancadão de jericos (espécie de trator modificado), em Tupãssi; e, Corbélia, conhecida como cidades das flores, as quais estão espalhadas por toda a cidade de diferentes espécies, cores, tamanhos e aromas (Viaje Paraná, 2020).

Registra-se, ainda, que há mais nove municípios que, atualmente, não estão associados à Adeturoeste, porém, também possuem riquezas e atrativos turísticos. Destaca-se Boa Vista da Aparecida, que tem suas praias fluviais formadas pela represa da Usina Hidrelétrica de

Salto Caxias; e, em Palotina, o Festival “Canta Palotina”, um dos maiores festivais de música da região (Viaje Paraná, 2020; The Cities, 2020).

Nesse sentido, é importante salientar que a elaboração do inventário de oferta turística municipal com maior nível de detalhes possíveis é de extrema importância para a categorização dos municípios e, conseqüentemente, da região, e serve para a divulgação das atrações turística do município. O Mtur disponibiliza formulários para registro e classificação por categoria (Mtur, 2017). No site www.turismo.gov.br tem disponibilizado cartilhas sobre a categorização dos municípios com informações detalhadas de como fazer os cadastramentos e os formulários a serem utilizados.

Dentro deste contexto, aprimorando o inventário, pode ser confeccionado o roteiro turístico que, segundo o Mtur, é um itinerário que pode envolver mais de um município que reúne atrativos e são estruturados para fins de planejamento, gestão, divulgações e comercialização turística (Mtur, 2019b).

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ADETUROESTE

4.2.1 Business Model CANVAS

A primeira etapa do Planejamento Estratégico da Adeturoeste se deu a partir da elaboração do modelo de negócios com base no Quadro CANVAS. Para alinhar as ideias e realizar a visualização sistêmica do modelo de negócio da Adeturoeste, os elementos do Quadro CANVAS foram organizados em 4 blocos separados, seguindo o raciocínio dos critérios para análise e seleção de dados dos 9 blocos estruturados, de acordo com as seguintes questões: i) Para Quem? – segmento de clientes, canais e relacionamento com clientes; ii) O Que? – proposta de valor; iii) Como? – recursos principais, atividades e parceiros principais; e iv) Quanto? – receitas e estrutura de custos.

Assim, de acordo com o Quadro 3, no item Para Quem?, estão inseridos os elementos (1) Segmentos de Clientes; (3) Canais; e (4) Relacionamento do Cliente. O primeiro elemento considerado foi o (1) Segmento de Clientes, ou seja, para quem a Adeturoeste vai criar valor e quem são os clientes mais importantes. Foi definido que os clientes se dividem em dois grupos: o primeiro, as prefeituras, e o segundo, as pessoas físicas (turistas, população) e jurídicas, que podem ser de natureza pública (Ministério do Turismo, Paraná Turismo) ou privada (associação, hotéis, restaurantes, agências de viagens).

Quadro 3

Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Para quem?

Para quem?	
Elementos	Tópicos
1 – Segmento de Clientes	1 – Prefeituras.
	2 – Turistas; população; meios de hospedagem; agências de viagens; bares; restaurantes; casas de <i>shows</i> ; meios de transporte; comércio; espaços culturais; museus; teatro.
3 – Canais	<i>Internet</i> ; rádio; jornal; televisão; material impresso; redes sociais; <i>folders</i> com informações turísticas.
4 – Relacionamento com os Clientes	Parcerias; eventos; divulgação.

Fonte: elaborado pela autora.

Cada segmento de clientes é agrupado de maneira distinta, dependendo dos fatores relacionados. Isso também terá interferência na forma como a Adeturoeste vai direcionar suas ações para cada grupo. Bem como, quais serão os canais de distribuição para atingi-los, os diferentes tipos de relacionamento necessários para atendê-los e o retorno que cada agrupamento pode trazer para a instituição, além, de classificar, para melhor satisfazer seus clientes. Pois, se há diversos segmentos de clientes, também haverá diversas estratégias para sustentar a efetivação do negócio.

O item (3), Canais, refere-se aos meios que a Adeturoeste vai alcançar seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor estabelecida. Neste caso, foram elencadas as seguintes formas: *Internet*, rádio, jornal, televisão, material impresso, redes sociais, *folders* com informações turísticas. Certamente, o sucesso das ações se dará através da utilização de todos esses meios, pois cada modalidade vai atingir um segmento de clientes.

É importante ressaltar, também, a necessidade de gestão sob os canais, verificando periodicamente se estão funcionando adequadamente, para não só conquistar novos clientes/parceiros, mas também multiplicar as oportunidades, o que acarretará em sustentabilidade e sucesso da organização.

Para definição do item (4), Relacionamento com os Clientes, foram levantadas algumas indagações: (a) Que tipo de relacionamento os clientes (prefeituras, associados, população, turistas) esperam?; (b) Quais os tipos de relacionamento que a Adeturoeste já possui com seus clientes?; (c) Quais os relacionamentos são pretendidos estabelecer?; Com isso, discorreu-se sobre os desdobramentos que podem ter o relacionamento: Pessoal e direto,

dedicado, realizado por meio de sistema de autoatendimento, automatizado e outros. Desta forma, foi verificado que os principais meios de relacionamento com o cliente adotados pela Adeturoeste são eventos, divulgação e parcerias.

O relacionamento de maior relevância que a Adeturoeste tem com os clientes do segmento 1, que são as prefeituras, é no momento do credenciamento junto ao Mtur para a inclusão no Mapa. Já com os clientes do segmento 2, pode-se dizer que, para os turistas e população, o relacionamento ocorre por meio da divulgação dos atrativos das empresas cadastradas, e para os parceiros, a Adeturoeste deve salientar a importância do cadastro no Cadastur pois com o registro gera credibilidade e formalidade dos serviços relacionados ao turismo na região. E, para ambas as classificações, tanto para quem busca o serviço quanto para quem oferece, a importância de garantir o cumprimento das normas sanitárias com a disponibilização do comprovante de qualificação com o Selo de Qualidade, que pode ser fator determinante para escolha do estabelecimento, pois proporciona segurança.

No Quadro 4, encontra-se o bloco “O que?”, isto é, a Proposta de Valor. A Proposta de Valor é a solução que a Adeturoeste vai oferecer aos seus clientes. Neste caso, foi dividido em dois, para atender aos dois segmentos de clientes distintos: (1) prefeituras e (2) turistas, população e iniciativa privada.

Quadro 4

Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: O Quê?

O Quê?	
Elementos	Tópicos
2 - Proposta de Valor	Clientes segmento 1: Incentivar e orientar a estruturação turística dos municípios (legislação, inventário, calendários, divulgação).
	Clientes segmento 2: Proporcionar lazer para quem vive na região e promover o turismo para atrair visitantes e renda, com responsabilidade sócio ambiental.

Fonte: elaborado pela autora.

No item (2), Proposta de Valor, evidenciaram-se duas linhas: a primeira envolve um planejamento e assessoramento amplo, com vistas a orientar e auxiliar os municípios tanto no aspecto legal quanto administrativo. Tal planejamento e assessoramento vai desde a importância de mostrar aos municípios a finalidade de estarem afiliados em uma Instância de Governança Regional, que é um pré-requisito para pleitearem recursos junto ao Ministério do

Turismo. Bem como, assessorar no inventário das suas atrações turísticas, elaborar calendários das festividades e divulgar o que já se tem na cidade/região. Por fim, a atuação da Adeturoeste junto ao município pode ir além do assessoramento nos projetos, ou seja, pode apresentar sugestões e buscar solução para os problemas que os municípios precisam resolver no âmbito do turismo. Outra linha a ser buscada dentro da proposta de valor é proporcionar lazer à comunidade e promover o turismo, o que envolve outros dois tipos de clientes: pessoas físicas e empresas particulares.

