

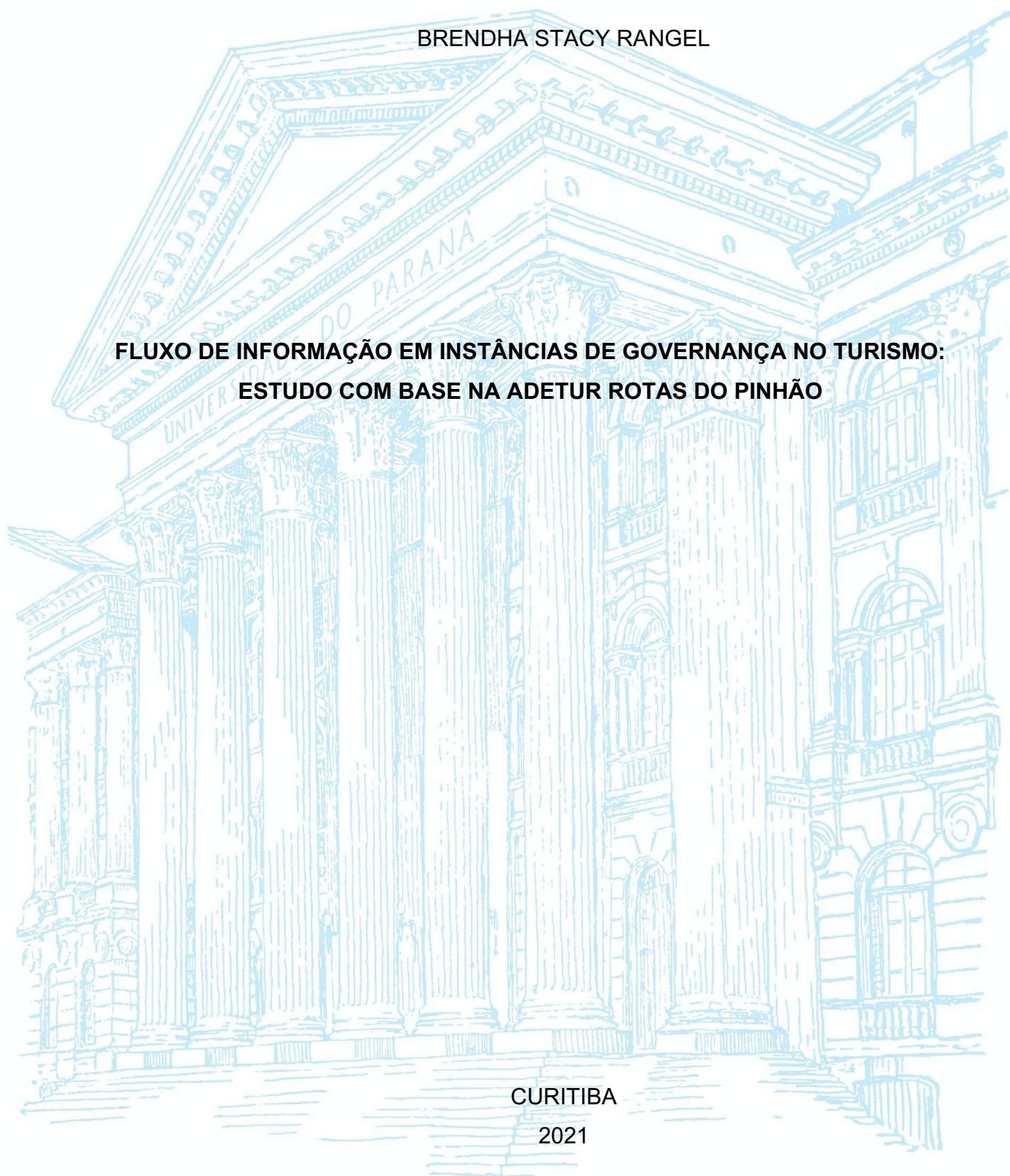
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRENDHA STACY RANGEL

**FLUXO DE INFORMAÇÃO EM INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO:
ESTUDO COM BASE NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO**

CURITIBA

2021



BRENDHA STACY RANGEL

**FLUXO DE INFORMAÇÃO EM INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO:
ESTUDO COM BASE NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO**

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo
apresentado ao curso de Turismo da Universidade
Federal do Paraná como requisito de obtenção do
título de Bacharel em Turismo

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Juliana Medaglia

CURITIBA

2021

**FLUXO DE INFORMAÇÃO EM INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA NO TURISMO:
ESTUDO COM BASE NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO**

Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo apresentado ao curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná avaliado com nota 100 (cem) pela seguinte banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Juliana Medaglia (Orientadora)
Departamento de Turismo, Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Prof^a. Dr^a. Marcia Shizue Massukado-Nakatani
Departamento de Turismo, Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Turismóloga Priscila Cazarin Braga
Assessora Técnica, Paraná Turismo

Curitiba, 09 de dezembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar meus agradecimentos citando um dos versículos bíblicos que mais gosto e mais vejo se concretizando na minha vida: “Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, nem jamais penetrou em coração humano o que Deus tem preparado para aqueles que o amam” (1Coríntios 2:9). Foram quatro anos intensos e de muito aprendizado, na qual preciso agradecer primeiramente a Ele por ter me capacitado e me surpreendido com tantas pessoas incríveis que estiveram ao meu lado nessa jornada.

Não posso deixar de agradecer a minha família, principalmente a meus pais, Silvine e Ivan, a minha irmã Bruna, e a minha melhor amiga Victoria Lopes. Muito obrigada pela paciência em momentos que precisei estar ausente me dedicando a este curso, por acreditarem em mim e pelas palavras de apoio que não me deixaram desistir.

Minha eterna gratidão à orientadora deste trabalho, Prof^a. Dr^a. Juliana Medaglia, que foi muito mais que uma orientadora. Obrigada professora não apenas por compartilhar seus conhecimentos que me guiaram durante esse PPGT, mas também por levantar minha cabeça e acalmar esse coração ansioso de um jeito que só uma aquariana conseguiria fazer com outra. Da mesma forma, não poderia deixar de agradecer ao Prof^o. Dr^o. Carlos Eduardo Silveira (ou melhor Caê) por me apresentar o mundo da pesquisa e me dar a oportunidade de fazer parte da família do Grupo de Pesquisa Turismo, Educação, Emprego e Mercado (TEEM), onde me apaixonei pela pesquisa científica.

Esse grupo fez com que pessoas incríveis entrassem na minha vida e se tornassem mais do que colegas, mas amigos. Obrigada Natália Valle, Lucas Masiero, Mateus José, e especialmente Jefferson França, pelas horas de troca de conhecimento dentro e fora do grupo. Outro grupo de extrema importância nessa jornada foi o Observatório de Turismo do Estado do Paraná (OBSTUR/PR), que além de ter me feito se encantar pela ciência da informação (tema deste estudo), colocou pessoas espetaculares na minha caminhada. Ana Kuss e Stella Gardolinski, obrigada por participarem desse crescimento comigo e serem parcerias tão incríveis nessas horas de trabalho.

Gostaria de agradecer também aos amigos que a graduação me trouxe, em especial (e em ordem alfabética) Andreia Souza, Caroline Lima, Juliana Brancalione,

Nayla Ambrosio e Vitoria Pedroso. Obrigada *squad* por tornar esse momento de trabalhos e correrias do dia a dia universitário tão mais leve com tantas risadas e histórias que ficaram para sempre.

Imprescindível não agradecer aos demais professores que me acompanharam durante o Curso de Turismo e a todos os colaboradores do Departamento de Turismo da UFPR. Fica aqui o meu muito obrigada a toda essa equipe por contribuíram para a minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

E em especial para a realização deste projeto, gostaria de agradecer a diretoria da IGR ADETUR Rotas do Pinhão, por apoiar e contribuir com o estudo. Além da Prof^a. Dr^a. Marcia Shizue Massukado-Nakatani, e a Assessora Técnica da Paraná Turismo, Priscila Cazarin Braga, por aceitarem o convite de fazer parte da minha banca e dedicar seu tempo na leitura deste PPGT.

Minha eterna gratidão a todos, mesmo sem menção nominal aqui, que torceram e contribuíram de alguma maneira para que este sonho pudesse ser concretizado. Nada disso eu conseguiria sozinha.

MUITO OBRIGADA!

**“Não é o que o mundo tem pra você,
é o que você traz ao mundo.”**

(Anne Shirley - Anne with an E)

RESUMO

A informação está presente na sociedade desde os tempos mais remotos, seja nos grandes feitos considerados históricos, ou até mesmo nas mais simples e cotidianas ações. A informação, juntamente com a busca por dados, a gestão do conhecimento, o desenvolvimento da inteligência organizacional e o processo de tomada de decisão fazem parte da rotina de qualquer organização e um adequado processo de uso da informação pode auxiliar a atingir seus principais objetivos. Em relação às organizações públicas de turismo, a informação e o conhecimento surgem com a função de aprimorar as práticas organizacionais e contribuir para que tais organismos cumpram o seu papel perante o Estado. Dessa forma, justifica-se a importância desse projeto considerando que sem informação é impossível planejar o desenvolvimento turístico de um destino. Deste modo, o presente projeto de planejamento e gestão em turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um produto em uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança. A fim de atingir o objetivo geral proposto, foram considerados os seguintes objetivos específicos: a) compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança; b) estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão; e c) identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, dividida em duas etapas: descritiva e exploratória. A análise descritiva foi utilizada a fim de discutir a Regionalização do Turismo no Paraná, o papel das Instâncias de Governança, a informação como base para a tomada de decisão no turismo e também para identificar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, por meio de pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários. A abordagem exploratória foi realizada por meio da pesquisa participante e de entrevistas em profundidade, a fim de identificar o fluxo informacional da ADETUR Rotas do Pinhão. Os resultados da pesquisa indicam que a regionalização se apresenta na teoria como proposta ideal a ser seguida, entretanto, na prática, quando analisada pelos autores, percebe-se uma série de barreiras para que possa se consolidar como uma política pública. Em relação à informação, quando trabalhadas nas empresas de turismo tem sido utilizada nos processos produtivos, na geração de novas tecnologias, e tem sido um importante aporte na tomada de decisão a partir da geração de novos conhecimentos. Com base nesses resultados pode-se identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão, que se configurou como organização que possui uma intensa troca de informação interna e pouca externa, processo delineada a partir de um *framework* de fluxo de informação desenvolvido como resultado da pesquisa. Após atingir todos os objetivos específicos, foi possível concluir o objetivo geral da pesquisa e desenvolver a Alethos: Turismo & Consultoria: uma empresa especializada no setor de turismo, com produtos específicos em análise e adequação do fluxo informacional, destinada a atender como público alvo as organizações e destinos turísticos de pequeno porte, como as IGRs.

Palavras-chave: Turismo; Regionalização; Fluxo de Informação; ADETUR Rotas do Pinhão.

ABSTRACT

Information is present in society since the most remote times, whether in the great deeds considered historical, or even in the simplest and most everyday actions. Information, along with the search for data, knowledge management, the development of organizational intelligence, and the decision-making process are part of the routine of any organization, and an adequate information use process can help achieve its main objectives. In relation to public tourism organizations, information and knowledge arise with the function of improving organizational practices and contributing to the fulfillment of their role before the State. Thus, the importance of this project is justified considering that without information it is impossible to plan the tourist development of a destination. Thus, the present project of planning and management in tourism (PPGT), has as a general objective to propose the creation of a product of a consulting company for tourism organizations and destinations, characterized as a model of internal informational flow for Governance Bodies. In order to reach the proposed general objective, the following specific objectives were considered: a) to understand the Regionalization of Tourism in Paraná and the role of the Instances of Governance; b) to study models of organizational information flow for management; and c) to identify the internal informational flow of the IGR ADETUR Rotas do Pinhão. To this end, a qualitative approach research was carried out, divided into two stages: descriptive and exploratory. The descriptive analysis was used in order to discuss the Regionalization of Tourism in Paraná, the role of the Instances of Governance, the information as a basis for decision-making in tourism and also to identify models of organizational information flow for management, through bibliographic and documental research on secondary data. The exploratory approach was carried out through participant research and in-depth interviews in order to identify the internal informational flow of ADETUR Rotas do Pinhão. The results of the research indicate that regionalization is presented in theory as an ideal proposal to be followed, however, in practice, when analyzed by the authors, one notices a series of barriers so that it can be consolidated as a public policy. In relation to information, when worked on by tourism companies, it has been used in production processes, in the generation of new technologies, and has been an important contribution to decision-making from the generation of new knowledge. Based on these results one can identify the internal informational flow of IGR ADETUR Rotas do Pinhão, which was configured as an organization that has an intense internal information exchange and little external, a process outlined from an information flow framework developed as a result of the research. After reaching all the specific objectives, it was possible to conclude the general objective of the research and develop Alethos: Tourism & Consulting: a company specialized in the tourism sector, with specific products in analysis and adequacy of the informational flow, destined to attend as a target public the small tourist organizations and destinations, such as the IGRs.

Keywords: Tourism; Regionalization; Information Flow; ADETUR Rotas do Pinhão.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. RELAÇÃO DAS REGIÕES TURÍSTICAS E DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAIS.....	26
QUADRO 2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
QUADRO 3. ESTRUTURA DE CONSTRUÇÃO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA....	47
QUADRO 4. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	49
QUADRO 5. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	64
QUADRO 6. CRONOGRAMA DAS ETAPAS DE EXECUÇÃO DO PROJETO.....	65
QUADRO 7. DESCRIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. RESULTADOS DE BUSCA POR BASE DE DADOS.....	48
TABELA 2. ORÇAMENTO E DOS DESEMBOLSOS POR ETAPA.....	78
TABELA 3. VALORES POR PRODUTOS.....	79
TABELA 4. RETORNO BRUTO DO INVESTIMENTO.....	80
TABELA 5. RETORNO LÍQUIDO DO INVESTIMENTO.....	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. FLUXO DE INFORMAÇÃO EM NÍVEL DE EMPRESA.....	35
FIGURA 2. OS TRÊS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA.....	36
FIGURA 3. FLUXO DE INFORMAÇÃO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS.....	37
FIGURA 4. FLUXO DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	37
FIGURA 5. FLUXO DE INFORMAÇÃO PARA PROCESSOS DE ALTA PERFORMANCE.....	38
FIGURA 6. FLUXO INTERNO E OS FLUXOS EXTREMOS DE INFORMAÇÃO.....	39
FIGURA 7. MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO..	40
FIGURA 8. MODELO PROPOSTA PARA REPRESENTAR O FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	41
FIGURA 9. MODELO DE CADEIAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	42
FIGURA 10. PARTES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO IDENTIFICADAS NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO.....	59
FIGURA 11. FLUXO DE INFORMAÇÃO IDENTIFICADO NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO.....	61
FIGURA 12. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	66
FIGURA 13. LOGO DA ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA.....	69
FIGURA 14. LOGO SIMPLES ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA.....	70
FIGURA 15. PÁGINA INICIAL DO SITE DA ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA.....	71
FIGURA 16. PÁGINA DE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	71
FIGURA 17. PÁGINA DE MENU.....	72
FIGURA 18. PÁGINA DE PRODUTOS.....	73
FIGURA 19. PÁGINA DE CONTATOS.....	73
FIGURA 20. PERFIL DO INSTAGRAM DA @ALETHOSCONSULTORIA.....	74
FIGURA 21. ORÇAMENTO DO INSTAGRAM PARA PROMOÇÃO.....	77
FIGURA 22. ANEXO 5 – TABELA SIMPLES NACIONAL 2018 – SERVIÇOS.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ACT	- Atividade Característica do Turismo
ADETUR	- Agência de Desenvolvimento Turístico da Região
BRAPCI	- Base de Dados em Ciência da Informação
CADASTUR	- Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos
CCTUR	- Conselho Consultivo de Turismo do Estado
CI	- Ciência da Informação
COFINS	- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPP	- Contribuição Previdenciária Patronal
CSLL	- Contribuição Social sobre Lucro Líquido
DARE	- Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais
EI	- Empresário Individual
EMBRATUR	- Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo/Instituto Brasileiro de Turismo
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IGR	- Instância de Governança Regional
INPI	- Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IRPJ	- Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	- Imposto sobre Serviços
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
ME	- Microempresa
MTUR	- Ministério do Turismo
NFe	- Nota Fiscal Eletrônica
OBSTUR	- Observatório de Turismo do Paraná
OMT	- Organização Mundial de Turismo
OPT	- Organização Pública de Turismo
P & D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PIS	- Programa de integração Social
PNMT	- Plano Nacional de Municipalização do Turismo
PPGT	- Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo
PRT	- Programa de Regionalização do Turismo
PNT	- Plano Nacional do Turismo

PUBTUR	- Publicações de Turismo
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDEST	- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo
SETU/PR	- Secretaria de Estado do Turismo do Paraná
SINAEP	- Sindicato dos Administradores do Estado do Paraná
TDIC	- Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
UFPR	- Universidade Federal do Paraná
UNWTO	- <i>World Tourism Organization</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO NO BRASIL: PRINCIPAIS CONCEITOS E DISCUSSÕES	20
2.1.1 A Regionalização do Turismo no Paraná	24
2.1.1.1 A ADETUR Rotas do Pinhão	28
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TURISMO	30
2.2.1 Modelos de fluxo de informação organizacional para gestão	33
2.2.2 Discussão sobre o uso de Modelos de fluxo de informação organizacional	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 TIPO DE PESQUISA	44
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.3 COLETA DE DADOS	46
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA	50
4.1 PESQUISA PARTICIPANTE	50
4.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	51
4.3 RESULTADO FINAL DAS ETAPAS DE PESQUISA	57
5. PROJETO DE TURISMO	62
5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO	62
5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO	64
5.2.1 Descrição das Etapas para a Execução do Projeto	64
5.2.2 Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa	74
5.2.3 Avaliação do retorno do investimento	78
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86

APÊNDICES	91
APÊNDICE 1. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PRESIDENTES DA ADETUR	91
APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	94

1. INTRODUÇÃO

Em 2019, o *World Tourism Organization* (UNWTO) (2020) divulgou que apesar do ano ter sido mais lento no crescimento da demanda turística em comparação aos anos anteriores, o número de turistas internacionais em todo o mundo cresceu cerca de 4%, atingindo 1,5 bilhão, com base em dados relatados por destinos do mundo todo. Todas as regiões tiveram um aumento nas chegadas de turistas, liderada pelo Oriente Médio com um aumento de 8% (UNWTO, 2020). No Brasil, o índice de atividades turísticas também cresceu, e atingiu 2,6% em relação ao ano anterior (BRASIL, 2020).

No entanto, o ano de 2020 foi marcado pela pandemia causada por um coronavírus chamado de SARS-CoV-2. De acordo com a UNWTO (2020), as viagens e turismo estão entre os setores mais afetados, com uma queda imensurável da demanda internacional em meio a restrições globais de viagens impostas e as fronteiras dos países totalmente fechadas. A chegadas de turistas internacionais tiveram uma queda de 74% em 2020, isso representa 1 bilhão de chegadas de turistas internacionais a menos em relação ao ano anterior (UNWTO, 2020).

Neste contexto, o estudo da gestão e dos fluxos de informação pode se constituir em um importante aporte para a administração da atividade turística, principalmente como subsídio ao processo de tomada de decisão, devido à incipiência e carência de uma área em que as organizações fazem parte do setor dos serviços da economia global, e assim é a principal afetada por crises externas.

Middleton e Clarke (2001) descrevem os serviços como produtos comprados através de uma transação de troca que não conferem propriedade, mas permitem o acesso e a utilização de um serviço em um horário e local específico, desenvolvendo assim, características específicas. Os serviços são considerados inseparáveis, pois diferente dos bens, são realizados nas instalações dos produtores, muitas vezes com participação dos clientes que viajam para os locais onde os serviços são prestados, desse modo, pode ser considerado também Intangível, já que não podem ser inspecionados, a não ser de forma virtual. Além disso, podem ser perecíveis, posto que os serviços podem ser inventariados, mas os estoques de produtos não podem ser mantidos e a compra confere o direito de acesso temporário em um local e hora pré-determinados.

Há ainda pelo menos três outras características que são particularmente relevantes para a comercialização de serviços de viagens e turismo: a sazonalidade, os custos fixos elevados e a interdependência. A sazonalidade pode ocorrer devido a variações no padrão da procura, como por exemplo, as estações do ano. Os custos fixos elevados, com as instalações, equipamentos, seguros, salários, marketing, entre outros que quando analisados, são geralmente elevados, enquanto os custos variáveis são relativamente baixos. E a interdependência dos produtos turísticos, que normalmente são comercializados de forma combinada com outros bens e serviços (MIDDLETON; CLARKE, 2001). Dessa forma, justifica-se a importância desse projeto considerando que sem informação é impossível planejar o desenvolvimento turístico de um destino, e que a partir da informação se dá a motivação, a decisão e a realização de viajar.

Em relação às Organizações Públicas de Turismo (OPTs), Biz, Nakatani e de Souza Pavan (2013), discorrem que a informação e o conhecimento surgem com a função de aprimorar as práticas organizacionais e contribuir para que tais organismos cumpram o seu papel perante o Estado. Ou seja, as organizações públicas de turismo, assim como as privadas, podem ser beneficiadas com a aplicação de um sistema de fluxo de informação, seja no quesito gerencial ou da própria gestão do conhecimento. No entanto, os autores ainda apontam que essas organizações no contexto brasileiro possuem um atraso tecnológico, na medida em que se encontram em nível de transição tecnológica (BIZ; NAKATANI; PAVAN, 2013).