Após a definição de “Para Quem?” e “O Que?”, o passo seguinte consiste em saber “Como?” ou de que forma a entrega da proposta de valor se tornará possível. Nesse sentido, foram elencados os principais recursos, as atividades e os parceiros que são os elementos apresentados no Quadro 5.

No Quadro 5, item (6), Principais Recursos, foi identificado que, para entregar a proposta de valor estabelecida, são necessárias pessoas qualificadas, espaço físico (a Adeturoeste utiliza uma sala cedida pela AMIC), *internet*, telefone, computador, impressora e veículo.

Quadro 5

Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Como?

Como?	
Elementos	Tópicos
6 – Principais Recursos	Pessoas qualificadas, sala, computador, <i>internet</i> , telefone, impressora, veículo.
7 – Principais atividades	Intermediar relação entre municípios e Paraná Turismo; trazer e incentivar eventos de cunho turístico de níveis municipal, estadual e federal para a nossa região; promover a capacitação na área de turismo dos municípios; fomentar o turismo nos municípios; realizar eventos com outras entidades para atrair pessoas para o turismo do município; buscar parcerias junto às entidades públicas e privadas; divulgar a região e os municípios que a compõe.
8 – Principais parceiros	Paraná Turismo; municípios; Itaipu; Ministério do Turismo; Universidades; órgãos de várias instâncias relacionados ao meio rural, esportivo e cultural; empresas fornecedoras de estruturas para eventos; associações comerciais; secretarias municipais; empresas de turismo; AMIC; ACIC; e entidades dos outros municípios que pertencem a região da Adeturoeste.

Fonte: elaborado pela autora.

Foram elencadas as (7) Principais Atividades como sendo intermediar a relação entre os municípios e o Paraná Turismo; incentivar e orientar a estruturação turística dos municípios (legislação, inventários, calendários, estrutura administrativa e divulgação); trazer e incentivar eventos de cunho turístico de níveis municipal, estadual e federal para a região; promover a capacitação na área de turismo; divulgar a região e os municípios que a compõe a jurisdição; fomentar o turismo, realizar eventos com outras entidades para atrair mais pessoas; e buscar parcerias para eventos.

Entre (8) os Principais Parceiros, foram elencados os Municípios da área de atuação, Itaipu/PTI, Paraná Turismo, Ministério do Turismo, universidades, órgãos de várias instâncias relacionados ao meio rural, esportivo e cultural, empresas fornecedoras de estrutura para eventos, associações comerciais, secretarias municipais, empresas de turismo, AMIC e ACIC.

Por fim, para que tudo isso se torne executável, tem-se o bloco “Quanto?”, que detalha as receitas e os custos envolvidos na execução das atividades, para entregar a proposta de valor, conforme apresentado no Quadro 6.

No Quadro 6, item (5), Fontes de Receita, foram considerados quais valores os clientes estão dispostos a pagar, bem como quais os valores efetivamente estão sendo pagos pelos clientes, a forma de pagamento e o que representa para a sustentação do negócio. Neste caso, foi identificado que as principais fontes são: anuidade prefeitura; mensalidade de empresas privadas e buscar recursos por meio de projetos. Também foi identificado que, com a adesão de 100% dos municípios da jurisdição, pode-se ampliar esses recursos, além da possibilidade de ampliação de associados por meio da iniciativa privada e de receitas oriundas de eventos organizados pela Adeturoeste.

Quadro 6

Modelo de Negócio CANVAS da Adeturoeste: Quanto?

Quanto?	
Elementos	Tópicos
5 – Receitas	Anuidade das prefeituras; mensalidade de empresas privadas; buscar recursos por meio de projetos; buscar adesão de 100% dos municípios da jurisdição da Adeturoeste; ampliação de associados da iniciativa privada e organizar eventos.
9 – Custos	Empresa de assessoria; escritório de contabilidade; material de expediente; reembolso de despesas de transporte; alimentação, comunicação.

Fonte: elaborado pela autora.

Entre os (9) Custos, verificou-se que, para o funcionamento da instituição, foi contratada uma Empresa de assessoria terceirizada, que é responsável pela administração da organização. Esta empresa recebe 50% do valor das mensalidades/anuidades e tem uma estagiária contratada para auxiliar no desenvolvimento das atividades, e é paga pela empresa Rota Oeste. Os demais custos, como honorários do escritório de contabilidade, material de expediente, reembolso das despesas de transporte, alimentação, são pagos pela Adeturoeste, com recursos das mensalidades/anuidades, que ficam depositados em conta corrente bancária.

A Adeturoeste não tem custo com aluguel, pois realiza suas atividades em uma sala cedida pela AMIC, as reuniões de forma itinerante com apoio de parceiros, e os custos de *internet*, água, luz e telefone são a cargo da empresa contratada Rota Oeste.

4.2.2 Análise SWOT

Com vistas a complementar o planejamento estratégico, foi elaborada a Análise SWOT – *Strenght* (Força), *Weaknesses* (Fraqueza), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), conforme demonstrado no Quadro 7. Ou seja, levantaram-se os pontos fortes e fracos de ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

No Quadro 7, as principais **Forças** levantadas, variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a Adeturoeste em relação a seu ambiente, foram: a legislação que obriga o município estar associado à instância de governança regional para receber recursos do Governo Federal no setor de Turismo. Tal associação garante um recebimento de anuidades das prefeituras, que é a principal fonte de receita da Adeturoeste. Além disso, existe a consolidação do entendimento da legalidade do pagamento de anuidade desta modalidade. De maneira geral, percebeu-se que as prefeituras aprovam a atuação da Adeturoeste reconhecendo como positiva a atuação junto à comunidade. Também algumas empresas privadas compartilham desse entendimento, pois houve busca espontânea pela associação. Um fator que merece destaque é o fato de a Adeturoeste não ter concorrente, isto é, não se pode ter duas Adetur em uma região. Tal fato é uma vantagem importante e torna o ambiente favorável ao desempenho e à fixação da Adeturoeste como entidade sólida no setor de turismo na região de atuação.

No que diz respeito às **Fraquezas**, variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a Adeturoeste, em relação a seu ambiente, verificou-se a falta de planejamento; limitação orçamentária; falta de infraestrutura que vai desde a ausência de sala, computador, telefone e inexistência de recursos humanos, inexistência de site com as

informações atualizadas da região e seus atrativos turísticos até a ausência de plano de marketing para fomentar o turismo na região. Tais fatores dificultam a implementação e desenvolvimento das ações da Adeturoeste.