A Política de Regionalização do Turismo, é um caminho adotado para confrontar diversas ideias, necessidades e demandas da sociedade nas esferas regional, estadual e local (BRASIL, 2013). Em 2013, após um estudo desenvolvido pela área de regionalização da Paraná Turismo, em parceria com as Instâncias de Governanças Regionais (IGRs), o Paraná atendeu às novas diretrizes do Programa Nacional de Regionalização do Turismo, que priorizaram a gestão descentralizada, os investimentos em qualificação profissional e a infraestrutura. A IGR é uma organização representativa dos poderes público, privado, do terceiro setor e da sociedade civil organizada dos municípios que se encarregam da região turística, desde o planejamento até o monitoramento. Tais instituições foram inseridas no contexto da mobilização e institucionalização da governança regional (PARANÁ TURISMO, 2021).

Assim, entendeu-se mais do que nunca a importância do fluxo de informação na governança e gestão do turismo. Desse modo, o objeto deste estudo é a IGR Agência de Desenvolvimento Turístico da Região (ADETUR) Rotas do Pinhão, fundada em 2015, com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana, além de estimular os associados para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional (CURITIBA, 2015). No entanto, levantou-se a hipótese de que a gestão de informação na ADETUR Rotas do Pinhão acontece no âmbito operacional e de maneira espontânea.

Diante da hipótese levantada, a fim de propor melhorias no fluxo de informação para tomada de decisão na IGR e entender como a informação qualificada e registrada em turismo, pode contribuir na gestão das IGRs do Turismo do Paraná, o presente projeto de planejamento e gestão em turismo (PPGT), tem como objetivo geral propor a criação de um produto em uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança. A fim de atingir o objetivo geral proposto, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança;
- b) estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão;
- c) identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão.

A partir destes objetivos - geral e específico - tem-se a indicação do estudo teórico realizado que aborda o histórico e a importância da governança e a regionalização do turismo no Brasil, a regionalização do turismo no estado do Paraná, onde se localiza a Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, objeto deste estudo e a gestão da informação e os modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, bem como, a caracterização do projeto desenvolvido. A proposta do Projeto de Turismo se baseia na criação de uma empresa de consultoria, na qual o seu principal produto é destinado para organizações e destinos turísticos, caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança.

Por fim cabe indicar que a autora deste estudo tem atuado na IGR ADETUR Rotas do Pinhão desde de dezembro de 2020 como bolsista do projeto da IGR junto a ADETUR, de maneira que esse PPGT se justifica a partir da experiência direta da pesquisadora, que entendeu as dificuldades do cotidiano da IGR, diante da falta de

estrutura informacional limitada previamente. Além da possibilidade de perceber uma necessidade interna, também foi muito importante a presença dentro da IGR, a fim de acessar documentos e informações específicas que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Nesse contexto, este trabalho está estruturado em Introdução, Marco Teórico, que discute o histórico e a importância da governança e a regionalização do turismo no Brasil; a regionalização do turismo no estado do Paraná, onde se localiza a Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, objeto deste estudo; a gestão da informação e os modelos de fluxo de informação organizacional para gestão. Nos Procedimentos Metodológicos traz o percurso realizado para alcançar o objetivo proposto, seguido da Apresentação e Discussão dos Resultados, que serviu de base para o tópico seguinte que se configura na elaboração do Projeto de Turismo. Por fim, apresente-se as Considerações Finais e as Referências.

2. MARCO TEÓRICO

A partir dos objetivos levantados, esta seção busca compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança, estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, por meio da pesquisa bibliográfica e documental.

2.1 REGIONALIZAÇÃO DO TURISMO NO BRASIL: PRINCIPAIS CONCEITOS E DISCUSSÕES

A gestão adequada e a regulamentação dos serviços públicos dos recursos turísticos exigem um trabalho contínuo e a longo prazo. Todavia, de acordo com Silveira, Medaglia e Paixão (2014), em princípio não existe uma fórmula indicada de atuação do poder público no turismo, visto que nos níveis de organização político-administrativa, a diversidade de tipos, tamanhos, sistemas políticos e formas de governo, torna uma tentativa de generalização inviável. Os autores ainda destacam, que no caso brasileiro o setor público teve influência oscilante ao longo anos (SILVEIRA; MEDAGLIA; PAIXÃO, 2014).

Em 2004, com base nas recomendações da Organização Mundial de Turismo (OMT), o Ministério do Turismo (MTur) lançou uma política focada no desenvolvimento regional, dando maior protagonismo às Unidades da Federação, como parte da política estratégica que norteia o desenvolvimento turístico no país. O Programa de Regionalização do Turismo (PRT), adotado com a criação do MTur, foi instituído apenas após o fim do Plano Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), que era coordenado pela Embratur (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo, ou o antigo Instituto Brasileiro de Turismo) (BRASIL, 2021).

Antes do atual Programa de Regionalização do Turismo, o PNMT foi iniciado em 1993, sob a coordenação da Secretaria de Turismo e Serviços (SETS) pertencente ao Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, e tinha como principal objetivo

a conscientização, sensibilização, estímulo e capacitação dos vários agentes de desenvolvimento componentes da estrutura do município, para que despertassem e reconhecessem a importância e a dimensão do turismo como gerador de emprego e renda, conciliando o crescimento econômico com a preservação e a manutenção do patrimônio ambiental, histórico e de herança cultural, tendo como fim a participação e a gestão da comunidade nas decisões dos seus próprios recursos. (BRASIL, 2007, p. 16).

O Plano foi um programa criado pelo governo federal que visava estimular o desenvolvimento turístico nacional a partir da descentralização das políticas públicas de turismo e do fortalecimento do planejamento turístico nos municípios (BRUSADIN, 2005). Desde de sua concepção, o PNMT buscou dinamizar as oportunidades de trabalho, emprego e renda em âmbito municipal e ressaltando a importância da participação da comunidade, visto que de acordo com a proposta, o turismo existiria somente nos municípios em que as comunidades apresentassem soluções e caminhos para realizá-lo (BRASIL, 2007).

No ano de 1994, foi instituído oficialmente e no mesmo ano foi criado o Comitê Executivo Nacional, com o papel de coordenar o processo de implantação do Plano. Todavia, suas atividades efetivas nos municípios foram iniciadas somente a partir do ano de 1995, por meio de oficinas de capacitação em todo o país, desenvolvidas nas esferas nacional, estadual e municipal, com o objetivo de preparar os parceiros para a implementação do PNMT. As oficinas foram divididas em três fases que possuíam uma sequência: sensibilização, capacitação e planejamento (BRASIL, 2007; BRUSADIN, 2005).

A partir das ações realizadas, o Plano Nacional de Municipalização do Turismo pretendia dotar os municípios brasileiros de condições técnicas e organizacionais para que tivessem a capacidade de criar os seus Conselhos Municipais de Turismo, de forma que incluíssem suas comunidades de maneira participativa na formulação e na gestão, com base em 5 princípios importantes estabelecidos: descentralização, sustentabilidade, parcerias, mobilização e capacitação (BRASIL, 2007; BRUSADIN, 2005).

Ao analisar os impactos produzidos por essas ações, verificou-se que as experiências permaneceram quase sempre limitadas às localidades ou microrregiões em que ocorreram, sem se proliferarem para as regiões vizinhas. Em muitos locais, além disso, elas foram encerradas juntamente com o apoio técnico-institucional e financeiro externo ao município. Por outro lado, com o PNMT pode-se perceber também que o turismo planejado em conjunto com a comunidade cria condições para o surgimento da autoestima, do orgulho e da cidadania. Conjunto de impactos positivos estes que transformaram o Plano em um movimento nacional, capaz de mobilizar agentes, promover mudanças, unir pessoas e instituições e produzir resultados (BRASIL, 2007).

Em 2003, na gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi criado o Ministério do Turismo, e implantado o Plano Nacional do Turismo (PNT) 2003/2007, que levou a Embratur a voltar a ter apenas o papel de promoção e divulgação do turismo brasileiro (TRENTIN; FRATUCCI, 2011). O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, surgiu nesse contexto, integrando o Plano Nacional do Turismo 2003/2007 e 2007/2010, e assim consolidou e deu continuidade ao movimento de construção de redes humanas e institucionais, solidárias e participativas, iniciada com o PNMT, com o intuito de garantir o desenvolvimento do turismo sustentável no País (BRASIL, 2007).

O Programa trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados, regiões e municípios brasileiros, tendo como objetivo principal apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo, como premissa estratégica sua execução de forma descentralizada e regionalizada, com foco no planejamento coordenado e participativo (BRASIL, 2013). Desse modo, essa transição para o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, permitiu uma nova configuração na política nacional do turismo, abrindo espaço para que os municípios pudessem interagir, complementar e compartilhar propostas entre os municípios das regiões turísticas. Esta ação permitiu uma maior integração entre as esferas municipal e regional, visto que os municípios deixaram de atuar isoladamente (BRASIL, 2007).

Diante disso, por meio de debates em oficinas e reuniões setoriais e nacionais, possibilitou-se a compreensão de conceitos, a definição de estratégias e o planejamento de ações que definiriam o conjunto de municípios que iriam constituir as regiões turísticas, a partir do Mapa da Regionalização do Turismo (BRASIL, 2013). Devido às dimensões alcançada pelo Programa, com o lançamento do Plano Nacional de Turismo 2007/2010 - Uma Viagem de Inclusão, em 2007, a regionalização do turismo ganhou ainda mais destaque dentro do PNT e se estabeleceu como um instrumento que contribuiria para o alcance das metas estabelecidas para o turismo brasileiro (BRASIL, 2007).

No fim do Plano, em 2010, pode-se notar como resultados do Programa de Regionalização do Turismo a sua contribuição para o aumento da competitividade das regiões turísticas e da qualidade dos seus produtos, no sentido de gerar impactos positivos na economia regional e local. Posteriormente, foi realizada uma avaliação do Programa, que considerou as especificidades de cada região do País e por meio

dela, realizou-se a revisão e ajustes no processo de desenvolvimento sustentável das regiões turísticas (BRASIL, 2013).

Dessa forma, o PRT tem tido como objetivo principal apoiar a gestão, estruturação e promoção do turismo no país, de forma regionalizada e descentralizada, nos âmbitos nacional, estadual e regional. Nessa perspectiva da gestão descentralizada do turismo, buscou-se então apoiar a sensibilização e mobilização das comunidades e agentes turísticos, e auxiliar a organização dos municípios em regiões turísticas, por meio da realização de seminários e oficinas de trabalho, entre outras ações (BRASIL, 2013).

A partir da análise do contexto histórico das políticas nacionais de turismo no Brasil, Brusadin (2005) percebeu que nem sempre essas políticas foram claramente precisas, além de terem se reduzido a aspectos parciais da atividade. Diante disso, a discussão acerca do papel da política pública na governança e na gestão da regionalização do turismo têm despertado o interesse de diversos autores (RODRIGUES; SOUZA, 2015; ZAPAROLI; DE SOUZA; ELESBAO, 2017; BANTIM; FRATUCCI, 2019; PINHEIRO; MARACAJÁ; CHIM-MIKI, 2020).

De acordo com Rodrigues e Souza (2015), o processo de regionalização do turismo brasileiro é pautado na abordagem territorial, de maneira que a regionalização turística assume o compromisso de ser estruturada na gestão compartilhada, especialmente em uma perspectiva do espaço. A partir dessa ideia, os autores, ao analisarem o papel da governança de turismo, no contexto da Microrregião Uva e Vinho pertencente à Região turística da Serra Gaúcha, constataram que organizações locais que articulam esferas do setor público e privado criam cenários nos quais a rede de colaboração turística é mais ampla em termos espaciais (RODRIGUES; SOUZA, 2015).

Da mesma forma, Zaparoli, de Souza e Elesbao (2017), ao investigarem a mesma região na busca por analisar o papel e as funções da estrutura de governança na regionalização do turismo rural na região da Serra Gaúcha, averiguaram a governança regional como importante instância de mediação entre o público e o privado, reforçando o trabalho em rede e a gestão compartilhada como elementos essenciais no desenvolvimento regional do turismo rural. No entanto, autores como Bantim e Fratucci (2019) e Pinheiro, Maracajá e Chim-miki (2020), encontraram em seus estudos dificuldades nesse processo de tomada de decisão das instâncias.

Para Bantim e Fratucci (2019), os representantes algumas vezes não representam de fato alguns grupos da sociedade, ou tomam decisões sem consultar o grupo. Além disso, destaca-se que, embora no papel as instâncias de governança regionais existam com o propósito de administrar territórios regionais com a participação de diversificados agentes, na prática esses órgãos apresentam dificuldades de gerir um território regionalizado (BANTIM; FRATUCCI, 2019). Quanto à Pinheiro, Maracajá e Chim-miki (2020), constataram que somente a existência de uma política pública de incentivo ao turismo nas regiões interioranas, bem como a implementação de ações para efetivar estas políticas, não garantirão o crescimento da atividade turística de forma adequada a todos os envolvidos e muito menos a realização de um turismo pautado nos pressupostos da sustentabilidade (PINHEIRO; MARACAJÁ; CHIM-MIKI, 2020).

A partir da análise desse corpus teórico, é possível constatar que o modelo de regionalização apesar de na teoria ser uma proposta ideal a ser seguida, na prática, quando analisada pelos autores apresenta lacunas na sua execução, o que dificulta a atingir seu objetivo principal de apoiar a gestão, estruturação e promoção do turismo no país, de forma regionalizada e descentralizada. Desse modo, busca-se na seção seguinte apresentar o contexto histórico da regionalização do turismo no estado do Paraná, inserido nesse contexto do Programa de Municipalização e Regionalização do Turismo (PNMT), bem como a atual configuração do programa e a discussão teórica acerca do tema.

2.1.1 A Regionalização do Turismo no Paraná

O desenvolvimento do turismo no Estado do Paraná como uma atividade organizada com impacto econômico é recente. Nakatani e Gonçalves (2013), descrevem que até 1930, eram realizadas apenas ações isoladas relacionadas ao planejamento turístico e praticamente não havia registros, e apenas em 2002 com a criação da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná (SETU/PR) iniciou-se o desenvolvimento.

A organização planejada do desenvolvimento da atividade ocorreu inicialmente por meio da Política Estadual de Turismo 2003/2007 e, em 2008, através do Plano de Desenvolvimento do Turismo do Paraná 2008/2011, que ocorreu a partir da gestão e articulação dos Programas Nacionais de Municipalização e Regionalização do

Turismo, que tinha como principal objetivo promover a descentralização da atividade no Paraná (PARANÁ TURISMO, 2021).

Dentro desse contexto descentralizado foi criado, o então Conselho Consultivo de Turismo do Estado (CCTUR), a Câmara de Regionalização do Turismo, sendo o principal fórum de articulação da Regionalização no Paraná. A CCTUR foi fundada com a lei em 1969 e passou por várias reorganizações antes de sua criação efetiva em fevereiro de 2003. Este órgão reúne formalmente entidades públicas, privadas e de interesse misto, e atua nos âmbitos municipal, regional, estadual, nacional e internacional, desenvolvendo atividades direta ou indiretamente relacionadas ao turismo (NAKATANI; GONÇALVES, 2013).

Até o momento o estado não apresentava Regiões Turísticas oficiais, e com a criação da Câmara e a articulação com o Fórum Estadual dos Secretários Municipais de Turismo, em 2003 tiveram início as discussões sobre a Regionalização do Turismo no Estado (PARANÁ TURISMO, 2021; PARANÁ, 2017).

Em 2003 após diagnóstico e análise da potencialidade de cada região, concluiu-se pela definição de nove regiões turísticas: Litoral, Curitiba e Região Metropolitana, Campos Gerais, Oeste e Lindeiros ao Lago de Itaipu, Norte, Noroeste, Centro, Centro-Sul e Sudoeste, marcando o início do processo de regionalização do Paraná. Esse número de regiões ao longo dos anos teve algumas alterações acerca da definição dos municípios que compunham as Regiões Turísticas, bem como a quantidade de Regiões Turísticas oficializadas no Paraná (PARANÁ TURISMO, 2021; PARANÁ, 2017).

Desse modo, após uma série de mudanças na formulação das regiões turísticas em um estudo desenvolvido pela área de regionalização da Paraná Turismo, em parceria com as Instâncias de Governanças Regionais, atualmente o estado conta com 15 regiões turísticas. A reorganização e consequente alteração, atendeu às novas diretrizes do Programa Nacional de Regionalização do Turismo, e assim foram constituídas as regiões: Campos Gerais; Cataratas do Iguaçu e Caminhos do Lago de Itaipu; Corredores das Águas; Entre Matas, Morros e Rios; Ecoaventuras, Histórias e Sabores; Lagos & Colinas; Litoral do Paraná; Norte do Paraná; Norte Pioneiro; Riquezas do Oeste; Rotas do Pinhão; Terra dos Pinheirais; Vale do Ivaí; Vales do Iguaçu (PARANÁ TURISMO, 2021).

Diante disso, cada uma das 15 regiões turísticas possui uma Instância de Governança Regional reconhecida e institucionalizada pela Resolução Conjunta SEDEST/PARANÁ TURISMO nº 001/2020, como apresenta o QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1. RELAÇÃO DAS REGIÕES TURÍSTICAS E DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA REGIONAIS.

Região Turística	Instâncias de Governança Regionais
Campos Gerais	ADETUR Campos Gerais – Agência Rota dos Tropeiros;
Cataratas do Iguaçu e Caminhos do Lago de Itaipu	ADETUR Cataratas e Caminhos – Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Cataratas do Iguaçu e Caminhos ao Lago de Itaipu;
Corredores das Águas	RETUR - Rede de Turismo Regional;
Entre Matas, Morros e Rios	Associação de Desenvolvimento Turístico Entre Matas, Morros e Rios do Centro do Paraná;
Ecoaventuras, Histórias e Sabores	ADETURS - Agência de Desenvolvimento de Turismo Sustentável;
Lagos & Colinas	ADETUR Lagos e Colinas;
Litoral do Paraná	ADETUR Litoral – Agência de Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Litoral do Paraná;
Norte do Paraná	ADETUNORP – Agência de Desenvolvimento Turístico do Norte do Paraná;
Norte Pioneiro	ATUNORPI – Associação Turística do Norte Pioneiro;
Riquezas do Oeste	ADETUROESTE – Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Oeste do Paraná;
Rotas do Pinhão	ADETUR Rotas do Pinhão – Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Rotas do Pinhão – Curitiba e Região Metropolitana;
Sul do Paraná¹	ATEMA - Associação de Turismo e Meio Ambiente do Vale do Iguaçu;
Terra dos Pinheirais	ADECSUL - Agência de Desenvolvimento do Centro Sul do Paraná;
Vale do Ivaí	AMUVITUR - Associação dos Municípios do Vale do Ivaí Turismo;
Vales do Iguaçu	AGÊNCIA de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná.

FONTE: adaptado de SEDEST/PARANÁ TURISMO Nº 001/2020 (2020)

De acordo com a cartilha de Orientações Práticas às Instâncias de Governança de Turismo do Paraná, de 2009, a Instância de Governança do Turismo pode ser então conceituada como

¹Região turística criada recentemente, com informações disponíveis no site da Viaje Paraná. Disponível em: <<https://www.viajeparana.com/Norte-do-Parana>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

uma organização social que conta com a participação de representações do público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado território (país, estado, região ou município). De maneira geral as instâncias de governança constituem-se em espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo sustentável. (PARANÁ, 2009, p. 15).

Desse modo, compreendendo que as Instâncias de Governanças são organizações sociais com capacidade de elaboração, monitoramento e até mesmo execução de políticas públicas em nível nacional, estadual, regional e municipal, dentro da política do MTur, essas entidades se constituem como instrumentos concretos de viabilização da integração e descentralização do poder de decisão, com base na gestão democrática. Para o Programa de Regionalização do Turismo as Instâncias são responsáveis pela definição de prioridades, pela coordenação das decisões a serem tomadas, pelo planejamento e pela execução do processo de desenvolvimento do turismo na região (PARANÁ, 2009).

Dessa maneira, explorar a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança tem se tornado cada vez mais importante. Assim como colocado por Nakatani e Gonçalves (2013), às ações voltadas à regionalização demandam estruturas, agentes, recursos e processos de gestão posteriores à ação isolada do poder público. Essas ações representaram um aumento da participação de atores privados e da sociedade civil, abrindo espaço para novas discussões sobre o processo de regionalização da atividade turística no Estado.

Sobre a regionalização, Feger e Veis (2018), discorre que para que o turismo alcance grandes resultados, a política pública tem tido um papel fundamental, pois atua para definir o uso dos recursos e estabelecer regras, a fim de organizar o turismo de forma mais igualitária entre seus grupos, e assim beneficiar toda a sociedade. Diante disso, a regionalização do turismo no estado do Paraná tem despertado o interesse de pesquisadores como Feger e Veis (2018) e Feger et al. (2019), que discorrem sobre a regionalização do turismo no contexto da política pública paranaense, descrevendo o processo de institucionalização de duas instâncias de governança localizadas no estado do Paraná, e realizando uma análise da relevância dos atores sociais na configuração do turismo de uma região turística do estado.