Quadro 7
Análise SWOT da Adeturoeste

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
F A T O R E S I N T E R N O S	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de os municípios estarem associados à Adeturoeste de acordo com a legislação, o que garante receita; - A Adeturoeste não tem concorrente; - Credibilidade e reconhecimento por parte de alguns municípios na Adeturoeste. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento estratégico; - Recursos financeiros limitados; - Falta de sede administrativa; - Falta de infraestrutura (computador, impressora, telefone); - Inexistência de recursos humanos; - Inexistência de <i>site</i>; - Ausência de plano de <i>marketing</i>.
F A T O R E S E X T E R N O S	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação que favorece a existência da Adeturoeste, face a obrigatoriedade de os municípios estarem associados a uma Adetur para captar recursos na área de turismo; - Apoio do Governo Federal por meio do Mtur para regionalização do turismo; - Apoio do Governo Estado, por meio do Paraná Turismo em estruturar as IGR's; - Linhas de crédito para desenvolvimento do turismo; - Possibilidade de parcerias com universidades e entidades como AMIC, ACIC, Itaipu, Sebrae, Senac; - Credenciamento dos 9 municípios que estão na jurisdição e não estão no MAPA; - Buscar novos associados da iniciativa privada no ramo de turismo; - Localização geográfica que faz a conexão com atração turística consolidada (Foz – Cataratas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de credibilidade perante alguns municípios associados e não; - Alguns municípios têm estrutura administrativa limitada, com escassez de recursos humanos e financeiros; - Falta de um centro de atenção ao Turista (nível regional e municipal); - Falta de envolvimento e comprometimento dos associados com o objetivo de promover o turismo; - Pouca capacitação profissional e qualificação dos serviços no setor de turismo na região; - Carência de oferta de produtos turísticos que atraiam e motivem a permanência na região por mais de um dia pelos turistas; - Conjuntura econômica nacional e internacional desfavorável; - Eventos externos como crise econômica, elevação do dólar, Pandemia Covid-19.

Fonte: elaborado pela autora.

Referente às **Oportunidades**, identificou-se a obrigatoriedade dos municípios estarem associados a uma Adetur para captar recursos na área de turismo; o apoio do Governo Federal por meio do Mtur, valorizando o turismo do interior com a regionalização; e o apoio do Governo do Estado do Paraná, por meio do Paraná Turismo, em estruturar as IGR's, além da disponibilização de linhas de crédito para o desenvolvimento do turismo da região; possibilidade de credenciamento dos nove municípios que estão na jurisdição e não estão no MAPA nem associado a Adeturoeste, além da possibilidade de buscar novos associados da iniciativa privada no ramo de turismo são oportunidades ímpares que possibilitam angariar renda e firmar a Adeturoeste enquanto agência de turismo regional.

Por outro lado, a possibilidade de estabelecer parcerias com instituições, como universidades, AMIC, ACIC, SENAC, SEBRAE, ITAIPU e outras entidades, contribui para qualificar, estruturar, orientar, criar oportunidades de negócio, bem como, inserir a Adeturoeste no ambiente de negócios.

Por fim, a localização geográfica da Adeturoeste que faz a conexão com atração turística consolidada (Foz – Cataratas; Argentina e Paraguai), assim como o turismo de negócio, no qual se destaca o Show Rural Coopavel, são oportunidades que podem ser aproveitadas e potencializadas para fomentar o turismo na região. Desta forma, as Oportunidades podem criar condições favoráveis para a Adeturoeste, desde que tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Com relação às **Ameaças**, ressalta-se a falta de credibilidade perante alguns municípios associados e não associados à Adeturoeste; estrutura administrativa limitada com escassez de recursos humanos e financeiros de alguns municípios; e a falta de envolvimento e comprometimento de todos os associados com o objetivo de promover o turismo são fatores negativos relacionados à atuação da Adeturoeste. São também fatores preocupantes e que representam ameaça: a carência de oferta de produtos turísticos para atrair e motivar a permanência do turismo por mais tempo na região; pouca capacitação profissional e qualificação dos serviços no setor de turismo; e a ausência de um centro de atenção ao turista. Por fim, a situação econômica nacional e internacional desfavorável a Eventos externos como crise econômica, elevação do dólar, Pandemia Covid-19, são fatores que afetam não só o setor de turismo, mas também todas as atividades econômicas.

No tocante à pandemia de Covid-19, a área de turismo foi uma das mais afetadas. Da mesma forma, a retomada deverá ser lenta em função da perda de renda de grande parte da população. Porém, tudo indica que o turismo doméstico irá se recuperar antes do

internacional, e que as viagens deverão ser mais curtas, realizadas de carro, o que torna uma oportunidade para a exploração, divulgação e crescimento do turismo regional. É claro que isso vai exigir uma adequação nas normas de higiene, segurança e adaptação de condutas.

A elaboração da matriz SWOT propiciou a visualização das questões mais urgentes de reestruturação para a promoção e o estabelecimento da atividade turística, objetivando aumentar as forças e as oportunidades e minimizar as fraquezas e as ameaças e estabelecer estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades.

A partir do Quadro CANVAS e da Análise SWOT foram definidos a Missão, a Visão e os Valores da Adeturoeste, conforme apresentado no Quadro 8.

4.2.3 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Quadro 8

Missão, Visão, Valores e Objetivos

Missão
Promover e desenvolver o turismo, valorizando os costumes locais, a preservação ambiental e social.
Visão
Ser reconhecida pela qualidade e efetividade no desenvolvimento do turismo regional.
Valores
Ética Transparência Confiabilidade
Objetivos
<p>1 – Criar um ambiente favorável para o turismo, observando as políticas do Mtur e Paraná Turismo articulando com as prefeituras;</p> <p>2 – Promover a atividade turística na região de atuação;</p> <p>3 – Intermediar a relação entre municípios e a Paraná Turismo;</p> <p>4 – Incentivar e orientar a estruturação turística dos municípios (legislação, inventários, calendários, estrutura administrativa e divulgação);</p> <p>5 – Fortalecer a parceria público-privada;</p> <p>6 – Criar uma agenda dos eventos dos municípios de sua jurisdição.</p> <p>7 - Apoiar/Assessorar interessados em desenvolver novos pontos turísticos.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, entende-se que foram estabelecidos os princípios que norteiam as ações da Adeturoeste.

4.3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Por meio do planejamento estratégico, com aplicação do CANVAS e Análise SWOT, foram elencadas prioridades visando a estruturação da Adeturoeste, que são:

4.3.1 Forças (*Strengths*)

- Necessidade de os municípios estarem associados à Adeturoeste de acordo com a legislação - o fato dos municípios estarem associados a Adeturoeste para receberem apoio e recursos do Mtur, torna-a indispensável e garante receita.

- A Adeturoeste não tem concorrente – o fato de não ter concorrente confere a Adeturoeste liberdade em suas ações.

- Credibilidade e reconhecimento por parte de alguns municípios na Adeturoeste – Esse ponto positivo que favorece o credenciamento dos municípios que ainda não estão filiados e serve de referência para a iniciativa privada.

Foi orientado que a Adeturoeste deve explorar melhor esses pontos positivos.

4.3.2 Fraquezas (*Weaknesses*)

- Falta de planejamento estratégico – Planejar as ações da organização conforme definido nesse planejamento Estratégico, realizar acompanhamento das diretrizes pré-estabelecidas, redefinindo e ajustando quando necessário.

- Recursos financeiros limitados – Buscar ampliar os recursos financeiros por meio de novos associados tanto públicos (municípios da jurisdição não afiliados), quanto da iniciativa privada (empresas que trabalhem com o turismo), visando a sustentabilidade da organização. Pode ser feito de duas formas:

a) Uma maneira é realizar o credenciamento de novas prefeituras (9 que estão na jurisdição e não estão associadas), mesmo que essas prefeituras estejam incluídas no MAPA, podem já se associar para que, no próximo cadastramento junto ao Mtur, já estejam aptas;

b) Ampliação no credenciamento de empresas privadas, do ramo de turismo e prestadores de serviços para divulgação da região, que podem ser associados ou parceiros para apoio nas ações que promovam o turismo na região, demonstrando a importância do credenciamento junto aos órgãos oficiais do turismo.