Com o objetivo de fazer uma análise da política pública de turismo de Regionalização no Paraná, com foco na região dos Corredores das Águas, no

Noroeste do estado e Litoral do Paraná, Feger e Veis (2018), verificaram que há disseminação de conhecimento relacionado com a política pública de regionalização do turismo nos municípios, no entanto, devido a desarticulação dos municípios no sentido de criar produtos turísticos, e a desmobilização no sentido de divulgar as regiões em seu conjunto, dificultam a implementação das ações necessárias ao desenvolvimento do turismo. Isso pode ocorrer, segundo os autores, visto que a instância de governança não tem poder sobre a região, e desse modo, não pode exigir que os municípios instalados na região participem ativamente da regionalização, limitando sua atuação (FEGER; VEIS, 2018).

Outra problemática ressaltada por Feger et al. (2019), no estudo que busca compreender e determinar a importância que os atores sociais possuem na configuração do turismo, na Região Turística Litoral do Estado do Paraná, compreende que os níveis de interação existentes entre os atores são baixos. E em relação aos municípios, os autores percebem que apesar de não possuírem um grau de centralidade significativo, as municipalidades revelam-se importantes elos entre os atores regionais, mas como destacado por Feger e Veis (2018), as instâncias de governança não podem exigir que os municípios da região turística participem ativamente da regionalização.

Diante disso, percebe-se que a regionalização tem uma série de barreiras a enfrentar para que possa se consolidar como uma política pública eficaz de promoção, integração, desenvolvimento e sustentabilidade do turismo no estado do Paraná (FEGER; VEIS, 2018). Para que essas problemáticas possam ser resolvidas, observa-se a importância do trabalho em redes (ZAPAROLI; DE SOUZA; ELESBAO, 2017), que visa a importância da troca de informação entre os atores envolvidos para o sucesso da política pública na governança e na gestão da regionalização do turismo.

2.1.1.1 A ADETUR Rotas do Pinhão

A Instância de Governança Regional Agência de Desenvolvimento Turístico da Região Rotas do Pinhão (ADETUR Rotas do Pinhão), compreende a Região Turística Rotas do Pinhão, na qual integra a capital paranaense, Curitiba, e a Região Metropolitana. Deste modo, é composta por 29 municípios, sendo eles: Adrianópolis, Agudos do Sul, Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Largo, Campo Magro, Cerro

Azul, Colombo, Contenda, Curitiba, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Branco do Sul, Rio Negro, São José dos Pinhais, Tijucas do Sul e Tunas do Paraná (PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2016 apud PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018), os 29 municípios possuem uma população total de mais de 3,5 milhões de habitantes, dos quais mais da metade residem em Curitiba. Além disso, pode-se afirmar que o perfil desses municípios é bastante heterogêneo, visto que apesar da proximidade com a capital do estado, um terço deles possui a maioria da população vivendo na zona rural. De acordo com o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), na renda média domiciliar per capita, além de Curitiba e São José dos Pinhais, que ocupam as primeiras posições, destacam-se Pinhais no primeiro e Rio Negro no segundo indicador, e em relação ao PIB, o total é de R\$ 138,2 bilhões, 40% do PIB paranaense, que é de R\$ 348 bilhões (PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018).

A atividade predominante na Região Turística são as indústrias. Evidencia-se o setor de comércio e serviços em nove, dos 29 municípios, incluindo a capital, e o setor primário para três municípios. Em relação ao turismo, o total de empregos nas atividades características do turismo (ACTs) desses municípios representa 43% do total estadual, e o número de estabelecimentos configura uma parcela de 35% do Paraná. Dos municípios, apenas três tiveram o valor apresentado para o rendimento salarial médio das ACTs maior que a média estadual, que consiste em R\$ 1.496,58 (PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018).

Ademais, em relação aos equipamentos e serviços, a maior concentração da oferta está nos serviços de alimentação, seguida pelos meios de hospedagem e agenciamento. No entanto, no Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur), do Ministério do Turismo, entre os empreendimentos da região sobressai o número de meios de hospedagem, seguido dos serviços de transporte e agenciamento. E como principal oferta na região turística está o Turismo Religioso, seguido pelo Turismo Cultural e o Turismo de Lazer, Sol e Praia (PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018).

A partir da definição dos municípios, a ADETUR, como IGR, foi fundada em setembro de 2015, em uma assembleia no auditório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), na qual foi instituída a nova diretoria e os

conselhos administrativo e fiscal da entidade. A nova região turística foi criada com a missão de ser o órgão gestor e de apoio às atividades, projetos e iniciativas do turismo em Curitiba e Região Metropolitana, além de estimular os associados para atuarem na construção do desenvolvimento sustentável do turismo local e regional (CURITIBA, 2015).

Em 2018, dos 29 municípios da Rotas do Pinhão, 20 foram regionalizados e categorizados no Mapa do Turismo Brasileiro, o que apresentou um aumento de municípios na categoria C e D, considerando assim apenas Curitiba como município de categoria A, e Araucária, Campo Largo, Colombo e São José Dos Pinhais com categoria B. O mapeamento foi realizado em parceria com os órgãos estaduais de turismo, responsáveis pela indicação dos municípios impactados de alguma forma pelo setor de viagens e turismo em suas regiões. Para participar, o município teria que cumprir alguns requisitos como: ter um órgão responsável pela pasta de turismo e orçamento para investir no setor, assinar um termo de compromisso com o Ministério do Turismo, e se comprometer a participar da instância de governança regional da qual faz parte (PARANÁ TURÍSTICO 2026, 2018).

Atualmente, a ADETUR Rotas do Pinhão possui 12 municípios associados, sendo eles: Araucária, Colombo, Campina Grande do Sul, Campo Magro, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Piraquara, Rio Negro, Quatro Barras, São José dos Pinhais e Tijucas do Sul. Além de empresários e empreendimentos ligados ao setor de turismo nos municípios integrantes da região (DOCUMENTO INTERNO ADETUR, s/d). Estes associados têm direitos, como o de participar das ações promovidas pela ADETUR Rotas do Pinhão, a fim de promover o desenvolvimento sustentável do turismo local e regional.

Percebe-se, portanto, a importância de trabalhar o fluxo da informação dentro dessas organizações turísticas, que mesmo originárias de diferentes municípios e/ou responsáveis por ACTs, precisam trabalhar em conjunto, a partir da mesma base informacional, para a tomada de decisão a fim de atingir seus objetivos.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TURISMO

A informação se faz presente na vida das pessoas desde os tempos mais remotos, seja nos grandes feitos considerados históricos, ou até mesmo nas mais simples e cotidianas ações. Smit (2012) discorre sobre o caos informacional, onde a

presença da informação está no sinal de fumaça mandado pelo índio para alertar sobre a aproximação de um perigo, em uma árvore ao informar sobre o ecossistema de um local, ou até mesmo no prédio ao informar sobre a cidade. Contudo, “se há informação em toda parte, se tudo pode ser considerado informacional, então nada é” (SMIT, 2012, p. 84). Pavan (2016) ressalta ainda que a informação necessita da mediação humana, que define o propósito a ser definido por meio do processamento de dados, mas essa mediação pode deixar o processo mais vulnerável à fidelidade.

No atual contexto da globalização, tem-se acentuado a chamada ‘era do conhecimento’, e assim surgido com novos estilos de vida por meio do acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que tem influenciado a sociedade como um todo (NUNES; MEDAGLIA; STADLER, 2020). A geração do conhecimento está inserida nos processos comunicacionais e tecnológicos, devido a importância da informação como principal intermediador dentro dos processos sociais (JORGE et al., 2021). Além disso, de acordo com Barboza (2019), a comunicação aliada às TICs propicia a gestão de informações produzidas, armazenadas, organizadas e disseminadas, visto seu importante papel na condução das informações em diferentes níveis organizacionais.

Dessa forma, para Medaglia e Ortega (2015), a discussão contemporânea se dá com o objetivo de promover o reconhecimento das informações pertinentes e potencializadoras das atividades que determinados grupos desenvolvem, ou podem vir a desenvolver, diante de tantas informações produzidas e disseminadas na sociedade atual. A informação, como apresentada por Smit (2012), compreende duas delimitações: a primeira relata que a informação na Ciência da Informação (CI) deve ser registrada, e a segunda discorre como essa informação deve ser institucionalizada, o que lhe confere um “selo de qualidade”. As delimitações são expressadas pela autora diante da fragilidade, ou precariedade, da informação não registrada, que pode se perder ao longo da história (SMIT, 2012).

Para que isso não ocorra, viu-se a necessidade da criação de instituições como bibliotecas e museus, com sistemas de documentação ou informação, na qual se caracteriza pela institucionalização da informação, ou seja, lhe atribuem um “selo de qualidade”, que a considera digna de ser preservada (SMIT, 2012). Contudo, Medaglia e Ortega (2015), afirmam que o fato da informação estar estruturada e apresentada em forma de documento não garante a efetividade do processo de comunicação. E

além disso, Smit (2012), ainda ressalta que a decisão que determina a informação como considerada potencialmente útil, e assim, digna de ser preservada, é determinada por condições culturais que prevalecem no momento da decisão. Define-se, portanto, o “poder informacional” como situacional.

A informação, nesse sentido, não pode ser assimilada ao conhecimento, mesmo permitindo modificar o estado de conhecimento sobre certo fato, visto que a informação, por si só, não concede o conhecimento. “O conhecimento é elaborado por cada indivíduo a partir de apropriações de informações disponibilizadas de diversas maneiras” (SMIT, 2012, p. 93), e é gerado a partir de informações estruturadas e interconectadas por cada indivíduo. No mesmo sentido, a comunicação é outro conceito frequentemente associado à informação, mas não basta enviar informações para comunicar. De acordo com Smit (2012), assim como a informação, a comunicação também não constrói o conhecimento, mas quando trabalhadas juntas

o processo de comunicação pode ser efetivamente realizado, transferindo neste caso informações que, ao serem incorporadas à rede cognitiva, podem gerar conhecimento novo, forçosamente individual. Este conhecimento, se registrado, adquire um novo estatuto de informação que poderá ser socializado e potencialmente incorporado por algum indivíduo para gerar novo conhecimento. (SMIT, 2012, p. 95).

A informação para gestão empresarial, tem base no conhecimento tácito e explícito que subsidia o desenvolvimento das atividades empresariais (NASCIMENTO; SILVA, 2004), e no turismo não se diferencia.

Medaglia e Ortega (2015), evidenciam a proximidade entre Turismo e Ciência da Informação que se intensifica pela característica do processo de integração disciplinar, a partir das diversas áreas que às interagem. As autoras ressaltam como o Turismo e a Ciência da Informação demoraria a gerar interesse científico se não fosse o contexto da pós-modernidade, no qual se desenvolvem discussões acerca dessa interdisciplinaridade.

No turismo, a informação é um elemento essencial, não apenas na tomada de decisão internas nas empresas para desenvolver suas atividades, mas também na produção de material informativo para divulgar o turismo e orientar o turista. De acordo com Medaglia e Ortega (2015), a informação e a tomada de decisão não podem ser dissociadas da dinâmica sistêmica da atividade turística.

Analisando o turismo no contexto da sociedade informacional, Nascimento e Silva (2004), a fim de diagnosticar a situação da informação no setor de turismo em Santa Catarina, discorrem a informação como heterogênea e abordam três frentes em que a informação se apresenta como importante no setor: informação para gestão empresarial, divulgação da informação sobre turismo, e a informação de orientação ao turista no destino. Desse modo, confirma-se que para a gestão de destinos turísticos têm-se a necessidade de informações estruturadas para o seu planejamento, desde o inventário de seus atrativos até as condições econômicas da região na qual está inserido (MEDAGLIA; ORTEGA, 2015).

Além disso, Jorge et al. (2021), ao realizarem análises e reflexões acerca da sociedade da informação e do conhecimento no contexto da pandemia de COVID-19 nas organizações, constataram que o uso da informação, conhecimento e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) na situação de pandemia e isolamento social podem minimizar perdas para as organizações e mantê-las competitivas. Diante disso, os autores puderam perceber que o uso da informação e do conhecimento são fundamentais para que as organizações possam inovar em um momento complexo, como no caso de uma pandemia.

Diante dessas análises, destaca-se a necessidade de ter uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, para que as empresas sejam capazes de perceber a importância de suas fontes. Além disso, percebe-se que a informação nas empresas de turismo, e de outros setores, algumas vezes já tem sido utilizada nos processos produtivos e na geração de novas tecnologias, sendo rigorosamente controladas a partir dos interesses humanos. Além de estar sendo um importante aporte na tomada de decisão devido sua importância como um insumo básico para o desenvolvimento, competitividade e para a geração de novos conhecimentos (NASCIMENTO; SILVA, 2004).

2.2.1 Modelos de fluxo de informação organizacional para gestão

Como discutido nas seções anteriores, a gestão da informação nas empresas de turismo, e de outros setores, tem sido um importante aporte na tomada de decisão, devido seu papel na geração de novos conhecimentos. No entanto, Pavan (2016), discorre que cada atividade realizada no ambiente organizacional por envolver um

determinado volume de informações, quando circulam entre os setores organizacionais, acabam se perdendo por falta de centralização. Diante disso, uma organização necessita de uma estrutura pré-definida de fluxo de informação, que podem ser gerenciados com o apoio de sistemas.

Considerando isso, entende-se a importância de identificar os modelos de fluxo de informação no contexto organizacional, a fim de identificar o fluxo informacional realizado na Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão, e assim propor melhorias na tomada de decisão na IGR.

Inomata, Araújo e Varvakis (2015), ao buscar apresentar e descrever modelos de fluxos de informação encontrados na literatura, compreenderam que o fluxo de informação no contexto organizacional é um processo que proporciona a criação de valor à informação, e assim possibilita que as atividades da organização ocorram com base no uso de informações. O uso do fluxo alinhado aos objetivos organizacionais, possibilita a tomada de decisão, de forma a atender as necessidades da organização.

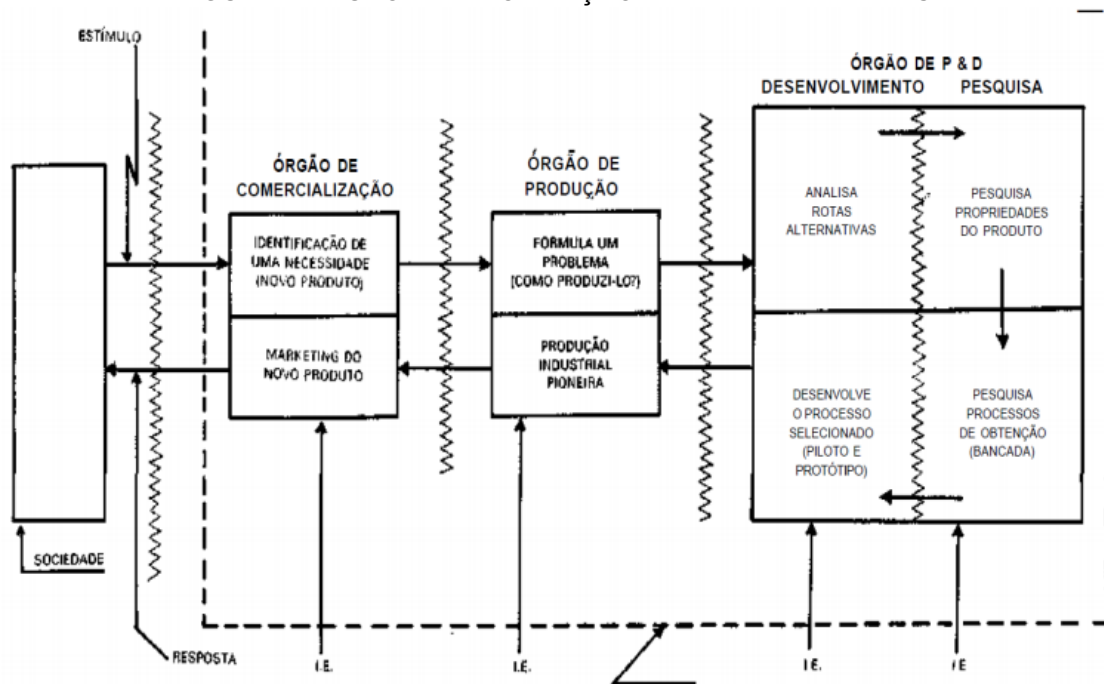
A partir do estudo de Inomata, Araújo e Varvakis (2015), se descreve brevemente a seguir os modelos identificados pelos autores, somados a outros estudos que analisam os fluxos de informação relacionados ao contexto organizacional, ambiental e informacional, particular de cada segmento.

A) Modelo de fluxo de informação em nível de empresa

O primeiro modelo apresentado é o de Leitão (1985), fruto de um estudo relacionado à informação como insumo e produto do desenvolvimento tecnológico de um país ou de uma empresa, em dois níveis. A nível individual, permite analisar o fluxo da informação que ocorre entre os indivíduos e como eles se interligam com o processo de aprendizagem. Esse nível ocorre com base em três elementos principais: um emissor, uma mensagem (a informação) e um receptor (indivíduo submetido ao aprendizado tecnológico).

Já no nível organizacional, o da empresa, permite avaliar os novos atores, a partir de três funções: pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e comercialização (LEITÃO, 1985).

FIGURA 1. FLUXO DE INFORMAÇÃO EM NÍVEL DE EMPRESA



FONTE: Leitão (1985).

O início do processo se dá com a identificação de uma necessidade da sociedade por parte da área de comercialização da empresa. No nível individual é fundamental que sejam estudadas barreiras que interferem no fluxo da informação, a fim de melhorar o processo. E no nível da empresa, o estudo do relacionamento entre o fluxo da informação e o aprendizado tecnológico mostra a importância da pesquisa e desenvolvimento (P & D), como órgão polarizador do aprendizado tecnológico da empresa (LEITÃO, 1985).

B) Modelo de visão global da informação da empresa

Este modelo apresentado por Lesca e Almeida (1994) propõe a divisão da informação da empresa em três grandes fluxos: Fluxo de informação coletado externamente à organização e utilizada pela empresa; Fluxo de informação produzida pela empresa para uso interno, ou seja, o fluxo no âmbito interno de informações; e por fim, o Fluxo de informação produzida pela empresa e destinada ao mercado externo da organização, formado por clientes, fornecedores e concorrentes.

FIGURA 2. OS TRÊS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DA EMPRESA



Fonte: Lesca e Almeida (1994).

Neste modelo, cada um dos fluxos apresenta dois componentes: informação de atividade, que permite à empresa garantir seu funcionamento; e a informação de convívio, que permite que os indivíduos convivam em relação uns com os outros, permitindo também influenciar seus comportamentos (LESCA; ALMEIDA, 1994).

C) Modelo de cooperação entre os atores envolvidos

O modelo de Davenport e Prusak (1998 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015) representa a cooperação entre os atores envolvidos no fluxo de informação, e é composto por quatro fases distintas que possuem um caráter linear: Determinação das exigências, Obtenção, Distribuição e Utilização.

FIGURA 3. FLUXO DE INFORMAÇÃO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS ATORES ENVOLVIDOS



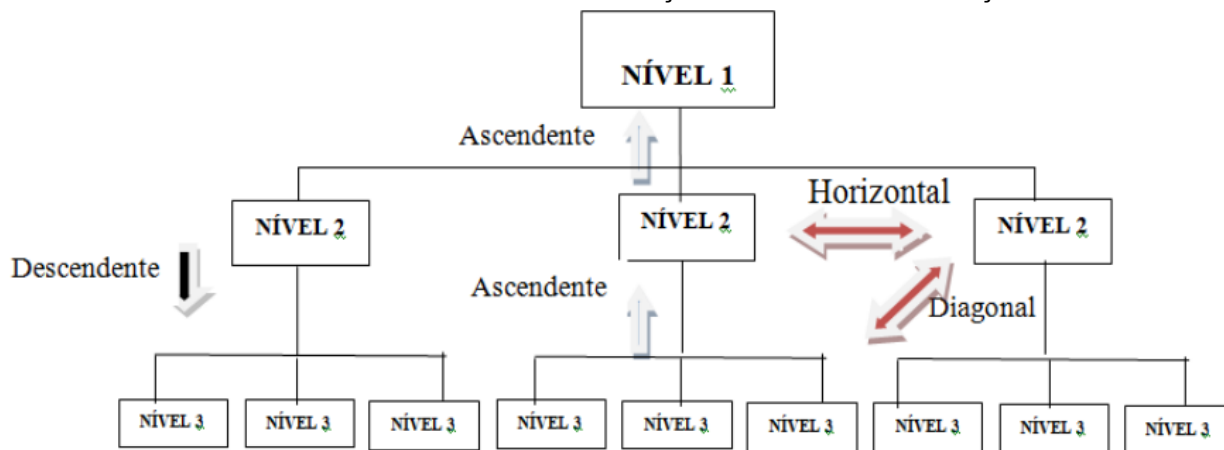
FONTE: Davenport e Prusak (1998 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

Determinação das exigências, define quais informações são necessárias e para qual finalidade; Obtenção das estratégias de busca da informação e a implantação dessa obtenção; Distribuição da informação obtida; e a Utilização que define o uso da informação pelo indivíduo, sua internalização e a sua transformação em conhecimento para resolver seus problemas informacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

D) Modelo de relação entre fluxos e canais de informação

O modelo proposto por Navarro (2000 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015) descreve a relação entre fluxos e canais de informação nas organizações. O modelo permite direcionar três tipos de comunicação: Comunicação ascendente, descrita como comunicação para cima, passando do inferior a superior, de modo hierárquico; Comunicação descendente, na qual é chamada de comunicação de queda, onde flui dos níveis superiores e níveis hierárquicos, e o nível horizontal.

FIGURA 4. FLUXO DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Navarro (2000 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

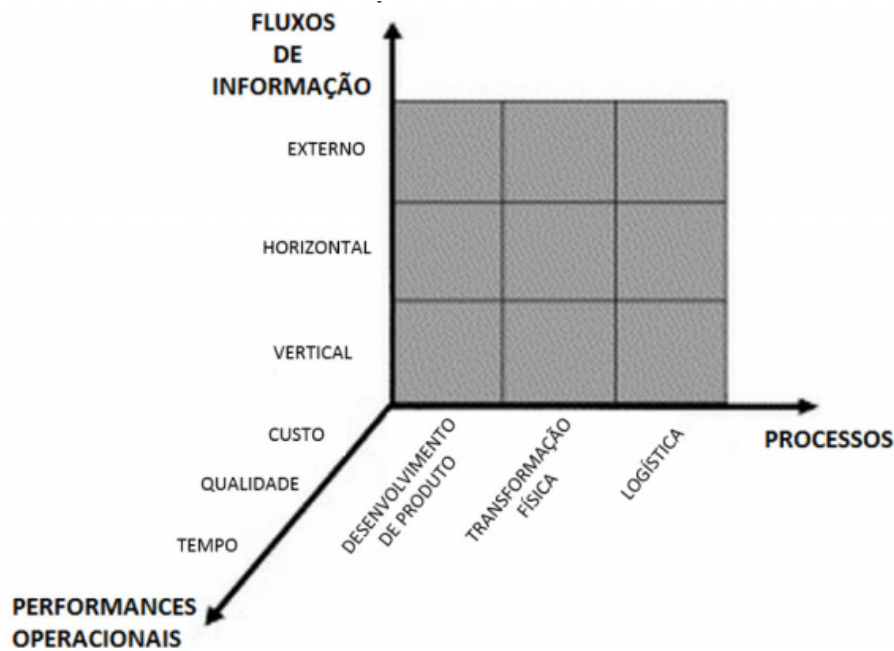
Neste modelo, a ideia central está baseada na existência de canais formais e informais, que são os geradores de fluxos formais e informais (NAVARRO, 2000 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

E) Modelo de fluxo de informação para processos de alta performance

Este modelo discute a influência do fluxo informacional na melhoria da performance das indústrias manufatureiras. Nesta perspectiva, Forza e Salvador

(2001) propõem três direções para a comunicação: Fluxo vertical da informação; Fluxo horizontal de informação; e o Fluxo externo de informação.

FIGURA 5. FLUXO DE INFORMAÇÃO PARA PROCESSOS DE ALTA PERFORMANCE



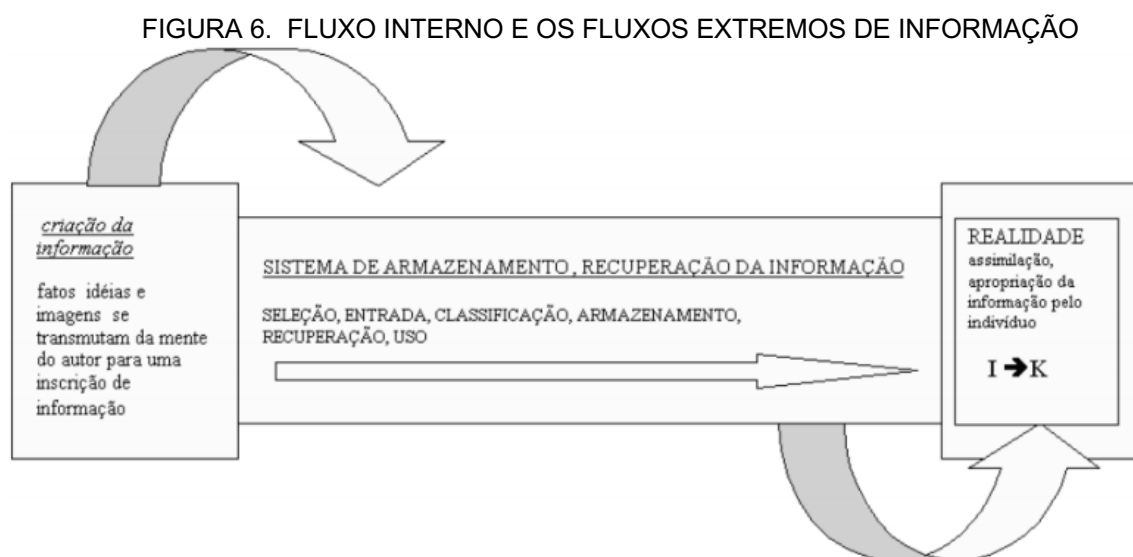
FONTE: Forza e Salvador (2001).

No fluxo vertical da informação, a comunicação ocorre ao longo das cadeias de comando, quanto no fluxo horizontal de informação, a comunicação não passa através da cadeia de comando dentro da empresa, mas é oriunda das informações que cruzam as linhas hierárquicas da organização, e por fim no fluxo externo de informação, a comunicação liga a empresa com atores externos à organização (FORZA; SALVADOR, 2001).

Os autores ressaltam que o fluxo horizontal de informação tende a ser mais importante, pois a comunicação horizontal oferece o caminho mais curto para conectar a pessoa a quem pertence e quem precisa de informações operacionais. Já o fluxo vertical de informação tende a mudar os objetivos e conteúdo, em uma delegação a níveis hierárquicos, no entanto esse tipo de comunicação apoia a resolução de problemas. E o fluxo de informação externa tende a desempenhar um papel cada vez mais importante, visto que há uma consciência crescente de que as informações do cliente são a chave para vincular as atividades operacionais da empresa ao mercado (FORZA; SALVADOR, 2001).

F) Modelo de fluxo interno e os fluxos extremos de informação

Barreto (2002) propõe uma representação para os fluxos internos e extremos. De acordo com o autor, o fluxo de informação é um processo que se move em dois níveis: o fluxo interno, que movimenta entre os elementos de um sistema, orientando-se para uma organização e controle; e os fluxos extremos, na qual a atuação apresenta a transformação, entre a linguagem do pensamento de um emissor. Em uma das extremidades há a criação da informação, na outra a assimilação da mesma pelo receptor.



FONTE: Barreto (2002).

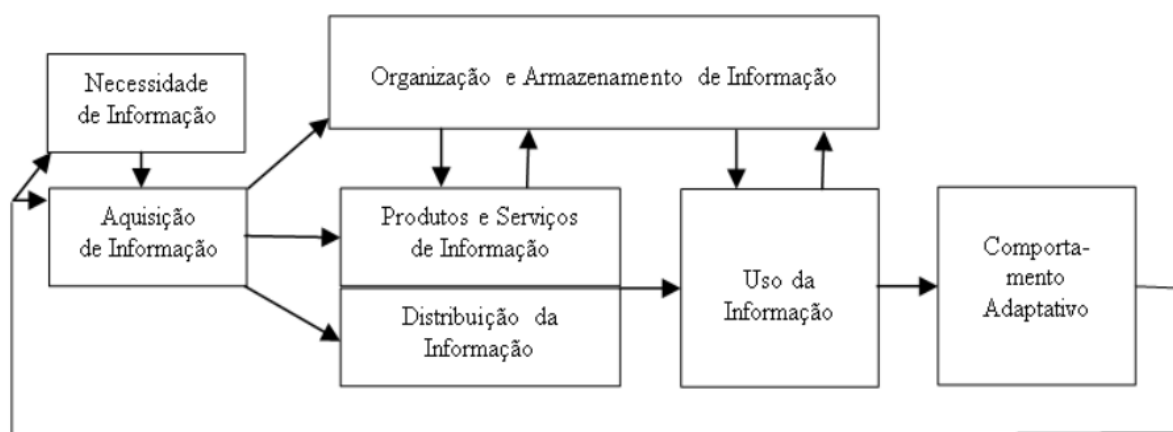
O fluxo interno se agrega por uma premissa de razão prática, em um campo de ação que permite tomar decisões baseadas em princípios, onde ocorre o gerenciamento e o controle da informação. Diante disso, o fluxo opera em um sistema de criação da informação, em que passa por um processamento, e por fim a consolidação dessa informação como realidade em um processo de transformação da informação em conhecimento pelo indivíduo a partir da apropriação da informação (BARRETO, 2002).

G) Modelo processual de administração da informação

O modelo proposto por Choo (2006 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015) representa um fluxo contínuo para manter e alimentar o conhecimento organizacional, obtido após um comportamento adaptativo. Nesse modelo, se utiliza

do ciclo de conhecimento, no qual um fluxo contínuo de informações é mantido entre a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão, de maneira que o resultado do uso de informação em uma etapa auxilie e estimule mais recursos para o uso da informação nas outras etapas.

FIGURA 7. MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO



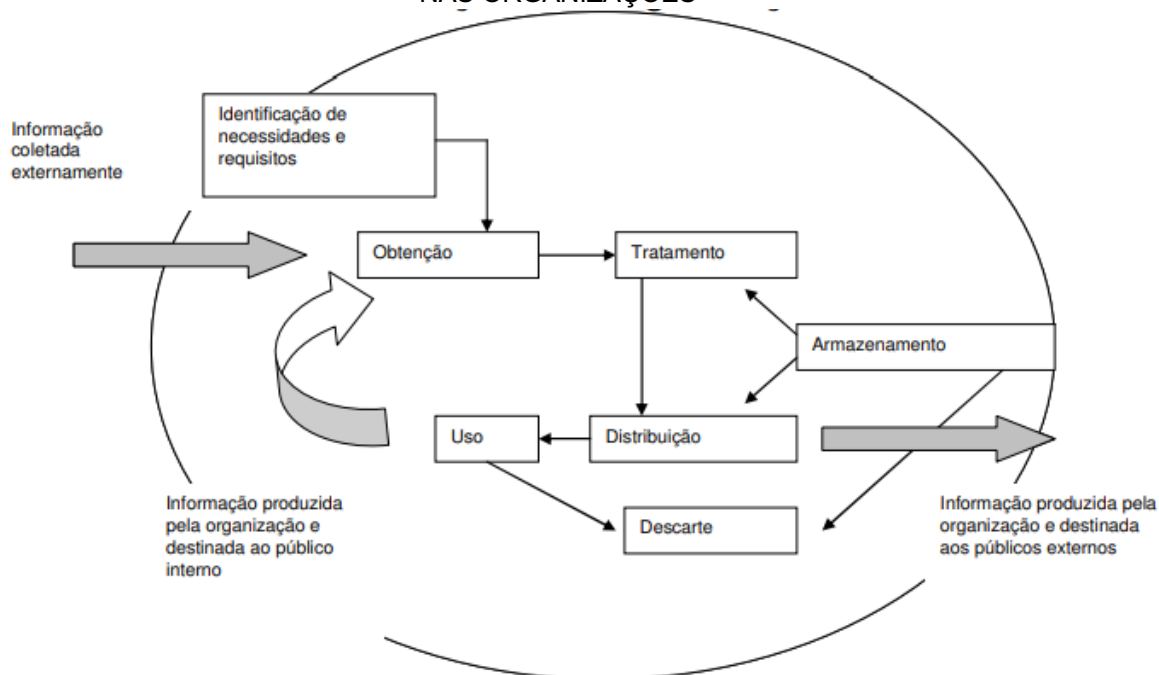
FONTE: Choo (2006 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

Isso ocorre devido a elaboração dos processos que compreendem essas amplas categorias, por meio de um ciclo contínuo de seis processos correlatos: Identificação das necessidades de informação; Aquisição da informação; Organização e armazenamento da informação; Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; Distribuição da informação; e Uso da informação (CHOO, 2006 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

H) Modelo das etapas do fluxo da informação

Este modelo de Beal (2007 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015) descreve as atividades relacionadas às sete etapas dos fluxos da informação nas organizações.

FIGURA 8. MODELO PROPOSTA PARA REPRESENTAR O FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



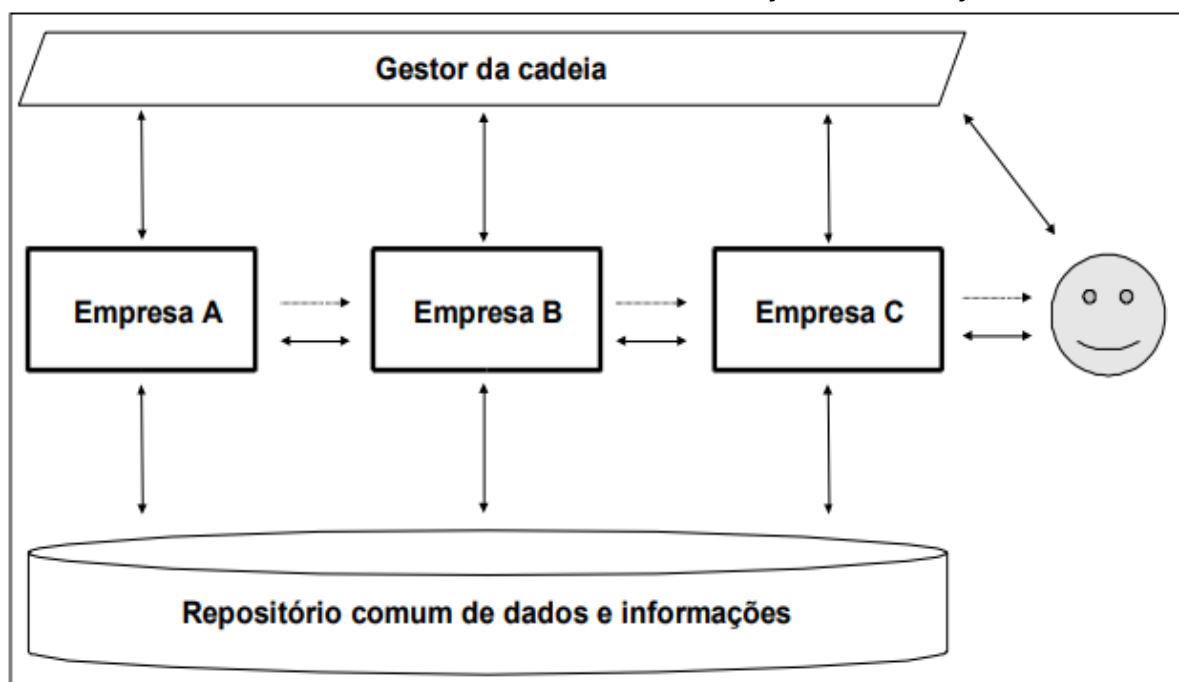
FONTE: Beal (2007 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

A primeira etapa é a de identificação de necessidades e requisitos, seguido pela segunda etapa de Obtenção, onde são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte interna ou externa em qualquer mídia ou formato. A terceira etapa, se refere ao tratamento, e a seguinte é a distribuição, que prevê o direcionamento da informação necessária a quem precisa. As duas últimas etapas, são o uso e o descarte, em que ocorre o uso da informação, na qual possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, e posteriormente, o descarte da informação, obedecendo a normas legais, políticas operacionais e exigências internas ao excluir informações inúteis (BEAL, 2007 *apud* INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

I) Modelo de cadeias de prestação de serviços

Favaretto (2012) apresenta uma proposta de gerenciamento de informações, na qual o fluxo de prestação de serviços consiste na alteração consecutiva de estados de sujeitos, ou seja, entre as pessoas ou empresas.

FIGURA 9. MODELO DE CADEIAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS



FONTE: Favaretto (2012).

O modelo proposto consiste em uma cadeia de serviços, com base em quatro elementos principais e suas relações, representadas por dois fluxos, os de serviços e os de informações. O primeiro elemento diz respeito aos clientes, seguido das empresas e do repositório comum de dados e informações utilizado entre as empresas, e por fim, o elemento gestor da cadeia de serviços (FAVARETTO, 2012).

2.2.2 Discussão sobre o uso de Modelos de fluxo de informação organizacional

Diante dos modelos apresentados, pode-se distinguir os fluxos de informação em três diferentes abordagens de análise, que possibilitam o entendimento dos processos informacionais no contexto organizacional. A primeira abordagem, proposta nos modelos A e B, apresentados por Leitão (1985) e por Lesca e Almeida (1994), são os mais antigos e consideram no processo os fatores externos à empresa, como a sociedade, os clientes, fornecedores e os concorrentes, a fim de analisar o fluxo interno, mas considerando o externo como um fator importante na análise.

A segunda abordagem de análise do fluxo informacional, se concentra, principalmente, nos fatores internos da empresa para o estudo, o que não desconsidera a análise externa também. O modelo C de Davenport e Prusak (1998) representa a cooperação entre os atores envolvidos no fluxo de informação da

organização, e o modelo D, de Navarro (2000), analisa o fluxo de informação com base em linhas hierárquicas (verticais e horizontais), e o estudo do modelo E, de Forza e Salvador (2001), utiliza do estudo interno hierárquico, a fim de analisar o fluxo informacional na melhoria da performance das indústrias manufatureiras. Já Barreto (2002), Choo (2006) e Beal (2007) - nos modelos F, G e H -, discutem o processo de transformação da informação em conhecimento, analisando desde a coleta ou criação da informação, até a transformação em conhecimento. O modelo H, proposto por Beal (2007) é considerado o mais amplo deles pelo fato de possuir a etapa de descarte da informação, quando esta se torna inútil. E por fim, o modelo I, proposto por Favaretto (2012) consiste em um fluxo informacional entre empresas, voltada para uma cadeia de serviços.

Diante dos três tipos de abordagem de um fluxo organizacional, Inomata, Araújo e Varvakis (2015) destacam que cada modelo é a idealização de uma realidade, o que o torna limitado. Para os autores, os modelos reproduzem com eficiência o processo de gestão da informação baseado nos fluxos informacionais. No entanto, os autores não deixam de destacar que mesmo um fluxo de informação claramente definido não é garantia de qualidade, pois no processo podem ocorrer falhas decorrentes de situações não previstas. Essa constatação reforça a avaliação e melhoria contínua a partir do diagnóstico, como forma de prever a eficiência do processo e de seus resultados no fluxo informacional (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015).

Além disso, os fluxos de informação podem ser influenciados pelos relacionamentos humanos dentro de uma organização, assim como pelo contexto na qual está inserido, com isso os fluxos podem ser diferentes quando em contextos e cenários diferenciados. Inomata, Araújo e Varvakis (2015), destacam ainda que cada modelo é idealizado para uma realidade, não é adaptado integralmente a nenhuma organização, mas a partir deles é possível a identificação ou combinação de modelos a partir de peculiaridades entre organizações, servindo como parâmetros de análise. Diante disso, a partir dos modelos identificados pelos estudos, se buscará identificar o fluxo informacional da IGR Adetur Rotas do Pinhão.

O próximo capítulo, apresenta os Procedimentos Metodológicos utilizados neste estudo, descrevendo o conjunto de tomada de decisão e ações quanto à escolha das técnicas de pesquisa e método para o desenvolvimento deste trabalho científico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são apresentados os aspectos relacionados aos materiais e métodos utilizados a fim de alcançar o objetivo propor a criação de um produto de uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança. Para melhor desempenho, o projeto de planejamento e gestão em turismo seguiu como etapas os objetivos específicos elaborados.

Desse modo, o QUADRO 2 apresenta a caracterização da pesquisa indicando a técnica de pesquisa, a coleta de dados, a tabulação e interpretação dos dados, a partir dos objetivos específicos do estudo.

QUADRO 2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Objetivo específico	Técnica de pesquisa e coleta de dados	Tabulação	Interpretação dos dados
Compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança;	Pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários.	Análise descritiva.	Qualitativa.
Estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão;	Pesquisa bibliográfica em dados secundários.	Análise descritiva.	
Identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão;	Pesquisa participante Entrevista	Análise exploratória.	

FONTE: elaboração própria (2021) com base em Minayo (1994), Gil (2008), Gil (2002), Lakatos e Marconi (2003), Dencker (1998) e Veal (2011).

Diante disso, as seções posteriores apresentam o detalhamento do tipo de pesquisa, as técnicas utilizadas, a construção do instrumento de coleta dos dados e a tabulação e interpretação dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A fim de atingir os objetivos específicos propostos foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, definida como uma pesquisa que trabalha o mundo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes e, portanto, não podem

ser quantificados (MINAYO, 1994). Desse modo, a pesquisa qualitativa foi dividida em duas etapas: descritiva e exploratória.

A análise descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinado grupo ou fenômeno, a partir de estudos em dados primários e secundários, e analítica buscando desenvolver e esclarecer ideias, e proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato (GIL, 2008). Esse tipo de pesquisa foi utilizada a fim de discutir a Regionalização do Turismo no Paraná, o papel das Instâncias de Governança, informação como base para a tomada de decisão no turismo e também para estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, por meio de pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários.

Na segunda etapa foi aplicada a abordagem exploratória, que de acordo com Gil (2002), tem como finalidade possibilitar maior compreensão sobre o problema suscitado e construir hipóteses. Desse modo, foi utilizada a fim de identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

As técnicas de pesquisa utilizadas seguiram a proposta do tipo de pesquisa aplicada. Sendo assim, na primeira etapa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental em dados secundários. A pesquisa bibliográfica engloba as produções científicas realizadas sobre um determinado assunto para que os pesquisadores possam embasar suas investigações em materiais já existentes (LAKATOS; MARCONI, 2003). Sendo assim, a técnica empregou-se inicialmente a fim de compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e estudar os modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, por meio de acesso a dados secundários de livros e artigos científicos.