- Falta de sede administrativa e de infraestrutura (computador, impressora, telefone) – definir/estabelecer um endereço para a sede da Adeturoeste dotada de infraestrutura. Com a definição do endereço sede da empresa, ela poderá se inscrever para ser beneficiária na Nota PR⁴, gerando mais uma fonte de receitas. A secretária executiva informou que já foi disponibilizada pelo Estado uma sala junto ao IAP (Instituto Ambiental do Paraná), e que é necessário apenas firmar termo de parceria com aquela entidade. Com o endereço definido e disponível, montar a estrutura básica para o funcionamento: mesa, computador, impressora, armários, telefone, *internet*.

- Inexistência de recursos humanos – Contratação de funcionário/estagiário para ter um contato disponível 100% do horário comercial, preferencialmente que tenha formação ou esteja em formação relacionada ao turismo ou *marketing*.

- Inexistência de *site* – Criação de *site* para a Adeturoeste, com todas as informações de turismo da região, eventos previstos, calendários de festas locais e atrações naturais, culturais, gastronômicas, religiosas, entre outros.

- Ausência de plano de *marketing* – Realizar um plano de *marketing* que possa ser utilizado no *site* da instituição, estabelecendo o *marketing* digital, com ações inovadoras, integradas e outras formas, como *folder* para divulgar as ações e principalmente os atrativos turísticos da região de atuação.

4.3.3 Oportunidades (*Opportunities*)

- Legislação que favorece a existência da Adeturoeste, face à obrigatoriedade dos municípios estarem associados a uma Adetur para captar recursos na área de turismo; utilizar desta situação favorável para captar recursos na área de turismo, assessorando as prefeituras, sendo referência no assunto, ponto de apoio dos municípios, ou seja, orientando de forma a elaborar um projeto de como criar o conselho municipal do turismo, e de quais as diretrizes de

4 A Nota Paraná foi criada em 06 de abril de 2015, através da Lei n. 18.451, refere-se a um Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal, que tem como objetivo conscientizar comerciantes e consumidores sobre a importância da emissão da nota fiscal no ato da compra (Nota Paraná, 2019).

um regimento interno, como elaborar o regulamento, a importância do fundo municipal do turismo e consórcio intermunicipal.

- Apoio do Governo Federal por meio do Mtur para regionalização do turismo.

- Disponibilizar treinamento para as prefeituras associadas, feito em conjunto com as entidades parceiras. Por exemplo, como as prefeituras podem realizar o inventário turístico, catalogando os eventos e atrativos turísticos de cada município, como desenvolver projetos na área de turismo para captar recursos, o que precisa para criar uma rota turística.

- Identificar potenciais roteiros turísticos, elaborar projeto de sinalização turística regional e municipal.

- Apoio do Governo do Estado a partir do Paraná Turismo em estruturar as IGR's – Utilizar da disponibilização de recursos e parcerias firmadas pelo Paraná Turismo para estruturar e qualificar a Adeturoeste. Exemplo disso é o convênio firmado junto ao SEBRAE para auxiliar na regularização dos critérios para hierarquização das IGR's.

- Linhas de crédito para desenvolvimento do turismo – Auxiliar os municípios no que se refere a busca e ao enquadramento dos projetos para captação de recursos para desenvolvimento do turismo no local.

- Possibilidade de parcerias com universidades e entidades, como AMIC, ACIC, ITAIPU, SEBRAE, SENAC – Consolidar parcerias governamentais e privadas, com o objetivo de identificar, qualificar e promover os segmentos turísticos em potencial, proporcionar treinamento aos envolvidos no setor de turismo de cada município.

- Buscar o credenciamento dos 9 municípios que estão na jurisdição e não estão associados à Adeturoeste e inscritos no MAPA.

- Buscar novos associados da iniciativa privada no ramo de turismo, para incentivar e ampliar o Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR).

- Incentivar a implantação e o desenvolvimento de empresas de receptivo turístico em todos os municípios.

- Buscar parcerias para viabilizar a criação de um centro de atenção ao turista, tanto no âmbito regional quanto no municipal, o que proporcionará um encantamento dos turistas e um turismo receptivo.

- Desenvolver projetos envolvendo a sociedade e as entidades, como feira itinerante, com vistas a fomentar o turismo.

- Usufruir da localização privilegiada da rota para Foz do Iguaçu, ponto turístico consolidado do turismo no Paraná, e proporcionar atrativos a partir do desenvolvimento de

roteiros para os turistas que passam na localidade para conhecerem também as atrações da região.

4.3.4 Ameaças (*Threats*)

- Falta de credibilidade perante alguns municípios associados e não associados nas atividades da Adeturoeste.

- Realizar reuniões com os municípios para apresentar as possibilidades de assessoramento da Adeturoeste para a gestão municipal no que diz respeito a fomentar as atividades turísticas.

- Alguns municípios têm estrutura administrativa limitada, com escassez de recursos humanos e financeiros, assim, deve-se prestar assessoria, apresentando como o município pode pleitear recursos do Governo Federal para fomentar o turismo. Criar conselho municipal do turismo. Realizar a identificação das principais carências e demandas de qualificação dos profissionais que integram o turismo regional e estimular a capacitação.

- Falta de envolvimento e comprometimento de todos os associados com o objetivo de promover o turismo.

- Pouca capacitação profissional e qualificação dos serviços no setor de turismo na região. A capacitação profissional pode ser articulada pela Adeturoeste com as entidades parceiras, Universidades, SEBRAE, associações comerciais, SENAC, entre outras instituições que possam proporcionar treinamento para os envolvidos com o turismo. Tal capacitação pode envolver o processo de desenvolvimento do inventário do turismo na região, o projeto para captação de recurso, como receber o turista, como divulgar seu produto/serviço. Pode ser criada uma sala virtual de conhecimento sobre turismo, uma vez por semana, por exemplo, e convidar profissional da área do turismo para compartilhar conhecimento sobre um assunto específico. Criar treinamentos direcionados a necessidades específicas, como inventariar os atrativos turísticos do município e convidar os municípios a ter um representante.

- Carência de oferta de produtos turísticos que atraiam e motivem a permanência na região por mais de um dia pelos turistas. Esse ponto só vai ser resolvido com o inventário turístico da região. É necessário catalogar, documentar, para posteriormente propor melhorias, como a criação de roteiro turístico. Pode-se usar, como exemplo, a rota turística de Nova Aurora, que é reconhecida nacionalmente, ou o roteiro turístico de Maripá. É necessário começar, para depois melhorar e ampliar. Os roteiros abordam temas específicos, agregando as potencialidades de um determinado produto natural ou cultural, transformando-os em

produtos turísticos a serem comercializados. Os roteiros têm por finalidade a valorização dos aspectos naturais e culturais de uma localidade, aliados aos serviços prestados de qualidade, tornando uma ferramenta facilitadora da promoção, divulgação e venda de um destino.

- Conjuntura econômica nacional e internacional desfavorável a eventos externos, como crise econômica, elevação do dólar, Pandemia Covid-19 – são situações que não se tem controle, porém, com a Adeturoeste consolidada, sofrerá menos com tais problemas.

Apesar de ser um fator interno, entende-se como ameaça o fato da contratação da empresa de propriedade da secretária executiva para administração da instituição, bem como a forma de pagamento em percentual da arrecadação.

4.3.5 Plano de ação

Para dar início às implantações das melhorias sugeridas, foi elaborado um plano de ação apresentando no Quadro 9, com sugestões de medidas a serem implantadas e desenvolvidas na região de atuação da Adeturoeste.

Quadro 9

Plano de ação para a Adeturoeste

Meta	Como	Quando
Planejamento estratégico	Elaborar planejamento estratégico – OK	2020
	Acompanhar/elaborar novas diretrizes.	2020-2025
Pleitear local cedido pelo estado	Formalizar termo parceria IAP.	2020
Estruturar a instituição	Adquirir bens de escritório (mesa, computador, impressora, telefone).	2021
Contratação de funcionário/estagiário	Ter um contato da Adeturoeste disponível durante todo o período comercial.	2021
Buscar recursos financeiros	Novas parcerias, convênios, associados.	2020-2025
Cumprir os requisitos para ser beneficiário na Nota PR	Providenciar comprovante de endereço e documentos.	2021
Sustentabilidade	Buscar novos associados, assessoria em projetos.	2020-2025
Desenvolver novas parcerias	Buscar novas parcerias, como universidade, Sebrae, Senac, ACIC, Itaipu, entidades públicas e privadas.	2020-2025
Cadastur	Sensibilizar as agências de viagens, hotéis, restaurantes para cadastramento no <i>site</i> Cadastur.	2021-2025
Desenvolvimento de <i>site</i> da empresa	Criação de página para divulgação das atrações turísticas da região, naturais, culturais, religiosas, gastronômicas, calendário de festas, eventos.	2021

Quadro 9 continua na página 76...

... continuação do Quadro 9.

<i>Marketing</i>	O próprio <i>site</i> pode ser utilizado como forma de divulgação e atração, publicidade de agenda de eventos da região, <i>marketing</i> digital.	2021-2025
Promover ações para o envolvimento e o encantamento dos associados	Promover palestras sobre diversos temas relacionados ao turismo em conjunto com parceiros, para conquistar o envolvimento e credibilidade com a Adeturoeste.	2021-2025
Disponibilizar treinamentos sobre turismo	Verificar a necessidade de treinamento para os associados (prefeituras e privados), intermediar com parceiros cursos para capacitação e qualificação profissional dos operadores do setor de turismo da região.	2021
Capacitar a elaboração do plano de trabalho	Oficinas para funcionários de prefeituras.	2021
Incentivar/Assessorar realização do Inventário	Catalogar atrações turísticas da região, identificar potenciais roteiros turísticos.	2021
Disponibilizar assessoria aos municípios	Disponibilizar assessoria para a elaboração de projetos, as diretrizes de um regimento interno, como criar o conselho de turismo, a importância do fundo municipal do turismo, como pleitear recursos em linha de crédito para desenvolvimento do turismo e outros assuntos relacionados ao tema turismo.	2021-2025
Elaborar projetos	Sinalização turística e centro de atenção ao turista, tanto municipal como regional.	2021
Criar feira anual/ Amostra da região	Amostra gastronômica.	2021
Buscar credenciamento de novas prefeituras	Buscar credenciamento das nove prefeituras não associadas.	2021
Formatação de roteiros	Rota NS Salete/Braganey, Rotas rurais, gastronômicas.	2021
Visitar rede privada em busca de novos associados.	Visitar todas as empresas que têm alguma relação com o turismo.	2021-2025
Promover inovação	Feira itinerante, atrair os visitantes que passam por aqui para ir em Foz-Cataratas.	2021
Buscar alternativas para o momento de crise, pandemia	Buscar qualificar os intervenientes do turismo, selo de qualidade ⁵	2020-2025

Fonte: elaborado pela autora.

Algumas ações já foram iniciadas, pois a prévia do planejamento foi entregue a Adeturoeste no início de 2020. Porém, com a pandemia ocorreu atraso na implantação de algumas ações.

⁵ A Adeturoeste já tem um selo de qualidade para associados que estão de acordo com as novas normas sanitárias para proteção ao Corona vírus.

A Paraná Turismo firmou convênio com o Sebrae para assessorar as IGR's no cumprimento das exigências do Decreto 5925/2012, no que se refere a certificação/categorização da instituição. Dentre as exigências está a necessidade de ter um planejamento estratégico. Foi participado na data de 31/08/2020 em reunião por videoconferência com representantes do Sebrae e com a Secretária Executiva da Adeturoeste com a finalidade de apresentação deste estudo do planejamento estratégico, bem como realização do cronograma das ações para implantação.

Para implantação de cada item, sugere-se a elaboração de um planejamento dos custos, o cronograma de implantação, bem como identificar e elencar por ordem crescente de prioridade.

É necessário que a estrutura de gestão seja eficaz, visando à articulação dos municípios, criando condições de participação da sociedade, apoiando a organização e a execução de iniciativas. Não basta ter um planejamento estratégico, é imprescindível que as ações propostas sejam colocadas em prática e que a finalidade da organização se concretize.

Sugere-se verificar a legalidade da contratação de empresa de propriedade da secretária executiva para administração da instituição, bem como rever a forma de pagamento em percentual da arrecadação, sem limitador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar se a Instância de Governança Regional – Adeturoeste está preparada para enfrentar os desafios a ela impostos, para isso, foi caracterizado a sua região de atuação e formulado ações para a implementação de um planejamento estratégico na Instância de Governança Regional – Adeturoeste e elaborado proposta de intervenção para implantação do planejamento estratégico. Os resultados apurados demonstram que o CANVAS contribuiu para a visualização da estrutura e dos negócios da organização, proporcionando o planejamento da condução das atividades, com o propósito de aprimorar o serviço voltado aos municípios, aos demais associados e à população em geral. Por sua vez, a Análise SWOT, que proporcionou a visão da Adeturoeste sob uma nova ótica: com o olhar na administração estratégica, contemplando Pontos Fortes, Pontos Fracos; Oportunidades e Ameaças.

A partir do planejamento estratégico, foi possível identificar as fragilidades (fraquezas e ameaças) existentes, que devem ser tratadas com prioridade, especialmente no que se refere a buscar uma sede administrativa e infraestrutura para ampliar o atendimento aos associados, passar credibilidade e possibilidade de buscar novos cadastramentos, mostrando os benefícios que a organização pode oferecer, visando aumentar seus recursos financeiros, o aprimoramento de ações conjuntas com o desenvolvimento do turismo na região. Por outro lado, foi observado também que há uma ampla gama de oportunidades a serem exploradas e que podem proporcionar melhorias na performance da Adeturoeste e promover o desenvolvimento do turismo de toda região.

Ao longo do estudo, verificou-se que a atividade turística pode contribuir para o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental de uma região. Contudo, para isso, é necessário organizar e criar mecanismos para potencializar o crescimento do setor e, desta forma, promover ações de fomento do desenvolvimento sustentável que tenha o envolvimento do poder público, iniciativa privada, associações, turismólogos e a comunidade. Ou seja, para ter uma atividade turística sustentável, faz-se necessária a integração e a cooperação de todos. A agência deve articular, envolver e mobilizar os associados, parceiros e a comunidade em geral com a finalidade de promover o turismo na região, fazendo com que o processo de planejamento seja flexível e possa envolver toda a diversidade de atividades, estruturas e facilidades.

Sugere-se que sejam realizadas pesquisas em outras Instâncias de Governança Regional para comparação de diferentes realidades e acompanhamento da implantação das sugestões oferecidas para a Adetur. Bem como repetição da Análise SWOT da Adetur oeste pelo menos nos próximos 2 anos para reavaliação das condições e mensuração do desenvolvimento, ou seja, pontos fracos de hoje podem não ser os mesmos em momentos futuros, verificando a evolução ou não da instituição.