A pesquisa documental diferente da bibliográfica utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, mas que podem ser documentos de primeira mão conservados por instituições (DENCKER, 1998). Essa técnica de pesquisa foi aplicada exclusivamente com a finalidade de discutir a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança. Posteriormente, na pesquisa exploratória a fim de Identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão utilizou-se de pesquisa participante e entrevista em profundidade.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa bibliográfica, caracterizada como Etapa I, foi desenvolvida em dados secundários, em uma combinação dos descritores: Turismo; Regionalização e Governança; Informação em Turismo; Fluxo de Informação e Gestão da Informação, nas bases de dado Publicações de Turismo (PubTur) e na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI).

A primeira base de dados selecionada para a pesquisa, PubTur, é um banco de dados composto por informações dos artigos publicados em periódicos científicos iberoamericanos de Turismo (PUBLICAÇÕES DE TURISMO, 2021). A segunda, a BRAPCI, cujo objetivo é subsidiar estudos e propostas na área de Ciência da Informação (CI), fundamentando-se em atividades planejadas institucionalmente e atualmente disponibiliza referências e resumos de 19.255 textos publicados em 57 periódicos nacionais impressos e eletrônicos da área de CI, tema central deste trabalho (BRAPCI, 2021).

As pesquisas foram realizadas no mês de maio do ano de 2021, com base nos títulos, nas palavras-chave e nos resumos dos periódicos disponibilizados pelas plataformas, com um recorte temporal de trabalhos publicados de 2001 a 2021.

QUADRO 3. ESTRUTURA DE CONSTRUÇÃO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Item	Abordagem
Recorte temporal	Trabalhos publicados de 2001 a 2021
Descritores	Fluxo de Informação; Informação; Regionalização e Governança; Turismo.
CrITÉRIOS de busca	No título, abstract e/ou palavras-chave;
Bases de Dados	Publicações de Turismo (PubTur); Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI).
Período	Maio de 2021.

FONTE: elaboração própria (2021)

As pesquisas resultaram em 59 estudos encontrados nas bases de dados selecionadas, que a partir da leitura prévia dos títulos e resumos foram recuperados 14 trabalhos, excluindo os repetidos em descritores diferentes, considerando-o apenas para o descritor que mais condiz. Tais trabalhos contribuíram como base para a construção teórica.

TABELA 1. RESULTADOS DE BUSCA POR BASE DE DADOS

Descritores	Base de Dados	Encontrados	Recuperados
Regionalização	PubTur	24	5
Informação em Turismo	BRAPCI	29	6
Fluxo de Informação e Turismo	BRAPCI	6	3

FONTE: elaboração própria (2021)

A coleta de dados da pesquisa documental, por sua vez, ocorreu por meio de documentos disponibilizados de forma online pela Paraná Turismo e pelo Ministério do Turismo, como o Plano de Regionalização, o Plano Operacional 2017-2019, entre outros que exploram a Regionalização do Turismo.

Na pesquisa de campo, a fim de atingir a finalidade da abordagem exploratória, se utilizou como instrumento de coleta de dados duas abordagens: pesquisa participante (Etapa II) e entrevista em profundidade (Etapa III).

A pesquisa participante, é realizada mediante a integração do pesquisador no grupo pesquisado, com o objetivo de obter conhecimento mais profundo do grupo (DENCKER, 1998). Nesse sentido, a pesquisa participante apresentou-se como um método pertinente ao estudo, visto que a autora deste PPGT tem atuado na Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão desde de dezembro de 2020 como bolsista do projeto da região turística junto a ADETUR.

A partir da atuação como estagiária, documentos, informações e percepções específicas internas da organização contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Desse modo, por meio da pesquisa participante, foi possível identificar as principais ferramentas de informação utilizadas pela ADETUR Rotas do Pinhão, e assim buscar identificar o fluxo informacional da IGR.

Para a criação da entrevista e do questionário utilizou-se como base os modelos apresentados no capítulo do Referencial Teórico, na seção 2.2.1. deste estudo, como apresenta o QUADRO 4, a seguir:

QUADRO 04. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Seção do instrumento de pesquisa	Objetivo da Seção	Modelo de fluxo de informações de referência
Instrumentos do fluxo de informação;	Identificar os canais de distribuição da informação na IGR;	Modelo H.
Relação com a Informação;	Identificar quais informações os gestores consideram importantes;	Modelo C; Modelo F; Modelo G; Modelo H.
	Entender como as informações são repassadas;	Modelo A; Modelo B; Modelo D; Modelo E; Modelo I.
Caracterização do entrevistado.	Entrevistar diferentes membros da ADETUR.	-

FONTE: elaboração própria (2021)

Para a construção do instrumento de pesquisa foram elaboradas três seções, a fim de compreender momentos diferentes da pesquisa. A primeira procura identificar quais os instrumentos de distribuição dessas informações. Posteriormente, na segunda busca entender como o objeto de estudo, a ADETUR, se relaciona com a informação e quais informações são consideradas importantes para a organização e questiona como a informação flui entre os membros da IGR. E por fim, as últimas questões caracterizam o entrevistado, compondo a quarta seção. Nesse sentido, são quatro blocos de perguntas que se interligam e buscam trazer um conjunto de variáveis relacionadas aos modelos de fluxo de informação.

Diante dessa estrutura, é possível relembrar que Modelos de Fluxo de Informação denominados C, F, G e H, destacam os processos e etapas da informação dentro das organizações, até virarem conhecimento e auxiliarem nas tomadas de decisões. Já os Modelos A, B, D, E e I, discutem a relação entre fluxos e canais de informação, e dessa forma, se tornam importantes aportes a fim de entender como as informações são repassadas. Quanto ao Modelo de Fluxo de Informação H, é o único que se repete, visto que descreve as atividades relacionadas às sete etapas dos fluxos da informação nas organizações, e assim se torna o mais completo deles. A caracterização do entrevistado, não apresenta modelo pois tem apenas o intuito de identificar os diferentes membros da ADETUR.

Seguindo as seções do instrumento de pesquisa, criadas com base nos modelos de fluxo de informação discutidos no capítulo do Referencial Teórico, seção 2.2.1, como apresenta o QUADRO 4 de construção do instrumento de pesquisa, foi

elaborada a entrevista em profundidade. Uma entrevista menos estruturada que uma baseada em questionários (VEAL, 2011), ou seja, o pesquisador pode ter mais liberdade para realizar as perguntas. Nesse sentido, as questões da entrevista (APÊNDICE 1) buscaram apresentar situações ao entrevistado com base na pesquisa participante e na discussão sobre informação apresentada no capítulo do Referencial Teórico, na seção 2.2. deste estudo.

A entrevista em profundidade buscou identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão. Para isso, foi realizada junto a dois presidentes da ADETUR, com o objetivo de compreender a visão dos gestores no compartilhamento de informações. A primeira pesquisa foi realizada no dia 30 de outubro, por meio da plataforma de videoconferências do Google, Google Meet, com uma duração de cerca de 50 minutos, com o presidente anterior da ADETUR, gestão 2019-2021, Geraldo Simão. A segunda entrevista, foi realizada via ligação de celular, com o atual presidente, gestão 2021-2023, Eros Consentino Tozetto, e teve uma duração de cerca de 40 minutos. Os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE 2), no qual concordaram com a participação voluntária na pesquisa e com sua gravação.

Por fim, para a tabulação e interpretação dos dados foi realizada a validação de resultados decorrentes dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa exploratória.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Conforme exposto anteriormente, nos procedimentos metodológicos, com o intuito de responder ao problema de pesquisa, os objetivos específicos e geral, neste estudo foram empregados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa participante e a entrevista em profundidade. Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados provenientes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados e suas relações com a discussão teórica.

4.1 PESQUISA PARTICIPANTE

A primeira ferramenta identificada foi o aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones, **WhatsApp**, na qual a ADETUR possui um grupo de trabalho. Ao todo fazem parte 68 participantes na plataforma, sendo eles profissionais e empresários membros da IGR, ou pessoas com participação na região turística, mesmo que não associado a ADETUR. Neste grupo, são publicadas ou repassadas informações diariamente acerca de atividades que estão sendo desenvolvidas pelos municípios membros, notícias e ações governamentais relacionadas ao turismo, e principalmente, aviso e acesso de reuniões da IGR ou de interesse da instância e de seus membros, as pautas e as atas dessas reuniões, assim como também, *links* da gravação dessas reuniões.

As **reuniões** podem ser divididas em dois grupos: as que ocorrem periodicamente e as contínuas. A assembleia ordinária da ADETUR ocorre de forma periódica toda segunda semana do mês, no período da manhã, para todos os membros. Nesta reunião são repassadas e discutidas todas as ações e atividades que a IGR está trabalhando no momento, e posteriormente, a gravação e a ata com as pautas da reunião são disponibilizadas no grupo do *WhatsApp*. Além dessa, ocorrem reuniões diariamente com representantes dos municípios, representantes de órgãos públicos e com o governo estadual (Paraná Turismo e Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo do Estado do Paraná) conforme a demanda de atividades que estão sendo desenvolvidas. No entanto, estas reuniões não costumam contar com a participação de todos os membros, apenas os relacionados a informações do tema em questão, ou os interessados.

No **YouTube** são disponibilizadas as gravações das reuniões e dos eventos que são promovidas pela ADETUR. Os *links* das reuniões internas são enviados no grupo do *WhatsApp* para todos os membros, e os dos eventos são também divulgados nas Mídias Sociais da Região Turística da Rotas do Pinhão, para pessoas externas. Assim como os *links* das reuniões, o *link* da pasta compartilhada do *Google Drive*² com documentos importantes da ADETUR é constantemente atualizado e reenviado ao grupo de trabalho.

Quanto às Redes Sociais, **Facebook** e **Instagram**, são utilizadas para repasse de informação para as pessoas externas principalmente, além da divulgação dos atrativos e empreendimentos associados à Região Turística. Já o **e-mail**³ é mais utilizado de forma institucional, na troca de documentos com agentes externos.

Assim, foram estas as seis ferramentas de fluxo de informação utilizadas pela ADETUR, e descritas como as informações são repassadas, com base na visão da pesquisadora. Além disso, as informações podem possuir canais distintos, sendo: informações formais escritas (IFE), como atas, ofícios, comunicados internos, newsletters, mídia impressa; informações informais escritas (IIE) muito utilizadas nas mídias sociais (*Facebook, Whatsapp, Twitter, YouTube*); informações formais orais (IFO), principalmente em reuniões (PAVAN, 2013).

Quanto aos integrantes desses fluxos, o público externo é constituído pelos turistas, a comunidade e o público em geral; as organizações externas pelos órgãos e agentes do turismo como a Paraná Turismo e as secretarias estaduais dos municípios integrantes da região turística; e fluxo Interno constituído pela presidência da ADETUR Rotas do Pinhão e os municípios e empreendimentos associados.

4.2 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

As entrevistas realizadas junto ao presidente anterior (denominado nesta seção E1) da ADETUR Rotas do Pinhão e o atual presidente (aqui denominado E2), ocorreram seguindo as seções do instrumento de pesquisa (QUADRO 4), criadas com base nos modelos de fluxo de informação discutidos no capítulo do Referencial Teórico, seção 2.2.1. Nesse sentido, as questões da entrevista (APÊNDICE 1) buscaram apresentar situações ao entrevistado com base na pesquisa participante e

² Serviço de armazenamento e sincronização de arquivos.

³ Correio eletrônico baseado no envio e recebimento de mensagens eletrônicas por meio da internet.

na discussão sobre informação apresentada no capítulo do Referencial Teórico, na seção 2.2. deste estudo.

As entrevistas foram gravadas e transcritas exatamente como foram ditas. Assim a transcrição de trechos dos depoimentos no decorrer da análise respeita o conteúdo da fala dos entrevistados, tendo sido omitido/editado apenas os espaços contendo vícios de linguagem, ou assuntos dispersos ao tema. Desse modo, iniciou-se as entrevistas explicando o objetivo da pesquisa de identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão, e como a entrevista estaria organizada nas seções 'Instrumentos do fluxo de informação' e 'Relação com a Informação'.

Na **primeira parte da entrevista**, os questionamentos foram a respeito dos instrumentos que a ADETUR utiliza para o fluxo de informação. Assim, o E1 destacou que utilizam dos “meios tradicionais”. Citou o *e-mail*, utilizado para troca de informações institucionais, como confirmações, e para troca de documentações, tanto interno quanto externo à organização, mas especialmente externo. O segundo instrumento citado foram ligações telefônicas, muito utilizadas para se ter confirmações mais diretas. No entanto, na própria palavra do E1 “o principal meio de troca de informações internamente tem sido o aplicativo *WhatsApp*, esse tem sido o principal, mas pelo grupo da ADETUR ou particularmente entre os associados”. De acordo com o entrevistado, geralmente as resoluções via grupo são rápidas, e funcionam até certo ponto, mas não são garantidas.

Para fora da ADETUR, a nível governamental, de acordo com o E1, na maioria das vezes também tem sido utilizado o *WhatsApp*, para trocar informações com o governo do Estado e com os municípios. Além do uso da plataforma do Telegram⁴ com algumas dessas entidades, no entanto, para E1 “funciona também, mas é menos gente que usa”. Além disso, na entrevista foram citadas ainda as mídias sociais da Instância, tanto Facebook, quanto Instagram, que fazem a parte da divulgação das ações e de informações institucionais.

Já o E2 comentou que para ele cerca de 99% do fluxo de informação é realizado por meio do aplicativo do *WhatsApp* na ADETUR, mas que utiliza de ligação

⁴ O Telegram é um aplicativo de mensagens que pode ser utilizado em todos os seus dispositivos ao mesmo tempo e as mensagens serão sincronizadas em todos os celulares, tablets ou computadores. Disponível em: <<https://telegram.org/faq/br#p-o-que-e-telegram-o-que-faco-aqui>>. Acesso em: 5 out. 2021.

telefônica também, visto que para determinados assuntos o diálogo e a informação fluem melhor.

Até a entonação como que a pessoa fala as coisas é melhor do que você está escrevendo no *WhatsApp*. Mesmo quando você grava, não tem aquela mesma fluidez da informação do que você está falando de uma forma contínua. Uma conversa. (E2).

Ainda sobre os instrumentos do fluxo de informação, foi perguntado sobre as reuniões. Nesse sentido, de acordo com o E1, existem as regulares, as assembleias, que atualmente são mensais e online, por causa da atual pandemia do Covid-19: “eram presenciais antes disso, da pandemia, e passaram a ser online e estão sendo até hoje” (E1). Estas reuniões acontecem uma vez por mês, na segunda segunda-feira do mês. No entanto, em relação à participação dos associados nas assembleias, o E1 descreveu como “razoável”, mas sem muita alteração da participação de quando era presencial.

Quando era presencial a gente mantinha uma alternância, às vezes fazendo em empreendimentos da região associados, às vezes fazendo no SEBRAE no centro de Curitiba, por facilidade de acesso para vários. Mas às vezes fazia alternando nos municípios para os associados conhecerem os associados da região e na pandemia tem sido pela plataforma do Jitsi. (E1).

O E2 concorda que as reuniões mensais são importantes. Segundo ele, as reuniões com o grupo são necessárias para duas funcionalidades: apresentar a informação para todos os associados que tenham interesse e receber um retorno daquilo que precisa ser feito.

Quanto às outras reuniões, principalmente externas, E1 destaca que não têm periodicidade, e na prática acontecem com mais frequência do que o planejado. No entanto, ocorrem quando possuem alguma demanda específica, e não seguindo um planejamento previamente elaborado.

A gente já tem bastante coisa no nosso planejamento estratégico e no nosso plano, missão e visão que já está alinhado. Se a gente for ainda mastigar mais sobre isso, a gente perde tempo de fazer algumas coisas. Então vai surgindo oportunidade, a gente vai vendo onde encaixa e vai fazendo. Se ficarmos sempre na base da reunião, no fundo são meia dúzia de pessoas que efetivamente estão engajadas nisso e é muito pouco para uma área tão grande. (E1).

No entanto, E2 quando perguntado sobre as reuniões externas, afirma que não tinha contato, visto que estas participavam apenas os integrantes da diretoria, sendo o presidente, o vice-presidente ou os diretores administrativo e técnico. Os conselheiros, sua função anterior, não têm um contato direto com as outras IGRs, a não ser em eventos ou alguma reunião aberta.

Sobre as atas das reuniões, segundo E1, não são públicas, mas as gravações de algumas reuniões, como as assembleias, sim. As gravações são disponibilizadas no canal do *YouTube* e começaram com as reuniões online na pandemia do Covid-19, deixando de ficar apenas em atas. Contudo, possuem reuniões de gestão que não são públicas, mas sempre são compartilhadas no *YouTube* com acesso privado, para caso algum membro precise assistir posteriormente, apesar de “o pessoal nem conferir muito, as pessoas não dão muita atenção para isso” (E1).

Outra ferramenta questionada foi a de armazenamento de informações, e se todos têm acesso de forma igual a essa ferramenta. O E1 respondeu sobre o uso do *Google Drive*, de uma conta quase não utilizada na plataforma *Trello*⁵ e das gravações do *Jitsi*⁶ que são enviadas para uma pasta do *DropBox*, mas mesmo esses vídeos são enviados para o *Google Drive*, por ser a principal ferramenta de armazenamento. O *link* do *Google Drive*, e das pastas compartilhadas nele, são colocadas na descrição no grupo do *WhatsApp*, “mas o pessoal não percebe mesmo que eu informe no grupo” (E1). Sobre esse assunto, E2 destaca a ferramenta do *Google Drive* ser aberta e não apresentar segurança.

À medida que a gente vai tendo mais associados, mais responsabilidade a gente tem que ter com as nossas informações, e as informações têm que ser guardadas cada vez com mais segurança. Então eu acho que por enquanto vai continuar o Drive, mas quando tivermos orçamento para poder ter um lugar mais seguro os nossos arquivos acho que a gente deve ter. (E2).

O entrevistado ainda cita a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)⁷, que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, sejam físicos ou nos meios digitais,

⁵ Trello é um aplicativo de gerenciamento de projeto baseado na web originalmente feito por Fog Creek Software em 2011.

⁶ uma aplicação software livre e de código aberto multiplataforma para voz, videoconferência e mensageiro instantâneo.

⁷BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Ministério da Defesa, Brasília, DF, 03 set. 2020.

por pessoa física ou por pessoa jurídica de direito público ou privado. Essa lei tem como objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Assim, o entrevistado reforça a importância do armazenamento e da segurança de dados de outras pessoas. “Isso é muito perigoso! A gente ter os dados pessoais guardados sem segurança” (E2). No entanto, essa ferramenta mais segura não se aplica às informações públicas, segundo o entrevistado.

Na **segunda seção da entrevista**, perguntou-se sobre a relação com a informação. No primeiro momento, especificamente sobre a troca de informações com outras entidades. No caso de outras ADETURs, E1 respondeu que mensalmente ocorre o encontro das IGRs com a Paraná Turismo, “é o Encontro Geral da IGRs para discutir temas. A Paraná Turismo dando alguma informação, as pessoas cobrando alguma coisa ou dando um feedback” (E1). Além disso, confirmou que há muita troca de informação entre IGRs, apesar de remoto, ou conversa no telefone.

Já com a Paraná Turismo, autarquia estadual, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Sustentável e do Turismo (SEDEST), a informação é descrita como irregular, mas justificada por E1, por eles não trabalharem sozinhos e dependerem de questões políticas, ou de secretarias e outras entidades. Por outro lado, quando feita a mesma pergunta ao E2, ele respondeu que não há essa troca de informação, visto que estes outros órgãos não repassam. “Como que vai existir fluxo de informação se a informação corre dentro de um círculo fechado?” (E2).

Em relação aos municípios e empresários não associados, de acordo com o E1 há troca de informações, mas não há um canal direto o tempo todo. “A gente tenta. Varia muito de quem está na outra ponta” (E1). O entrevistado cita que muitas vezes o receptor da informação é alguém que não tem ideia do que é turismo, alguém do esporte, ou da administração na secretaria e isso dificulta o acesso.

Além dessas entidades são citadas outras como: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Observatório de Turismo do Paraná (OBSTUR) pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Sistema Fecomércio Serviço Social do Comércio (Sesc) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). De acordo com E1, “é uma troca de informação diária, com SEBRAE, universidade e Fecomércio, por telefone e *WhatsApp*” (E1). O SEBRAE ainda trabalha

com consultorias que aconteceram de forma presencial, e o SENAC com a oferta de cursos. No entanto, para E2, falta diversidade nos produtos ofertados pelo órgão, que atendam necessidades mais específicas, limitando assim, a troca de informações.

A relação da informação com os próprios membros, no entanto, muitas vezes é considerada pouco importante. De acordo com E1 “os membros são muito imediatistas”, e se interessam nas reuniões quando tem algo do seu assunto, como o Mapa do Turismo. Mesmo quando estão presentes acabam não participando muito, são mais quietos, principalmente o pessoal do setor público, apesar de serem maior número de membros. “O volume maior é de municípios, mas os mais questionadores, geralmente, é o empreendedor” (E1).

Por outro lado a ADETUR, não produz informação. “Temos mais divulgação do que criação” (E1). A meta da organização tem sido fazer os municípios entenderem a Regionalização, visto que muitas vezes os próprios secretários de turismo dos municípios não sabem o que é a instância de governança.

Mas acho uma boa a gente começar a produzir informação. Dados da região. As pessoas conhecem muito sobre as entidades de classe, porque elas passam informação para o seu setor, e a gente podia fazer isso na nossa região junto com o observatório de turismo. Porque isso é um feedback importante até para os municípios associados porque eles perguntam sobre os índices dos ministério do turismo... se pudermos embasar isso já seria uma devolutiva muito boa para os associados. (E1).

Nesse sentido, E2 concorda que a ADETUR precisa saber quem são os associados que deveria atrair, a fim de desenvolver o turismo da região. No entanto, destaca que as informações mais importantes são aquelas relacionadas aos turistas, ou seja, a do público externo. Já E1, finaliza afirmando que a informação dentro da ADETUR é para todos, e transmitida de forma igual a todos do grupo, mas que quando vem de cima, do Governo do Estado, sempre é passada institucionalmente, primeiro para o presidente, que repassa para os demais.

Desse modo, a partir das entrevistas realizadas junto aos presidentes da ADETUR Rotas do Pinhão identificou-se o fluxo informacional da IGR a partir da visão dos gestores. Assim, apresenta-se na seção seguinte a análise dos resultados da pesquisa.

4.3 RESULTADO FINAL DAS ETAPAS DE PESQUISA

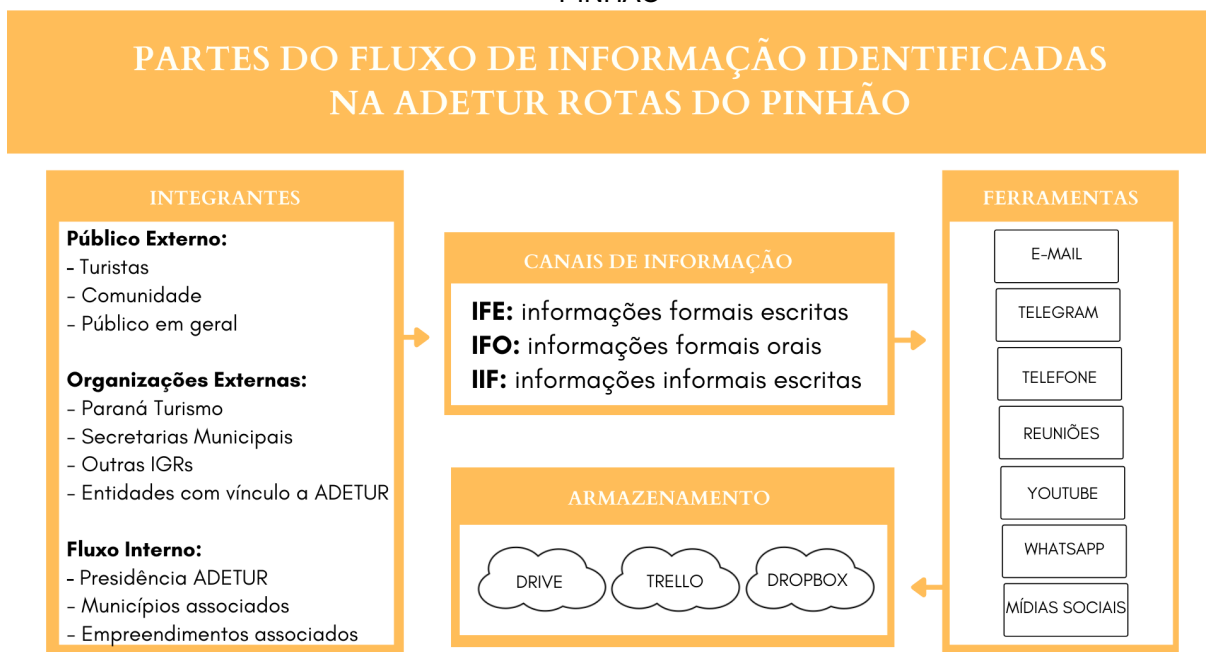
Como já discutido anteriormente, a gestão da informação nas empresas de turismo, e de outros setores, tem sido um importante aporte na tomada de decisão, devido seu papel na geração de novos conhecimentos. Nesse sentido, Pavan (2016), reforça que uma organização necessita de uma estrutura pré-definida de fluxo de informação, que podem ser gerenciados com o apoio de sistemas. Assim, baseado nos resultados da pesquisa aplicada foi identificado na ADETUR Rotas do Pinhão, um fluxo de informação intenso internamente, mas moderado quando se trata de informação externa.

A organização, apesar de não ser geradora de conhecimento, possui uma intensa troca de informação entre seus membros por meio de ligações telefônicas, reuniões, principalmente online nesse período, e pelo aplicativo *WhatsApp*. No entanto, quando se trata de informação com órgãos externos, a ADETUR Rotas do Pinhão, por não produzir informação, também repassa pouco para outras organizações, e além disso, as informações que recebe são dirigidas ao presidente para que ele faça o repasse da informação. Assim, diferente das informações do fluxo interno, muito relacionadas às atividades e metas da ADETUR e de seus membros isolados, que circulam por todo o grupo, as informações oriundas das organizações externas são repassadas de forma vertical, e depois de tratadas repassadas ao grupo.

Quando se trata do público externo, que seria os potenciais turistas, a comunidade local e o público em geral que consumirá, de alguma forma, a região turística, são repassadas informações sobre os atrativos dos municípios associados e dos empreendimentos associados, além de eventos e até mesmo informações de reuniões e gravações dessas reuniões. Essas informações são transmitidas por meio das mídias sociais, Instagram e Facebook.

A FIGURA 10 destaca as partes integrantes do fluxo de informação identificado na ADETUR Rotas do Pinhão, sendo eles: os integrantes, os canais de informação, as ferramentas e a forma de armazenamento.

FIGURA 10. PARTES DO FLUXO DE INFORMAÇÃO IDENTIFICADAS NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO



FONTE: elaboração própria (2021)

Como apresentado na FIGURA 10, o fluxo de informação da ADETUR Rotas do Pinhão, é integrado por três instâncias: público externo, organizações externas e fluxo interno. Esses integrantes são os transmissores e receptores das informações que circulam dentro da IGR.

Compõem o público externo os turistas, a comunidade local e o público em geral que consumirá, de alguma forma, a região turística. As organizações externas são compostas por entidades como a Paraná Turismo, Secretarias Municipais, outras IGRs, SEBRAE, Observatório de Turismo do Paraná (OBSTUR) Universidade Federal do Paraná (UFPR), Fecomércio e SESC SENAC, entre outras que têm algum vínculo com a ADETUR. E por fim, o fluxo interno da organização, composta por sua diretoria e membros que são empreendedores e gestores públicos de municípios da Instância de Governança.

Os canais de informação se referem à forma que os integrantes descritos acima transmitem a informação, e foram identificados com base no estudo de Pavan (2013), no capítulo do Referencial Teórico, seção 2.2.1. Assim, os canais identificados foram as informações repassadas de formais escritas (IFE), informações informais escritas (IIE) e informações formais orais (IFO). As informações formais escritas são atas, ofícios, comunicados internos, *newsletters*, mídia impressa, já as informações informais escritas (IIE) são muito utilizadas nas mídias sociais, como *Facebook*,

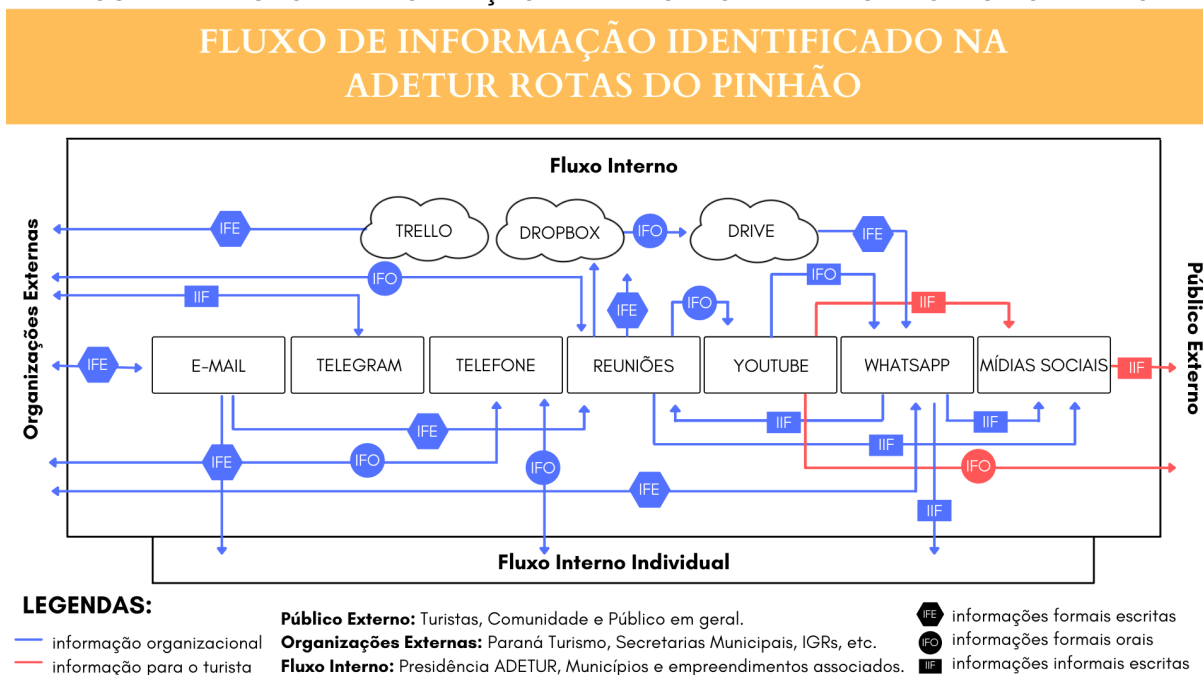
Whatsapp, *Twitter*, *YouTube*, e por fim as informações formais orais (IFO), são aquelas principalmente utilizadas principalmente em reuniões.

Dentro do fluxo de informação são utilizadas sete ferramentas para distribuir a informação: *e-mail*, Telegram, telefone, reuniões, *YouTube*, *WhatsApp* e as mídias sociais, representadas na ADETUR Rotas do Pinhão pelo *Instagram* e pelo *Facebook*. O *e-mail* na IGR é utilizado principalmente para troca de informações com organizações externas e quando utilizados no fluxo de informação interna é para o envio e recebimento de documentos. Para respostas mais rápidas e diretas são utilizados as ligações telefônicas e o *WhatsApp*, que é muito utilizado como grupo de trabalho, mas também de forma individual. O Telegram é pouco utilizado pelos membros da ADETUR Rotas do Pinhão, por fazer o mesmo papel do *WhatsApp*, mas é fundamental para a comunicação externa. Já as reuniões são uma importante ferramenta para a comunicação externa, mas internamente acontece apenas uma por mês, que é disponibilizada no *YouTube* e assim se torna pública.

A comunicação com o público externo é realizada unicamente pelas mídias sociais, por meio do Instagram e do Facebook. Além disso, há três ferramentas de armazenamento: Trello, DropBox e Google Drive. O Trello é uma ferramenta de gerenciamento de projeto indicada e trabalhada em conjunto com organizações externas quando demandada, o *DropBox* utilizado apenas como armazenamento da plataforma de vídeos. E por fim, o Google Drive, que armazena todos os documentos e atas da ADETUR Rotas do Pinhão.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa participante e nas entrevistas realizadas, e discutido nesse tópico, foi elaborado um fluxo de informação identificado na IGR, como apresenta a FIGURA 11.

FIGURA 11. FLUXO DE INFORMAÇÃO IDENTIFICADO NA ADETUR ROTAS DO PINHÃO



Inicia-se destacando o denominado fluxo interno individual, que apesar de fazer parte do fluxo interno da organização, composta por sua diretoria e membros que são empreendedores e gestores públicos, há circulação de informações repassadas de forma individual entre seus integrantes. Corrobora-se assim para a afirmativa de que a IGR possui uma intensa troca de informação entre seus membros.

A esquerda da imagem, as quatro primeiras ferramentas do fluxo de informação, que são o *e-mail*, o *Telegram*, as ligações telefônicas e reuniões, além do *WhatsApp*, apresentam uma utilidade apenas para o fluxo interno e para as organizações externas. As informações discutidas nestas ferramentas, não chegam ao público externo sem serem tratadas. Apenas o *YouTube* e as mídias sociais mesclam entre interno e externo, destacando uma minoria de ferramentas destinadas a informar o público externo.

Outra percepção que se pode ter a partir da FIGURA 11 é que as ferramentas de armazenamento de dados e documentos são restritas aos membros da ADETUR. Isso pode ser justificado visto que na IGR ainda não há geração de informação como apresentado no modelo exposto por Lesca e Almeida (1994), no capítulo do Referencial Teórico, seção 2.2.1, que propõe a informação da empresa em três grandes fluxos: fluxo de informação coletado externamente à organização e utilizada pela empresa, fluxo de informação produzida pela empresa para uso interno, e o fluxo

de informação produzida pela empresa e destinada ao mercado externo da organização, formado por clientes, fornecedores e concorrentes.

Além disso, na ADETUR Rotas do Pinhão também não foi identificado o descarte da informação destacado por Beal (2007 apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015). O que se trabalha na IGR é com a atualização de documentos antigos, por mais recentes, quando necessário.

A partir dos resultados obtidos no objeto de estudo, o projeto de turismo que será apresentado no tópico seguinte de baseia na criação de uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, cujo principal produto é caracterizado como um modelo de fluxo informacional para IGRs, a fim de ajudar a solucionar problemas e dar sugestões de melhoria de processos para que possam seguir por conta própria.

5. PROJETO DE TURISMO

Como base nos resultados apresentados e discutidos durante o trabalho, neste capítulo é apresentada a proposta do Projeto de Turismo de Planejamento e Gestão de Turismo, que se baseia na criação de uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, cujo principal produto é caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança Regional. Uma empresa de consultoria presta serviços com um ou mais profissionais experientes e familiarizados com o assunto, a fim de atender às necessidades dos clientes, determinar soluções e indicar transformações, que podem ocorrer por meio de diferentes produtos, como por exemplo, conceituação de produtos e serviços, design de experiências, planos de negócios, estudos de tendências, relatórios de comportamento de consumidor, e modelo de fluxo informacional, este último proposto aqui.

A consultoria busca ajudar os clientes a solucionar problemas e dar sugestões de melhoria de processos e construção de rumos para que possam seguir por conta própria. Isso se dá ao atender as necessidades da empresa, identificar soluções e recomendar ações de melhoria através de uma ferramenta chamada diagnóstico. Com essas informações, o consultor pode desenvolver e implantar um projeto a fim de aprimorar suas práticas de gestão, otimizar recursos e auxiliar na tomada de decisões.

Desse modo, este capítulo engloba a descrição da empresa Alethos: Turismo & Consultoria e de seu principal produto, acentuando quem será o público para o qual está direcionado, onde será realizado, quem realizará, quando será realizado, por que realizá-lo, como será realizado e quanto de receita se estima para a realização do projeto.

5.1 DESCRIÇÃO DO PROJETO

Visto que as empresas buscam consultorias inovadoras, com criatividade e ampla visão estratégica para as tendências de negócios que estão desenvolvendo, o presente Projeto de Turismo trata da criação de uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, cujo principal produto é a consultoria especializada em análise e adequação de fluxo informacional.

O produto de consultoria terá como público-alvo organizações de turismo considerando as 15 IGRs do Paraná ou ainda, as empresas que as compõem. O serviço será prestado por consultores especializados da empresa Alethos: Turismo & Consultoria, de modo online e/ou nas próprias organizações contratantes. O projeto foi elaborado e finalizado ao longo dos meses de outubro a dezembro de 2021, e poderá entrar em vigor durante 2022, a fim de auxiliar na realização da gestão da informação nas organizações de turismo, desenvolvendo um fluxo de informação que aporte na tomada de decisão e na geração de novos conhecimentos.

QUADRO 5. DESCRIÇÃO DO PROJETO

Descrição do Projeto	
O que é o projeto?	Produto de empresa de consultoria baseado em análise e adequação do fluxo informacional.
Quem será o público?	Organizações de turismo e lazer públicas ou privadas, sendo diretamente as IGRs do Paraná ou ainda, as empresas membros destas organizações
Onde será realizado?	De modo online e nas próprias organizações que estão recebendo consultoria.
Quem realizará?	Consultora da empresa Alethos: Turismo & Consultoria.
Quando será realizado?	Ao longo de 2022.
Por que realizá-lo?	Para melhorar o desempenho das IGRs e seus membros a partir da gestão da informação contribuindo para a tomada de decisão e a geração de novos conhecimentos das mesmas.
Como será realizado?	Com base em cinco etapas elaboradas: Concepção da ideia; Aquisição da equipe profissional; Desenvolvimento da consultoria e seu principal produto; Lançamento e Pós-Lançamento.
Quanto de receita se estima?	A consultoria deverá ofertar pelo menos um produto principal e um adicional por mês, a fim de obter lucro.

FONTE: elaboração própria (2021)

Para viabilizar a implantação do projeto e rentabilizar a empresa, algumas medidas de retorno do investimento serão tomadas de acordo com o valor do produto e o tempo médio de consultoria. Entre essas medidas, a Alethos: Turismo & Consultoria deve fornecer pelo menos um produto principal e um produto adicional a cada mês a fim de obter lucro.

Neste contexto, apresenta-se a seguir as Etapas estabelecidas para o desenvolvimento do Projeto.

5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

A partir da descrição do projeto, apresenta-se neste tópico o detalhamento das etapas para a sua execução. O projeto, como apresenta o QUADRO 6, será desenvolvido com base em cinco etapas elaboradas: Concepção da ideia; Equipe profissional; Desenvolvimento da consultoria; Lançamento e Pós-Lançamento.

QUADRO 6. CRONOGRAMA DAS ETAPAS DE EXECUÇÃO DO PROJETO

Etapas do Projeto	Descrição das ações	Cronograma
Concepção da ideia	A elaboração do produto de consultoria para organizações e destinos turísticos, estabelecendo a área de atuação e a delimitação da abrangência geográfica; criação de produtos.	6 semanas
Aquisição de equipe profissional	Estabelecimento dos profissionais a serem contratados pela consultoria, a partir dos temas específicos dos produtos, bem como, equipe para desenvolvimento do material.	4 semanas
Desenvolvimento do produto	Legalização da consultoria como uma Microempresa (ME).	6 semanas
Lançamento	Divulgação da consultoria através de estratégias de marketing em mídia sociais.	1 mês
Pós-Lançamento	Atuação da consultoria no mercado junto às organizações.	Contínuo após o lançamento

FONTE: elaboração própria (2021)

As quatro primeiras etapas mencionadas tem uma previsão de serem concluídas em cinco meses, e posteriormente as atividades contínuas do pós-lançamento. Desta forma, o tópico seguinte será destinado ao detalhamento dessas etapas.

5.2.1 Descrição das Etapas para a Execução do Projeto

ETAPA 1. Concepção da ideia: Na primeira etapa ocorreu a concepção da ideia do produto e da empresa de consultoria, a partir da identificação de uma necessidade a ser atendida, estudando o público-alvo, se estabelecendo a área de atuação e a delimitação da abrangência geográfica. Nesse momento, se definiu por uma empresa de consultoria denominada Alethos: Turismo & Consultoria.

Derivada da palavra aletheia do grego, o nome “Alethos” significa “Verdadeira” e trata-se da forma primitiva de escrita do nome Alice. Assim, busca refletir o caráter da empresa, vindo ao encontro da sua tradução literal de verdade exposta, já que o termo objetiva apresentar a realidade como ela é.

A Alethos: Turismo & Consultoria é uma empresa especializada no setor de turismo, com produtos específicos em análise e adequação do fluxo informacional, destinada a atender como público alvo as organizações e destinos turísticos de pequeno porte, como as IGRs. Para isso, desenvolve produtos como: planos de negócios, estudo de viabilidade, mapeamento da jornada do cliente, e seu principal produto a análise e adequação do fluxo informacional, pois a Alethos considera a informação como base para o desenvolvimento de todos os outros produtos, bem como, rotinas e processos, dentro do turismo, considerando a intangibilidade que permeia a atividade.

A fim de definir a direção estratégica da empresa e refletir o papel da Alethos: Turismo & Consultoria na sociedade e o seu futuro, buscou-se definir a Missão, a Visão e os Valores, como apresenta a FIGURA 12.

FIGURA 12. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA



FONTE: elaboração própria (2021)

Assim a empresa possui como ferramenta de gestão organizacional a missão de prestar consultoria especializada no setor de turismo, com produtos específicos em análise e adequação do fluxo informacional, com qualidade e inovação, sendo o facilitador vital para nosso cliente. A visão de ser uma referência no segmento de consultoria de fluxos de informação. E seus valores com a verdade e transparência, a

democratização da informação, a entrega de resultados com excelência, respeito às empresas de turismo e a melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.

ETAPA 2. Aquisição de equipe profissional: Na etapa da equipe profissional, se estabeleceu os profissionais de assuntos específicos a serem tratados pela consultoria. Nesse sentido, no que tange aos recursos humanos necessários em cada etapa, bem como suas respectivas funções dentro delas, serão necessários um total de 3 profissionais, sendo eles: a profissional especializada na área de gestão do turismo e da informação, profissional de marketing, e um assistente administrativo.

A profissional especializada na área da gestão do turismo e da informação, será a Turismóloga que prestará consultoria às organizações, além de distribuir as tarefas entre os demais profissionais e ser responsável pelo desenvolvimento e gestão das etapas do projeto.