REFERÊNCIAS

- AEN. (2020a). *10 lugares imperdíveis para conhecer no Paraná*. Recuperado em 17 de agosto de 2020 em <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=103918&tit=10-lugares-imperdiveis-para-conhecer-no-Parana>.
- AEN. (2020b). *Gastronomia, roteiros rurais e eventos o Oeste*. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102797&tit=Gastronomia-roteiros-rurais-e-eventos-sao-atrativos-do-Oeste>.
- Almeida, A. C. (2017). *Planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil: Análise comparada com órgãos similares de outros países* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR.
- Almeida, E. O., Miyatake, A. K., & Utida, M. A. (2020). Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e *business Model Canvas* (BMC). *Brazilian Journal of Development*, 6, 13757-13764. Recuperado em 10 de janeiro de 2020 de <http://brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/7854/6808>.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2016). *Tourism Marketing for Developing Countries: Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*. Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 9781137342157.
- Barreto, M. (2014). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas (SP): Papirus.
- Bem Paraná (2020). *Roteiros rurais e eventos: conheça alguns atrativos do oeste do Paraná*. Recuperado em 17 de agosto de 2020 de <https://www.bemparana.com.br/noticia/gastronomia-roteiros-rurais-e-eventos-conheca-alguns-atrativos-do-oeste-do-parana#.XzmQkOhKi00>.
- Beni, M. C. (2019). *Análise estrutural do Turismo*. 14 ed rev. Atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Bittencourt, Y. V. (2014). *Informação e participação social no turismo sustentável: o caso da zona portuária da cidade do Rio de Janeiro* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.
- Cadastur. (2020). *Dúvidas Dúvidas frequentes*. Recuperado em 30 de agosto de 2020 em <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/duvidas-frequentes/inicio>.
- Capistrano, E. O. (2009). *Planejamento municipal do turismo: diretrizes e perspectivas - o caso da SETURDE* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.
- Carvalho, C. L. (2009). *Políticas Públicas no Turismo Brasileiro: A cidade de São Paulo e a construção de sua identidade turística* (Tese de doutorado). ECA/USP, São Paulo, SP.

- Castro, F. J. G., & Gândara, J. M.G. (2019). A regionalização do turismo no Estado do Paraná sob a perspectiva do marketing. *Marketing & Tourism Review*, 4(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v4i1.5079>.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7a ed. rev. e atual). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico* (12a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conceição, I. E. P. (2014). *Potencial do turismo internacional de Cabo Verde* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- Coriolano, L. N., & Vasconcelos, F. P. R. (2013). Desenvolvimento regional e turismo comunitário. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.
- Costa, H. A. (2003). Programa Nacional de Municipalização do turismo: uma análise estratégica. *Anais do Seminário Mercosul de Pesquisa em Turismo*, Caxias do Sul, RS, Brasil, I. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/42-programa-nacional.pdf>.
- Costa, S. R., & Carvalho, C. M. B. (2012). *Gestão Descentralizada do Turismo no Brasil: a regionalização como estratégia para o desenvolvimento nacional*. IX SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Coutinho, A. C. A. (2015). *Políticas públicas, desenvolvimento local e participação social nas instâncias de governança associadas ao turismo no Rio Grande do Norte* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.
- Creswell, J.W. (2014). *Investigação qualitativa & projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Cutrim, K. D. G., Carvalho, C. M. B., Costa, S. R. (2013). Instância de Governança: Avaliação do Estágio Evolutivo da IGR do Polo São Luis. *Anais do Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*. Caxias do sul, RS, Brasil, X. Recuperado em 05 de setembro de 2019, de [https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/10/\[1\]x_anptur_2013.pdf](https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/10/[1]x_anptur_2013.pdf).
- Dom Total. (2020). *Pandemia causa prejuízos de R 1,66 trilhão na indústria do turismo*. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de <https://domtotal.com/noticia/1462236/2020/07/pandemia-causa-prejuizos-de-r-1-66-trilhao-na-industria-do-turismo-estima-a-onu/>.
- Dreher, M., & Salini, T. (2008). Turismo e regionalização: uma leitura das lógicas deste processo! In: ANPTUR – *Anais do V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*. Belo Horizonte, 25 e 26 de agosto de 2008. Anais.
- Ec Europa. (2020). *Tourism statistics*. Recuperado em 22 de agosto de 2020 de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pt.
- Escolha viajar. (2020). *O que fazer no reino unido*. Recuperado em 25 de agosto de 2020 em <https://escolhaviajar.com/o-que-fazer-no-reino-unido>.

- Fernandes, L. M. M., & Coriolano, L. N. M. T. A. (2015). *Governança na Política Nacional de Regionalização do Turismo*: Estudo dos Grupos Gestores dos Destinos Indutores do Ceará. *Turismo: Visão e Ação*, 17(2), 247-278. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37084/a-governanca-na-politica-nacional-de-regionalizacao-do-turismo--estudo-dos-grupos-gestores-dos-destinos-indutores-do-ceara>. Doi: 10.14210/rtva.v17n2.p247-278.
- FGV. (2020). *Impacto econômico do covid-19. Propostas para o turismo brasileiro*. FGV Projetos, abril, 2020. Recuperado em 18 de agosto de 2020 de <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impacto-economico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>.
- Forbes. (2020). *15 países onde o turismo mais impulsiona a economia*. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de <https://forbes.com.br/listas/2018/05/15-paises-onde-o-turismo-mais-impulsiona-a-economia/>.
- França, J. P. (2016). Lazer, Turismo e Espaço Urbano: a reconversão portuária na cidade de Santa Fé, Argentina. *Turismo em Análise*, 27(2), 299-322. Recuperado em 05 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42797/lazer--turismo-e-espaco-urbano--a-reconversao-portuaria-na-cidade-de-santa-fe--argentina/i/pt-br>. Doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i2p299-322>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas., 2010.
- Godoy, A. (2006). Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Goeldner, C. R.; Ritchie, J. R. B. (2011). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, 2011. ISBN 9781118071779.
- Gomes, B., Silva, V., & Santos, A. (2008). Políticas públicas de turismo: uma análise dos circuitos turísticos de Minas Gerais sob a concepção de cluster. *Revista Turismo Em Análise*, 19(2), 201-220. Recuperado em 05 de setembro de 2019 de <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i2p201-220>.
- Hsu, P. L. (2015). *Formulação estratégica e controladoria no terceiro setor: uma abordagem por simulação de cenários*. (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR.
- INE. (2020). *Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas do Turismo : 2019*. Recuperado em 15 de agosto de <https://www.ine.pt/xurl/pub/133574>>. ISSN 0377-2306. ISBN 978-989-25-0542-8.
- Ipardes. (2020). *Dados econômicos*. Recuperado em 20 de agosto de 2020 de www.ipardes.gov.br.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de turismo: nueva clasificación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 1ª ed. OMPT. Libro digital, PDF Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-

987-42-6773-3. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de http://bauldelturismo.com/wp-content/uploads/2019/02/Tipos_de_Turismo_nueva_clasificacion.pdf.