Tem-se também a necessidade de um profissional de marketing que criará o material digital da empresa e das consultorias, realizará a divulgação da empresa e seus produtos juntos as mídias sociais, acompanhará os *feedbacks* pós-lançamento e trabalhará com a captação e gerenciamento da publicidade de forma contínua. Além disso, esse profissional será encarregado de realizar pesquisas de mercado e desenvolver estratégias que aumentem os resultados da empresa, bem como, trabalhará no desenvolvimento do material para criação de identidade visual de logos e peças de comunicação, além de elaborar *layouts* e artes criativas, atendendo *briefings* e produzindo a arte final.

E por fim, um estagiário, com o objetivo de auxiliar nas questões de secretaria e financeiras. O QUADRO 7, apresenta os profissionais e seus serviços prestados.

QUADRO 7. DESCRIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS

Profissional	Serviço Prestado
Profissional especializada na área da gestão do turismo e da informação	Turismólogo que prestará consultoria às organizações.
Profissional de Marketing	Realizar pesquisas de mercado e desenvolver estratégias que aumentem os resultados da empresa e trabalhará no desenvolvimento do material para criação de identidade visual.
Estagiário	Auxiliar nas questões financeiras e de secretariado.

FONTE: elaboração própria (2021)

Desse modo, para o desenvolvimento do projeto, os profissionais contratados devem possuir sólida base de conhecimento nas áreas de turismo e gestão da informação, grande análise de capacidade crítica e sempre compreender a inovação contínua do mercado.

ETAPA 3. Desenvolvimento da consultoria e seu principal produto: Nesta etapa, se realizará a legalização da consultoria como uma Microempresa (ME). A Microempresa é uma empresa (Pessoa Jurídica) que não se enquadra como MEI, e que pode possuir um rendimento bruto de até R\$360 mil por ano, assim como uma contratação máxima de nove empregados para empresas dos segmentos de comércio e de serviços. Assim, a Alethos: Turismo & Consultoria, será uma ME com o regime tributário Simples Nacional, e com a categoria de natureza jurídica de Empresário Individual (EI) (TORRES, 2021).

A escolha da abertura da empresa ME, e não MEI, se justifica por buscar um futuro crescimento da empresa em número de faturamento e funcionários, além de apresentar menos burocracia quando se trata de abertura de empresas, principalmente com a simplificação do pagamento dos impostos, que são feitos de forma rápida através de uma única guia. Pode se justificar ainda por possuir a simplificação das regras trabalhistas e previdenciárias e dos processos administrativos, e o equilíbrio e certa favorabilidade em relação aos negócios de grande porte, em poder participar de licitações.

O regime tributário Simples Nacional se justifica devido a facilidade na hora de pagar os impostos. E sua natureza jurídica, de Empresário Individual, por sua

facilidade em uma pessoa física exercer em nome próprio uma atividade empresarial com um valor mínimo no caixa de R\$1.000,00 (GULARTE, 2021).

Uma vez estruturada a empresa, se buscará desenvolver seu principal produto caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança Regional, visto que a partir da informação estruturada os demais produtos serão desenvolvidos. O fluxo informacional será estruturado a partir da análise e diagnóstico empresarial, cujo se buscará realizar a investigação da realidade da empresa, verificando os integrantes desse fluxo, assim como os canais de informação e as ferramentas que são utilizadas. Uma vez que as ações tenham sido discutidas e planejadas com a chefia e os gestores, se iniciará a implementação das ações e a busca por resultados.

Outros produtos que a empresa desenvolverá a partir da análise do fluxo informacional será o planos de negócios, estudo de viabilidade e mapeamento da jornada do cliente, pois a Alethos considera a informação como base para o desenvolvimento de todos os outros produtos.

ETAPA 4. Lançamento: Para o lançamento será realizada a divulgação da consultoria através de estratégias de marketing em mídia sociais, buscando atingir o público-alvo. Para isso, desenvolveu-se a logomarca da empresa, visando transmitir a identidade visual da Alethos: Turismo & Consultoria, como apresenta a FIGURA 13, a seguir:

FIGURA 13. LOGO DA ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA



FONTE: elaboração própria (2021)

As cores da logo serão mantidas por todo o material, criando assim uma identidade visual da empresa. A mistura de tons de laranja e amarelo buscam trazer os significados das duas cores, sendo a cor laranja como principal, quer enfatizar características mais alegres e estimulantes, acabando por despertar o desejo de ação do usuário, assim aplicado no mundo do marketing, o laranja pode significar criatividade, alegria e confiança nas empresas. Já o amarelo, com menor destaque, visa transmitir a ideia de otimismo, uma vez que é considerada uma cor acolhedora, e além disso, tem o poder de passar uma sensação de transparência nas negociações com os clientes (CLEMENTE, 2020). Além disso, a escolha da letra no estilo denominado “Cursiva” (ou *Script*) a fim de transmitir uma sensação mais humanitária, elegância, criatividade e simpatia (FRACHETTA, 2021).

FIGURA 14. LOGO SIMPLES ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA



FONTE: elaboração própria (2021)

Para dar visibilidade e informar o público-alvo sobre a empresa e seus produtos, elaborou-se um site com as devidas informações sobre como funciona a Alethos e qual seu objetivo, quais seus principais produtos e contato para dúvidas e marcar a consultoria. As figuras a seguir ilustram o site.

Em todo o site, o designer utilizará as cores em tons alaranjados e amarelo, seguindo a identidade visual da marca. A página inicial do site ainda contará com um vídeo ao fundo demonstrando uma consultoria, como apresenta a FIGURA 15.

FIGURA 15. PÁGINA INICIAL DO SITE DA ALETHOS: TURISMO & CONSULTORIA



FONTE: elaboração própria (2021)

Na página inicial do site demonstrada na figura, na parte superior encontra-se a logomarca da empresa e menu. No centro possui o *slogan* da Alethos: Turismo & Consultoria, e na parte inferior o acesso à página de apresentação da empresa.

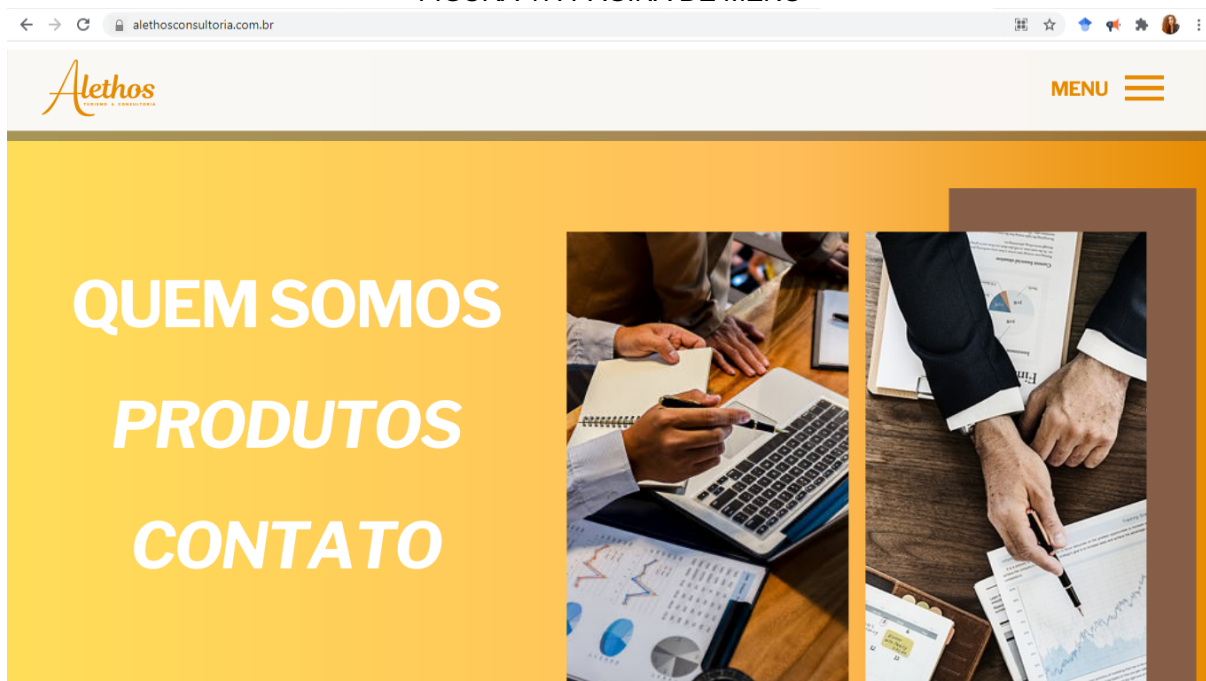
FIGURA 16. PÁGINA DE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA



FONTE: elaboração própria (2021)

Como demonstra a FIGURA 16, a página de apresentação da empresa conterá um breve texto sobre a Alethos e seus objetivos como consultoria em organizações e destinos turísticos. Além disso, destacará o portfólio de produtos da empresa.

FIGURA 17. PÁGINA DE MENU



FONTE: elaboração própria (2021)

O menu terá como opções de acesso às páginas “Quem Somos”, que apresentará a história e a equipe da empresa, “Produtos”, e “Contato”. A FIGURA 18 ilustra a página de Produtos, na qual cada um deles poderá levar para uma página seguinte que explicará de forma mais detalhada como funcionará a consultoria referente a ele e qual a sua aplicação.

FIGURA 18. PÁGINA DE PRODUTOS



FONTE: elaboração própria (2021)

A última opção de acesso do menu (FIGURA 17) denominado “Contato”, informará o e-mail da empresa, *WhatsApp* para informação de forma mais rápida e a conta do Instagram da Alethos, como apresenta a FIGURA 19 a seguir:

FIGURA 19. PÁGINA DE CONTATOS



FONTE: elaboração própria (2021)

Em relação a divulgação da empresa em mídias sociais, será realizada por meio da plataforma do Instagram, a fim de criar uma proximidade maior com o público-alvo e apresentar a Alethos: Turismo & Consultoria. Além disso, as publicações da plataforma buscarão destacar os produtos da consultoria e descrevê-los, como destaca a FIGURA 20, do Instagram @alethosconsultoria.

FIGURA 20. PERFIL DO INSTAGRAM DA @ALETHOSCONSULTORIA



FONTE: Instagram (2021)

A FIGURA 20 ilustra o perfil da Alethos na rede social. A foto de perfil é o logotipo simples da empresa. As três primeiras publicações são imagens que

apresentam, na ordem da direita para a esquerda, o logotipo e a identidade visual, uma explicação do objetivo de uma empresa de consultoria, e na terceira imagem da fileira, um informativo de como funciona uma consultoria. Nas fileiras seguintes se busca apresentar os produtos da Alethos: Turismo & Consultoria. Essa plataforma será constantemente alimentada pelo profissional de marketing com conteúdos referentes à empresa, e terá sua continuidade no pós-lançamento.

ETAPA 5. Pós-Lançamento: A partir desta etapa, será a atuação da consultoria no mercado junto às organizações. E por conseguinte, será realizado acompanhamento regular de *feedback* das organizações e se buscará manter as divulgações constantes de publicidade com o intuito de possuir um rendimento e retorno financeiro. Desse modo, trata-se de uma etapa constante.

A partir da descrição das etapas do projeto, a seguir se apresentará os custos fixos e variáveis para o desenvolvimento da empresa de consultoria e de seu principal produto, a análise e adequação do fluxo informacional.

5.2.2 Descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa

Os custos previstos para a realização do projeto se baseiam nas etapas: Aquisição de equipe profissional, Desenvolvimento da consultoria e seu principal produto, Lançamento e Pós-Lançamento.

Na etapa de aquisição de equipe profissional, entrará como média os valores de R\$ 1.273,00⁸ do salário do profissional de marketing e de R\$ 862,00⁹ do estagiário. Para a consultora turismóloga não será necessária a contratação de recursos humanos para o desenvolvimento do projeto, visto que a idealizadora do projeto dispõe de tais habilidades para a sua execução. No entanto, como titular, a consultora tirará a pró-labore. Assim de acordo com a média que o mercado paga pela atividade de uma consultora inicial de R\$ 2.684,00¹⁰, mais 20% para compensar a ausência de benefícios trabalhistas, o valor do salário pró-labore se define R\$ 3.220,80. Desse

⁸ Salário inicial no cargo de Marketing de acordo com o site Vagas.com. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/cargo/marketing>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

⁹ Salário médio de um Estagiário de acordo com o site Vagas.com. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/cargo/estagiario-aprendiz>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

¹⁰ Salário inicial no cargo de Consultor Empresarial de acordo com o site Vagas.com. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/cargo/consultor-empresarial>>. Acesso em: 11 nov. 2021.

modo, para esta etapa se desembolsará um total de R\$ 5.355,80 mensais, que em 12 meses resultará em R\$ 64.269,60.

Para a segunda etapa de desenvolvimento da consultoria e seu principal produto, será necessário desembolsar o valor para abertura de uma microempresa. Os gastos médios incluem registro do CNPJ e alvará de funcionamento. Os primeiros custos são os fiscais com a Junta Comercial, onde deverá ser pago o Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais (DARE), taxa destinada ao registro público da empresa, e o certificado digital para confirmar a autenticidade de empresas que emitem nota fiscal eletrônica (NFe). Além disso, a taxa de registro da marca junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) para uso do nome Alethos: Turismo & Consultoria. Assim, para a abertura da ME Individual será necessário uma média de R\$ 1.030,00 (TORRES, 2021).

Nesta etapa destaca-se ainda que assim como os Microempreendedores Individuais (MEI), as Microempresas (ME) podem utilizar o endereço residencial do titular como sede do estabelecimento, quando não for indispensável a existência de local próprio para o exercício da atividade. Desse modo, a empresa não terá custos com endereço comercial, visto que o uso do endereço residencial é permitido a prestadores de serviço. No entanto, será calculado os valores de custo de operação, cujo incluem um endereço de *coworking*¹¹, que será utilizado de forma esporádica em algumas reuniões e consultorias. Uma sala de reuniões com televisão para projeções, material de escritório completo, com até 06 lugares, ideal para reuniões empresariais, apresentações comerciais e atendimento a clientes, têm o valor de R\$ 36,00 por hora¹², considerando utilizar uma média de quatro horas por mês, será desembolsado R\$ 144,00 mensal.

Para as duas últimas etapas de Lançamento e Pós-Lançamento, se utilizará da promoção no Instagram. Esta ferramenta da plataforma permite escolher a destinação para as pessoas visualizarem o post, escolher um público para que a publicação seja exibida e assim focar nos clientes em potencial mais promissores, e por último estabelecer um orçamento diário e a duração da promoção (de 1 à 30 dias). Para a Alethos: Turismo & Consultoria, será utilizada uma promoção de 10 dias por mês que

¹¹ Espaço de Coworking é um local ou empresa que reúne a estrutura necessária para que outras empresas se juntem a eles e desenvolvam seus negócios.

¹² Valor de Coworking. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/spaces/sacada-coworking/>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

terá o valor de R\$ 100,00 e alcará uma média de 2.400 contas novas que poderão ser novos possíveis clientes, visto que o Instagram irá exibir o post escolhido para promoção para pessoas similares aos seguidores atuais.

FIGURA 21. ORÇAMENTO DO INSTAGRAM PARA PROMOÇÃO



FONTE: Instagram (2021)

O valor da promoção no Instagram será mensal, buscando atingir todos os meses uma média de 2.400 contas novas que poderão ser novos possíveis clientes, e mais de 28 mil contas no ano por R\$ 1.200,00. Desse modo, a partir da descrição já realizada dos custos previstos para o projeto, tem-se de forma resumida a TABELA 2, com os totais dos valores mensais e de um ano para a abertura e sustentação da Alethos: Turismo e Consultoria.

TABELA 2. ORÇAMENTO E DOS DESEMBOLSOS POR ETAPA

Etapas do Projeto	Custos Fixos e Variáveis		TOTAL 1º mês	TOTAL mensal	TOTAL 1 ano
	Custo	Descrição			
Concepção da ideia	N/A ¹³		N/A	N/A	N/A
Aquisição de equipe profissional	R\$ 3.220,80	Profissional especializada na área da gestão do turismo e da informação	R\$ 5.355,80	R\$ 5.355,80	R\$ 64.269,60
	R\$ 1.273,00	Profissional de marketing			
	R\$ 700,00	Estagiário			
Desenvolvimento da consultoria e seu principal produto	R\$ 1.030,00	Abertura ME	R\$ 1.174,00	R\$ 144,00	R\$ 2.902,00
	R\$ 144,00	Custo de operação			
Lançamento	R\$ 100,00	Promoção Instagram	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Pós-Lançamento	R\$ 100,00	Promoção Instagram	N/A		
TOTAL GERAL:			R\$ 6.629,80	R\$ 5.599,80	R\$ 68.371,60

FONTE: elaboração própria (2021)

Portanto, será estimada uma receita necessária de R\$ 5.599,80 mensais para a empresa. Além disso, como ME serão calculados os seguintes impostos: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), Contribuição Previdenciária Patronal (CPP), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Programa de integração Social (PIS), Imposto sobre Serviços (ISS), que não estão apresentados na TABELA 2, por serem custos variáveis de acordo com o retorno do investimento, analisado no tópico seguinte.

¹³ Não aplicável ou não se aplica.

5.2.3 Avaliação do retorno do investimento

Para que a execução do projeto seja viável e a empresa possua lucros, serão adotadas algumas medidas de retorno de investimento com base nos valores dos produtos e nas horas médias de consultorias, como apresenta a TABELA 3, a seguir:

TABELA 3. VALORES POR PRODUTOS

Produtos		Média de Horas	Valores	Total
Produto Principal	Análise e Adequação do Fluxo Informacional	20 horas	R\$ 300,00/h	R\$ 6.000,00
Produtos adicionais	Planos de Negócios	16 horas	R\$ 200,00/h	R\$ 3.200,00
	Estudo de Viabilidade	16 horas	R\$ 200,00/h	R\$ 3.200,00
	Mapeamento da Jornada do Cliente	16 horas	R\$ 200,00/h	R\$ 3.200,00

FONTE: elaboração própria (2021)

Assim, como destacado, o valor do principal produto que se caracteriza como a análise e adequação do fluxo informacional, será de R\$ 300,00 reais por hora, totalizando uma média de R\$ 6.000,00 por uma consultoria de 20 horas.

Os demais produtos, serão ofertados com base no seu principal produto, visto que a partir da informação estruturada os demais produtos serão desenvolvidos, assim o planos de negócios, o estudo de viabilidade e o mapeamento da jornada do cliente serão produtos adicionais da consultoria. Cada um desses produtos adicionais terá uma consultoria com uma média de 16 horas, no valor de R\$ 200,00 a hora, podendo sofrer alterações de acordo com as necessidades dos clientes.

Os valores das consultorias foram calculados com base no honorário do Sindicato dos Administradores do Estado do Paraná (SINAEP), o qual estabelece um valor médio de R\$ 406,00 pela elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização. Em relação à pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, entre outros produtos cujo se enquadram os produtos adicionais deste projeto, se tem o valor médio de R\$ 292,00 (SINAEP, 2021).

No entanto, entendendo que Alethos: Turismo & Consultoria ainda é uma empresa em seu estágio inicial, será cobrado um valor menor que a médio estadual.

Desse modo, a TABELA 4 apresenta três possíveis cenários (pessimista, realista e otimista), do retorno do investimento, com base nos rendimentos e nos lucros brutos mensais e anuais.

TABELA 4. RETORNO BRUTO DO INVESTIMENTO

Cenários	Descrição	Faturamento Mensal	Lucro Bruto Mensal	Faturamento Anual	Lucro Bruto Anual
I. Pessimista	Produto principal + um produto adicional	R\$ 9.200,00	R\$ 4.000,40	R\$ 110.400,00	R\$ 48.004,80
II. Realista	Produto principal + dois produtos adicionais	R\$ 12.400,00	R\$ 6.800,20	R\$ 148.800,00	R\$ 81.602,40
III. Otimista	Produto principal + três produtos adicionais	R\$ 15.600,00	R\$ 10.000,20	R\$ 187.200,00	R\$ 120.002,40

FONTE: elaboração própria (2021)

Diante disso, o retorno do investimento se classifica da seguinte forma de acordo com o cenário:

- I. **Cenário Pessimista:** No cenário realista será ofertado o produto principal por R\$ 6.000,00 e mais um produto adicional de R\$ 3.200,00, resultando em 36 horas de consultoria com um lucro de R\$ 4.000,40 mensal e R\$ 48.004,80 anual.
- II. **Cenário Realista:** Em um melhor cenário seria ofertado o produto principal por R\$ 6.000,00 e mais dois produtos adicionais de R\$ 3.200,00, totalizando R\$ 12.400,00 por 52 horas de consultoria. Desse modo, a Alethos teria um lucro bruto mensal de R\$ 6.800,20 e R\$ 81.602,40 por ano.
- III. **Cenário Otimista:** Neste cenário seria ofertado o produto principal por R\$ 6.000,00 e mais os três produtos adicionais no valor de R\$ 3.200,00. Assim, teria um lucro bruto mensal de R\$ 10.000,20 e anual de R\$ 120.002,40.

Em relação aos impostos, pela complexidade do sistema tributário brasileiro, foram criados diversos enquadramentos e alíquotas para diferentes tipos de serviços ou comércio. Nesse sentido, essa empresa se enquadra no Anexo V do Simples Nacional, e a partir do seu enquadramento pode ser calculado os impostos das empresas prestadoras de serviços.

Os cálculos são baseados nas tabelas de faturamento disponibilizadas pela Receita Federal (FIGURA 22), e é necessário considerar o faturamento bruto da empresa e a alíquota efetiva que ela se encaixa para chegar ao valor do Simples Nacional, considerando a receita bruta total nos últimos 12 meses.

FIGURA 22. ANEXO 5 – TABELA SIMPLES NACIONAL 2018 – SERVIÇOS

Faixa	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)	Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)
1a Faixa	15,50%	-	Até 180.000,00
2a Faixa	18,00%	4.500,00	De 180.000,01 a 360.000,00
3a Faixa	19,50%	9.900,00	De 360.000,01 a 720.000,00
4a Faixa	20,50%	17.100,00	De 720.000,01 a 1.800.000,00
5a Faixa	23,00%	62.100,00	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00
6a Faixa	30,50%	540.000,00	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00

FONTE: TORRES (2021)

A fórmula $[(RBA12 \times ALIQ) - PD] / RBA12^{14}$ utiliza a receita bruta acumulada dos 12 meses e multiplicada pela alíquota subtraída da parcela que precisa deduzir, e divide pela receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores. Desse modo, a Alethos: Turismo & Consultoria que se enquadra no anexo 5, com um faturamento anual de R\$ 110,400,00 (Cenário Pessimista), R\$ 148.800,00 (Cenário Realista), e R\$ 187.200,00 (Cenário Otimista), teria como alíquota efetiva 15,50% nos dois primeiros cenários e 18,00% no terceiro.

I. Cenário Pessimista: $(110.400,00 \times 15,50\%) / 110.400,00 = 0,155$

$0,155 \times 100 = 15\%$

¹⁴ RBA12: é a receita bruta acumulada ao longo dos 12 meses anteriores;
ALIQ: alíquota indicada no anexo correspondente da Receita Federal;
PD: parcela a deduzir indicada no anexo.

II. Cenário Realista: $(148.800,00 \times 15,50\%) / 148.800,00 = 0,155$

$$0,155 \times 100 = 15\%$$

III. Cenário Otimista: $(187.200,00 \times 18,00\%) - 4.5000,00 / 187.200,00 = 0,155$

$$0,155 \times 100 = 15\%$$

Encontrando essa alíquota efetiva de 15% nos três cenários, é possível calcular o Simples Nacional e chegar ao valor total de impostos no mês atual, multiplicando a alíquota efetiva pelo faturamento bruto da empresa no mês.

I. Cenário Pessimista: $15\% \times R\$ 9.200,00 = R\$ 1.380,00$

II. Cenário Realista: $15\% \times R\$ 12.400,00 = R\$ 1.860,00$

III. Cenário Otimista: $15\% \times R\$ 15.600,00 = R\$ 2.340,00$

Nesse sentido, entendendo que o lucro líquido dos produtos da Alethos é obtido a partir do lucro bruto menos as tributação calculadas, o retorno líquido da empresa se define:

I. Cenário Pessimista: $R\$ 4.000,40 - R\$ 1.380,00 = R\$ 2.620,00$

II. Cenário Realista: $R\$ 6.800,20 - R\$ 1.860,00 = R\$ 4.940,20$

III. Cenário Otimista: $R\$ 10.000,20 - R\$ 2.340,00 = R\$ 7.660,20$

Sendo assim, a partir dos cálculos em relação aos impostos necessários em uma empresa que se enquadra no Anexo V do Simples Nacional, o lucro líquido mensal e anual se apresentam, na TABELA 5 a seguir:

TABELA 5. RETORNO LÍQUIDO DO INVESTIMENTO

Cenários	Descrição	Lucro Líquido Mensal	Lucro Líquido Anual
I. Pessimista	Um produto principal + um produto adicional	R\$ 2.620,00	R\$ 31.440,00
II. Realista	Produto principal + dois produtos adicionais	R\$ 4.940,20	R\$ 59.282,40

III. Otimista	Produto principal + três produtos adicionais	R\$ 7.660,20	R\$ 91.922,40
----------------------	---	--------------	---------------

FONTE: elaboração própria (2021)

Diante dos cenários apresentados, definiu-se que a consultoria deverá ofertar pelo menos um produto principal e um adicional por mês, a fim de obter lucro. Destaca-se ainda que são cenários hipotéticos, e somente a partir da abertura da empresa será possível estabelecer valores mais precisos relativos aos mencionados no projeto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto de planejamento e gestão em turismo teve como objetivo geral propor a criação de um produto em uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança. Diante disso, a fim de atingir o objetivo geral proposto, foram elaborados uma série de objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico buscou compreender a Regionalização do Turismo no Paraná e o papel das Instâncias de Governança, com o propósito de compreender o contexto no qual a ADETUR Rotas do Pinhão se encaixa na atual política pública brasileira. O objetivo foi atingido no capítulo do Referencial Teórico, na seção 2.1. deste trabalho. Foi discutido que o modelo de regionalização, apesar de na teoria ser uma proposta ideal a ser seguida, na prática, quando analisado pelos autores percebe-se uma série de barreiras a enfrentar para que possa se consolidar como uma política pública eficaz, que seja capaz de atingir seu objetivo principal de apoiar a gestão, estruturação e promoção do turismo no país, de forma regionalizada e descentralizada.

O objetivo estudar modelos de fluxo de informação organizacional para gestão, iniciou-se com a discussão da informação como base para a tomada de decisão no turismo na seção 2.2, visando buscar soluções na gestão de informação entre os atores envolvidos, para o sucesso da política pública na governança e na gestão da regionalização do turismo. Com essa discussão pode-se concluir que a informação nas empresas de turismo tem sido utilizada nos processos produtivos, na geração de novas tecnologias, e tem sido um importante aporte na tomada de decisão devido sua importância para a geração de novos conhecimentos. Além disso, fez-se o levantamento de nove modelos de fluxos de informação, que auxiliaram o objetivo específico seguinte de identificar o fluxo informacional da Instância de Governança Regional ADETUR Rotas do Pinhão.

A partir dos objetivos anteriores, foi criado um instrumento de pesquisa com base no estudo dos modelos de fluxo de informação apresentados neste trabalho. A pesquisa aplicada foi utilizada a fim de identificar o fluxo informacional da IGR ADETUR Rotas do Pinhão, levando em consideração a hipótese de que a gestão de informação na ADETUR Rotas do Pinhão acontece no âmbito operacional e de maneira espontânea. Por meio dela se constatou que a organização, apesar de não

ser geradora de conhecimento, possui uma intensa troca de informação entre seus membros internos, no entanto, quando se trata de informação com órgãos externos, a ADETUR Rotas do Pinhão, por não produzir informação, também repassa pouco para outras organizações.

Após atingir todos os objetivos específicos, foi possível concluir o objetivo geral da pesquisa, que visou a criação de uma empresa de consultoria para organizações e destinos turísticos, cujo principal produto é caracterizado como um modelo de fluxo informacional para Instâncias de Governança Regional. Desse modo, foi desenvolvida a Alethos: Turismo & Consultoria.

A Alethos: Turismo & Consultoria foi elaborada visando ser uma empresa especializada no setor de turismo, com produtos específicos em análise e adequação do fluxo informacional, destinada a atender como público alvo as organizações e destinos turísticos de pequeno porte, como as IGRs. A empresa desenvolve produtos como: planos de negócios, estudo de viabilidade, mapeamento da jornada do cliente, mas sempre com o seu principal produto que é a análise e adequação do fluxo informacional. Visto que assim como identificado nos estudos teóricos deste estudo, a Alethos considera a informação como base para o desenvolvimento de todos os outros produtos em organizações de turismo.

Por fim, tem-se como limitação do estudo o cenário de pandemia da COVID-19 que afetou todo o globo em 2020 e perdurou até 2021, período deste estudo. Esse contexto limitou a pesquisa participante uma vez que a dinâmica seria outra caso a pesquisadora tivesse um contato mais próximo com a ADETUR Rotas do Pinhão, e não apenas de modo *online*. E em relação às entrevistas, o novo cenário interferiu na forma de realização, posto que teve que se adaptar à entrevista *online* que apesar de encurtar as distâncias, perde a proximidade com o entrevistado. Além das limitações já expostas, cabe destacar ainda as alterações que a própria IGR teve que realizar na maneira que armazena e repassa a informação nesse novo cenário de isolamento ocasionado pela pandemia. E por fim, durante a realização do estudo, ocorreu a troca de presidentes da ADETUR Rotas do Pinhão, que consequentemente interferiu a forma como a informação é tratada dentro da organização.

Ademais, sugere-se pesquisas futuras sobre o tema que analisem não apenas o fluxo da informação organizacional, mas como a gestão da informação pode contribuir na tomada de decisão em organizações de turismo paranaenses, considerando o valor estratégico de processos, produtos e serviços. Esse estudo pode

se constituir em importante aporte para a administração de organizações turísticas, e principalmente como subsídio ao processo de tomada de decisões e na criação de conhecimento em organizações de turismo no Paraná.

REFERÊNCIAS

- BANTIM, Natasha Ribeiro; FRATUCCI, Aguinaldo Cesar. Gestão regional do turismo-participação e representatividade no Conselho Regional de Turismo das Agulhas Negras-RJ. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 13, n. 1, 2019.
- BARBOZA, E. L.; FADEL, B.; VALENTIM, M. L. P. Contribuições dos fluxos de informação para o turismo de Bonito-MS. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, n. XX ENANCIB, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/124304>>. Acesso em: 23 maio 2021.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, p. 67-74, 2002.
- Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci). Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/about>>. Acesso em: 17 mai. 2021.
- BIZ, Alexandre Augusto; NAKATANI, Marcia Shizue Massukado; PAVAN, Cecilia de Souza. Análise da gestão da informação na Secretaria de Estado do Turismo do Paraná–SETU-PR. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 2, p. 278-297, 2013.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/roteiros_brasil/acao_municipal_para_a_regionalizacao_do_turismo.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo Diretrizes**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/PROGRAMA_DE_REGIONALIZACAO_DO_TURISMO_-_DIRETRIZES.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- BRASIL. Notícias. **Empregos no setor de turismo crescem 3,7% em 2019**. 3 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2020/02/empregos-no-setor-de-turismo-crescem-3-7-em-2019>>. Acesso em: 12 jun. 2021.
- BRUSADIN, Leandro Benedini. Estudo da avaliação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo–PNMT na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso. **Revista Hospitalidade**, v. 2, n. 2, p. 87-112, 2005.
- CLEMENTE, Matheus. Rockcontent. **Entenda o que é Psicologia das Cores e descubra o significado de cada cor**. 22 jul., 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/psicologia-das-cores/>>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- CURITIBA. Agência de Desenvolvimento do Turismo da Rotas do Pinhão é instalada. 16 set. 2015. Disponível em: <<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/agencia-de-desenvolvimento-do-turismo-da-rotas-do-pinhao-e-instalada/37570>>. Acesso em: 15 mai. 2021.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em Turismo: Planejamento, Métodos e Técnicas**. São Paulo: Futura, 1988.

FAVARETTO, F. Gerenciamento de informações em cadeias de prestação de serviços. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 3-20, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/50424>. Acesso em: 29 jun. 2021.

FEGER, José Elmar et al. A regionalização do turismo no litoral do Paraná (Brasil): análise da rede de interação entre os stakeholders. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 13, n. 3, p. 1-25, 2019.

FEGER, José Elmar; VEIS, Evandro Luis. A regionalização do turismo no contexto da política pública de desenvolvimento turístico brasileiro: O caso de duas regiões localizadas no Estado do Paraná. **CULTUR: Revista de Cultura e Turismo**, v. 12, n. 1, p. 95-117, 2018.

FORZA, Cipriano; SALVADOR, Fabrizio. Information flows for high-performance manufacturing. **International Journal of Production Economics**, v. 70, n. 1, p. 21-36, 2001.

FRACHETTA, Adriano. Estúdio Roxo. **O que a tipografia (tipo de letra) da sua marca diz sobre ela?**. Disponível em: <https://www.estudioroxo.com.br/blogpulsar/o-que-a-tipografia-tipo-de-letra-da-sua-marca-diz-sobre-ela/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GULARTE, Charles. Contabilizei. **Saiba se microempresa pode ter sócio e quais as naturezas jurídicas possíveis**. 22 jul. 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/saiba-se-microempresa-pode-ter-socio-e-quais-as-naturezas-juridicas-possiveis/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

INOMATA, Danielly Oliveira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 203-228, 2015.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt et al. Estratégias Baseadas no Uso de Informações e Conhecimentos Visando Sustentar as Atividades Empresariais Durante a Pandemia de Covid-19. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 15, p. e02112-e02112, 2021.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. **Ciência da informação**, v. 14, n. 2, 1985.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração da FEA/USP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MEDAGLIA, Juliana; ORTEGA, Cristina Dotta. Mediação da Informação em Turismo: um estudo introdutório. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 6, n. 2, p. 126-147, 2015.

MIDDLETON, Victor; CLARKE, Jackie. **Marketing in travel and tourism**. Butterworth-Heinemann, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 21, p. 9-29, 1994.

NAKATANI, Marcia Shizue Massukado; GONÇALVES, Sandro Aparecido. La regionalización turística como instrumento para la descentralización de la gestión del turismo en Brasil: El caso del Estado de Paraná. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 22, n. 4, p. 763-784, 2013.

NASCIMENTO, Maria de Jesus; SILVA, Paula Sanhudo. Informação: insumo básico para o desenvolvimento do setor de turismo em Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 9, n. 1, 2004.

NUNES, Ricardo Ferreira; MEDAGLIA, Juliana; STADLER, Adriano. Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 61-73, 2020.

PARANÁ. **Orientação para Gestão Municipal do Turismo - Guia Prático para Dirigentes Públicos Municipais de Turismo**. Curitiba, 2017. Disponíveis em: <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/conteudo/Apostila_Gestao_Municipal.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PARANÁ. **Orientações Práticas às Instâncias de Governança de Turismo do Paraná**. 2009. Disponível em: <https://www.turismo.pr.gov.br/sites/turismo/arquivos_restritos/files/documento/2020-06/cartilhainstanciasdegov.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

PARANÁ. **RESOLUÇÃO CONJUNTA SEDEST/PARANÁ TURISMO Nº 001/2020**. Disponível em: <<http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/Resolucao%20das%20IGRs%202020.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PARANÁ TURISMO. **Regionalização do Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br/Pagina/Regionalizacao-do-Turismo>>. Acesso em: 15 mai. 2021.

PARANÁ TURÍSTICO 2026. **Plano Operacional 2017-2019**. Região Turística Rotas Do Pinhão: Curitiba E Região Metropolitana. 2018. Disponível em: <http://www.paranaturistico.com.br/arquivos/PARAN%C3%81_TUR%C3%8DSTICO_2026_Plano_Operacional_-_Rotas_do_Pinh%C3%A3o.pdf>. Acesso em 1 jul. 2021.

PAVAN, Cecília de Souza. **Análise do fluxo de informação e processo de criação de conhecimento de uma destination management organization: estudo de caso no Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau (CCVB)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Curso de Pós-Graduação em Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná. 2016.

PINHEIRO, Isabelle de Fátima Silva; MARACAJÁ, Kettrin Farias Bem; CHIM-MIKI, Adriana Fumi. Política pública de regionalización del turismo: Un estudio sobre la participación social en el Polo de Turismo Seridó. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, n. 1, p. 162-184, 2020.

PUBLICAÇÕES DE TURISMO. Sobre o Publicações de Turismo. Disponível em: <<http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/sobre.php>>. Acesso em: 23 mai. 2021.

RODRIGUES, Suelen de Leal; SOUZA, Marcelino de. O papel da Governança na regionalização do turismo. **Revista Brasileira de Ecoturismo. São Paulo. Vol. 8, n. 2 (maio/ago. 2015), p. 234-250**, 2015.

SILVEIRA, Carlos Eduardo; MEDAGLIA, Juliana; PAIXÃO, Dário. Política pública de turismo no Brasil: evolução estrutural, alterações da lógica partidária e tendências recentes de apoio ao turismo massificado. In: PIMENTEL, Thiago D.; EMMENDOERFER, Magnus L.; TOMAZZONI, Edegar L. **Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

SMIT, Johanna Wilhelmina. The information in Information Science. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação; v. 3 n. 2 (2012); 84-101**, v. 24, n. 2, p. 101-84, 2012.

SINAEP. **Tabela de Honorários**. Disponível em: <<https://sinaep.org.br/tabela-de-honorarios/>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

TORRES, Vitor. Contabilizei. **Anexo V simples nacional: Tabela completa de atividades, guias, alíquotas e impostos 2021**. 22 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/anexo-5-simples-nacional/>>. Acesso em: 24 nov. 2021.

_____. Contabilizei. **Microempresa: O que é uma ME? Como funciona, definição e características.** 22 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-microempresa-e-qual-a-diferenca-com-outros-tipos/>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

_____. Contabilizei. **Quanto custa abrir empresa no Brasil? Confira os custos e Taxas em 2021.** 23 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quanto-custa-abrir-empresa-no-brasil-descubra-tudo/>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

TRENTIN, Fábila; FRATUCCI, Aguinaldo César. Política Nacional de Turismo no Brasil: da municipalização à regionalização. **Tourism & Management Studies**, v. 1, p. 839-848, 2011.

UNWTO. **World Tourism Barometer nº18 January 2020.** 19 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

UNWTO. **2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals.** 28 jan. 21. Disponível em: <<https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

VEAL, Anthony J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo.** São Paulo: Aleph, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PRESIDENTES DA ADETUR

1) INSTRUMENTOS DO FLUXO DE INFORMAÇÃO

- 1 a) Comente a respeito dos instrumentos que a ADETUR utiliza para o fluxo de informação, como reuniões, grupos de WhatsApp, pastas compartilhadas, etc.
- 1 b) Sobre as reuniões: qual a periodicidade? da diretoria? com os associados? com o governo do estado? Como estruturam essas reuniões? Qual objetivo dessas reuniões? Tem registro em ata? E esses registros são públicos?
- 1 c) Sobre o WhatsApp? Existe? Mais de um? Quais entidades participam? Que tipo de informação é repassada?
- 1 d) Tem e-mail de grupo?
- 1 e) A ADETUR utiliza alguma ferramenta para armazenar informações? Se utiliza, qual ferramenta, e todos têm acesso de forma igual ou por departamento? Se não utiliza, como vocês armazenam as informações internas? O armazenamento é atualizado? É compartilhado?
- 1 f) Existe algum outro meio de compartilhamento de informações?

2) RELAÇÃO COM A INFORMAÇÃO

- 2 a) ADETUR é uma entidade pública, que está inserida dentro da regionalização do Paraná. Nesse sentido pode dar exemplos das informações trocadas com outras entidades:
- como outras ADETURs
 - E com a Paraná Turismo?
 - E com os municípios e empresários não associados, também há troca de informação com a ADETUR?
 - E com o SEBRAE?

- Existe algum outro órgão ou instituição parceira além do SEBRAE. A troca de informação com essas entidades é diferente? Quais informações são trocadas?

2 b) (MEDAGLIA E ORTEGA, 2015) Estamos vivendo o contexto da era da informação. Na ADETUR não é diferente e muitas informações circulam fruto das reuniões e dos grupos de comunicação. Desse modo, torna-se necessário o reconhecimento das informações pertinentes e potencializadoras das atividades que o grupo desenvolve.

- Quais as informações consideradas mais importantes?
- Quais as informações produzidas pela ADETUR?
- Existe um filtro para classificar as informações em mais ou menos importantes?

* informações financeiras, do governo do Estado, de membros específicos

2 c) (SMIT, 2012) Às informações muitas vezes, apesar de registradas, não chegam a todos os membros.

- Você percebe uma preocupação dos membros em acessar as informações completas?
- Quais as maiores dúvidas dos associados quando não acessam a informação completa?
- Ou quando não participam das reuniões, vão atrás da informação ou só quando precisam dela?

2 d) Enquanto diretoria, comente sobre a forma que repassa a informação da ADETUR e quais ferramentas usa para isso (de forma horizontal ou vertical?).

Poderia dar exemplos de tipos de informações que são passadas?

- aos municípios?
- em relação às empresas associadas?
- Agora comente em relação às informações recebidas do Governo Estadual, como são repassadas aos membros?

3) CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome

Idade

Gênero

Nível de escolaridade

Organização que atua / função na organização

É membro da ADETUR Rotas do Pinhão desde: (indicar o ano)

4) OUTRO COMENTÁRIO OU SUGESTÃO:

APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Brendha Stacy Rangel, discente em Turismo da Universidade Federal do Paraná (UFPR), estou convidando você a participar do Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo (PPGT) intitulado “**Fluxo de Informação em Instâncias de Governança no Turismo: Estudo com base na ADETUR Rotas do Pinhão**”.

- a) O **objetivo** desta pesquisa é **analisar o fluxo de informação organizacional e seu papel na tomada de decisão estratégica na IGR ADETUR Rotas do Pinhão**.
- b) Caso aceite, sua participação na pesquisa se dará por meio de uma entrevista de duração aproximada de **30 minutos**.
- c) Para tanto você deverá aceitar ligação via vídeo chamada por aplicativo online que permita conversa por vídeo.
- d) A pesquisadora Brendha Stacy Rangel poderá ser localizada por meio do e-mail brendhastacy@gmail.com e pelo telefone 41 991346875 para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.
- e) O material obtido (áudio e vídeo) será utilizado unicamente para essa pesquisa e será deletado ao término do estudo.
- f) **A sua participação é voluntária** e caso não queira mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

Eu, _____ li este Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

_____, _____ de _____ de 2021

Participante de Pesquisa

Pesquisadora Responsável – Brendha Stacy Rangel