- Lima, T. C. S., & Mioto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálisis*, 10, 37-45. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802007000300004&script=sci_abstract&tlng=pt. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>.
- Mangialardo, J. R. H., Lima, E. S., Costa, L. A. P., Silva, R. A. E., & Bonini, L. M. M. (2019). Políticas Públicas de Turismo no Brasil: Dinâmicas Sociais e Regionalização. *Revista Diálogos Intedisciplinares*, 8(4), 1-18. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/702/742>.
- Marconi, M. A. (2008). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277p.
- Mazaro, R. M. (2017). Inovação em turismo e competitividade regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. *Turismo em análise*, 28(1), 1-18. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45388/inovacao-em-turismo-e-competitividade-regional--abordagem-conceitual-e-ensaio-de-aplicacao/i/pt-br>. Doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p1-18>.
- Meireles, N. R. (2009). *Turismo : diagnóstico pernambucano e os dispêndios públicos realizados no período de 1997 a 2007* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Melhores Destinos (2020) *China-turismo*. Recuperado em 14 de agosto de 2020, de <https://www.melhoresdestinos.com.br/china-turismo.html>.
- Mikulic, J.; Milicevic, K. & Kresic, D. (2016). The relationship between brand strength and tourism intensity: empirical evidence from the EU capital cities. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, v.10, n.1, p. 14-23, 2016, ISSN 1750-6182. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de [283499014_The_relationship_between_brand_strength_and_tourism_intensity_Empirical_evidence_from_the_EU_capital_cities](https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i1p1-18).
- Ministério do Turismo (2013). *Programa de Regionalização do Turismo*. Regionalização sensibilização e mobilização. Recuperado em 03 de novembro de 2019 de http://www.turismo.gov.br/images/programas_acoes_home/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf.
- Ministério do Turismo (2017). *Orientação para Gestão Municipal do Turismo Guia Prático para Dirigentes Públicos Municipais de Turismo*. Recuperado em 12 de agosto de 2020, de http://regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Apostila_Gestao_Municipal.pdf.
- Ministério do Turismo (2016). Glossário do turismo: compilação de termos publicados por Ministério do Turismo. Paraná Turístico 2026. Recuperado em novembro de 2019 de http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/institucional/PLANO_DE_TURISMO/Parana_Turistico2026documentocompleto__1.pdf.

- Ministério do Turismo (2019a). *Programa de Regionalização do Turismo*. Recuperado em 16 de fevereiro de 2020 de http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Mapa_2.pdf.
- Ministério do Turismo (2019b). *Programa de Regionalização do Turismo*. Regionalização sensibilização e mobilização. Recuperado em 16 de fevereiro de 2020 de <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/mtur-cartilha-promocional-final.pdf>.
- Ministério do Turismo (2019c). *Programa de Regionalização do Turismo*. Resultados. Recuperado em 27 de agosto de 2020 de http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=272.
- Ministério do Turismo (2020a). *Anuário estatístico de Turismo – 2020*, vol 47, ano base 2019. Recuperado em 07 de agosto de 2020 de <http://dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html>.
- Ministério do Turismo (2020b). *Mapa*. Recuperado em 23 de março, de 2020, de <http://www.mapa.turismo.gov.br/mapa/init.html#/home>.
- Ministério do Turismo (2020c) *Compilação de dados sobre o turismo no mundo*. Recuperado em 05 de fevereiro de 2020, de <http://dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/estat%C3%ADsticas-e-indicadores-turismo-mundial.html>.
- Ministério do Turismo (2020d). *Ministério do Turismo e Embratur nos últimos 15 anos*. Recuperado em 17 de novembro de 2019 de http://www.turismo.gov.br/images/pdf/Publica%C3%A7%C3%B5es/Glossario_do_Turismo_-_1%C2%AA_%20edi%C3%A7%C3%A3o.pdf.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman.
- Moretti, S. L. A., Zucco, F. D., Crnkovic, L. H., & Pizzinatto, N. K. (2010). Estratégia municipal para o desenvolvimento local: o caso do planejamento estratégico de Blumenau-SC. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(2), 168-190. Recuperado de setembro 2019 de: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5770/estrategia-municipal-para-o-desenvolvimento-local--o-caso-do-planejamento-estrategico-de-blumenau-sc/i/pt-br>. Doi: 10.5585/riae.v9i2.1676.
- Moyano, C. A., Lengler, J. F. B., & Angnes, D. L. (2018). Matriz estratégica de marketing para agencias de turismo. *Revista observatório de Inovação do Turismo*, 12(2), 1-21. Recuperado em 18 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51888/matriz-estrategica-de-marketing-para-agencias-de-turismo-i/pt-br>.
- Nobrega, W. R., Azevedo, F. F., & Figueiredo, S. L. (2015) *Perspectivas contemporâneas de análise em turismo*. Belém: NAEA.
- Nota Paraná. (2019). *Cidadania*. Recuperado em setembro 2020 de <http://www.notaparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=8>.

- Nunes, D. S. (2001). *Planejamento turístico em pequenas comunidades receptoras: o caso de Gaspar* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC.
- Oliveira, F. G. (2015). O turismo na agenda das políticas urbanas na contemporaneidade: uma análise sobre os planos estratégicos da cidade do Rio de Janeiro (1996-2012). *Caderno Virtual de Turismo*, 15(13), 263-275. Recuperado em 10 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39811/o-turismo-na-agenda-das-politicas-urbanas-na-contemporaneidade--uma-analise-sobre-os-planos-estrategicos-da-cidade-do-rio-de-janeiro--1996-2012->.
- Ongrabras. (2020). *Pontos turísticos do Brasil*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 em http://www.ongrabras.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=64.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Paiva, M. G. M. V. (2010). Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. *Rev. Adm. Pública*, 44(2), 197-213. Recuperado em 20 de setembro de 2019 de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000200002&script=sci_abstract&tlng=pt. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000200002>.
- Panrotas (2019a) *A força da indústria de viagens e turismo*. Editora Issuu. Ed. 1381 – ano 27. Julho/2019. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de https://issuu.com/panrotas/docs/edicoespecialestatstticas2019-12_07_2/12.
- Panrotas (2019b). *Turismo responde por 81 do PIB Brasil*. Recuperado em 22 de agosto de 2020 de https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais_162774.html.
- Panrotas (2020a). *O impacto da Covid-19 em viajantes e empresas de turismo*. Editora Issuu. Ed. 1417 – ano 28. Abril/2020. Recuperado em 23 de agosto de 2020 em <https://www.panrotas.com.br/edicoes-digitais>.
- Panrotas (2020b). *Edições digitais*. Editora Issuu.. Recuperado em 23 de agosto de 2020 em <https://www.panrotas.com.br/edicoes-digitais>.
- Paraná Turismo (2012). *Hierarquização das Regiões Turísticas 2012*. Recuperado em 10 de julho de 2020 de <http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/HIERARQUIZACAO.pdf>.
- Paraná Turismo (2014a). *Orientação para a Gestão Municipal do Turismo*. Recuperado em 10 de dezembro de 2019 de <http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/OrientacaoParaAGestaoMunicipalDoTurismo.pdf>.
- Paraná Turismo (2014b). *Paraná Estudo Estatístico 20 anos*. Recuperado em 20 de julho de 2020 de http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/Parana_Estudo_Estatistico_20_anos_Turismo__1.pdf.

- Paraná Turismo (2016). Glossário do turismo: compilação de termos publicados por Ministério do Turismo (2016). *Paraná Turístico 2026*. Recuperado em 11 de novembro de 2019 de <http://www.turismo.pr.gov.br/arquivos/File/institucional/PLANO_DE_TURISMO/ParanaTuristico2026documentocompleto__1.pdf>.
- Paraná Turismo (2018). *Paraná Turístico 2026 – Plano Operacional – Riquezas do Oeste*. Recuperado em 13 de agosto de 2020 de http://www.paranaturistico.com.br/arquivos/PARAN%c3%81_TUR%c3%8dSTICO_2026_Plano_Operacional_-_Riquezas_do_Oeste.pdf.
- Paraná Turismo (2019). *Regiões Turísticas do Estado*. Recuperado em 10 de dezembro de 2019 de <http://www.turismo.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=946>.
- Paraná Turismo (2020) *Histórico Institucional*. Recuperado em 14 de junho de 2020 de <http://www.turismo.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=861>.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. In: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Quero viajar mais (2020). *Pontos turísticos dos Estados Unidos*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 de <https://www.queroviajarmais.com/pontos-turisticos-dos-estados-unidos/>.
- Rodrigues, S. L., & Souza, M. (2015). O papel das Governanças na regionalização do turismo. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, 8(2), 234-250. Recuperado em 10 de julho de 2019 de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/205569/000977442.pdf?sequence=1>.
- Sancho, A., & Irving, M. A. (2010). Interpretando o plano nacional de turismo 2003/2007 sob a ótica da inclusão social. *Caderno Virtual do Turismo*. 10(3), 103-120. Recuperado em 10 de setembro, de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2201/interpretando-o-plano-nacional-de-turismo-2003--2007-sob-a-otica-da-inclusao-social>.
- Santos, S. R., & Teixeira, M. G. C. (2009). Análise do plano de desenvolvimento turístico do Estado do Maranhão: potencialidades e entraves na gestão de pólo turístico. *Revista Turismo - Visão e ação*. 11(2), 218-241. Recuperado em 12 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1985/analise-do-plano-de-desenvolvimento-turistico-do-estado-do-maranhao--potencialidades-e-entraves-na-gestao-de-polo-turistico>.
- Sarti, A. C., & Queiroz, O. T. M. M. (2012). Espaço, paisagem, lugar, território e região- a organização do espaço turístico. In: Beni, M. C., Sarti, A. C., Marcondes, O. T. & Q. M. (Org.). *Turismo- planejamento estratégico e capacidade de gestão*. Barueri: Manole.
- SEBRAE. (2020). *Guia prático para o turismo em tempos de covid-19*. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/guia-pratico-para-o-turismo-em-tempos-de-covid-19,6ca90a92bcf91710VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Severino, S., & Tomasulo, S. (2012). Planos estratégicos municipais de turismo do Estado de Santa Catarina – roteiros turísticos regionais: um estudo. *Turismo em análise*. 23(2), 408-436. Recuperado em 16 de setembro de 2019 de

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8243/planos-estrategicos-municipais-de-turismo-do-estado-de-santa-catarina---roteiros-turisticos-regionais--um-estudo>.

- Silva, E. A. M., Araujo, F. L. S., & Fortes, J. A. A. S. A (2015). Importância geoestratégica do Aeroporto Internacional de Brasília no desenvolvimento do turismo regional. *Caderno Virtual do Turismo*, 17(2), 303-316. Recuperado em setembro, 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39813/a-importancia-geoestrategica-do-aeroporto-internacional-de-brasilia-no-desenvolvimento-do-turismo-regional>.
- Silva, G. A. B., & Passador, J. L. (2016). Redistribuição fiscal para o desenvolvimento turístico local e regional. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 4, p. 587-610, 2016.
- Silveira, G. T. (2008). *Turismo, emprego e renda: o caso da cidade histórica de Tiradentes - MG*. 2008. 180 p. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.
- Soturismo (2020). *Cidades*. Recuperado em 14 de agosto de 2020 de <https://www.soturismo.com.br>.
- Sousa, B. M. A. (2016). Dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 10 (1), pp 3-17.
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. R. C. (2017). Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, V. 19, n. 47, p. 29-44. Recuperado em 14 de setembro de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/318390899_Integracao_do_Planejamento_Estrategico_ao_Pensamento_Estrategico.
- Souza, L. H., Pena, L. C. S., & Moesch, M. M. (2017). Conhecimento e sinergia como indutores da inovação regional em turismo: o caso do observatório do Turismo no Distrito Federal. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 10(1), 3-17. Recuperado em 18 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40076/a-dinamica-diferenciadora-e-o-processo-de-criacao-na-gestao-de-destinos-turisticos>. Doi: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.911>.
- Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2015). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, 1(2), 104-123. Recuperado em 5 de setembro de 2019 de: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf.
- Temporada Livre. (2020). *Principais pontos turísticos do Paraná*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 de <https://www.temporalivre.com/blog/os-principais-pontos-turisticos-do-parana>.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo., SP.
- Terra. (2020). *Vida e Estilo*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 de <https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/turismo/>.

- Thecities. (2020). *Paraná*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 em <https://www.thecities.com.br/Brasil/Paran%C3%A1>.
- Thiele, P., Silveira, R., & Talaska, A. (2014). Planejamento estratégico regional: uma análise da evolução dos métodos de planejamento estratégico aplicado às regiões. *DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate*, 4(1), 4-23. Recuperado em 14 de setembro de 2019 de <https://doi.org/10.24302/drd.v4i1.461>.
- Tomio, M., & Schmidt, C. M. (2014). Governança e ações coletivas no turismo regional: a experiência dos empreendedores da Região Oeste do Paraná. *Turismo: Visão e Ação*, 16(3), 710-739. Recuperado em 12 de setembro de 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33768/governanca-e-acoes-coletivas-no-turismo-regional--a-experiencia-dos-empresarios-da-regiao-oeste-do-parana>. Doi: 10.14210/rtva.v16n3.p710-739.
- Travelmate. (2020). *Turismo Reino Unido*. Recuperado em 25 de agosto de 2020 em <https://travelmate.com.br/turismo-reino-unido/>.
- Travelness. (2020). *Turismo na Tailândia – razões para conhecer país encantador*. Recuperado em 10 de agosto de 2020 de <https://travelness.com.br/blog/turismo-na-tailandia-raozes-conhecer-pais-encantador/>.
- Viagem e turismo. (2020). *Países*. Recuperado em 23 de agosto de 2020 de <https://viagemeturismo.abril.com.br/paises/>.
- ViajeParaná. (2020) Riquezas do Oeste. Recuperado em 30 de agosto de 2020 de <http://www.viajeparana.com/Riquezas-do-Oeste>.
- Visit Britain. (2020). *Destinos*. Recuperado em 22 de agosto de 2020 de <https://visitbritain.com/br/pt-br>.
- Weforum. (2019). *World Economic Forum*. Recuperado em 18 de Agosto de 2020 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf.
- World Tourism Organization. (2019). *International Tourism highlights*, 2019 Edition, UNWTO, Madrid, Espanha. Retrieved from january. Recuperado em 15 de janeiro de 2020 de http://dadosefatos.turismo.gov.br/images/demanda/International_Tourism_Highlights_2019_Edition.pdf. Doi 10.1811/9789284421152.
- World Tourism Organization. (2019). *World Tourism Barometer*, Vol 17, Issue 4, November, 2019, Madri, Espanha. Retrieved from january. Recuperado em 10 de janeiro de 2020 de http://dadosefatos.turismo.gov.br/images/demanda/UNWTO_World_Turism_Barometer_2019_Edition.pdf. Doi: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18.111/97892844211>.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2018). *Importance & Economic Impact*. Recuperado maio, 2020 de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/>.
- WTTC. (2020a). *Global coordination to save the sector*. Recuperado em agosto 2020 de <https://wttc.org/COVID-19/Government-Hub/Global-coordination-to-save-the-sector>.

WTTC. (2020b). *Insights*. Recuperado em 20 de agosto de 2020 de <https://wttc.org/Research/Insights>.

Xavier, W. G., & Maia, A. G. (2009). Planejamento do turismo: um estudo comparativo entre o planejamento estratégico do município de Joinville/SC e o seu planejamento turístico. *Turismo: Visão e Ação*, 11(3), 375-394. Recuperado em 09 de setembro 2019 de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1996/planejamento-do-turismo--um-estudo-comparativo-entre-o-planejamento-estrategico-do-municipio-de-joinville-sc-e-o-seu-planejamento-turistico>.