



RTEP REVISTA ISSN: 2316-1493
TURISMO
ESTUDOS & PRÁTICAS

**CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DE JUIZ DE FORA (BRASIL):
ANÁLISE SISTÊMICA, DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES¹**

*TOURISM SUPPLY CHAIN IN JUIZ DE FORA (BRAZIL): SYSTEMIC ANALYSIS, DIAGNOSIS AND
RECOMMENDATIONS*

Thiago Duarte Pimentel²

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo analisar a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG), focalizando os seus componentes estruturais, principais elos, processo interno de gestão, além dos possíveis relacionamentos interorganizacionais. Recorremos a uma revisão de literatura sobre gestão de operações, administração da produção, planejamento e controle da produção (PCP), logística, posicionamento logístico, cadeia produtiva e de suprimentos em turismo, a fim de analisar e comparar os conceitos propostos e oferecer um modelo teórico relacionado com o produto turístico. Metodologicamente, este estudo valeu-se de uma pesquisa mista, majoritariamente quantitativa. Realizou um mapeamento sistemático, através de uma amostragem não intencional e probabilística com 100 empresas que compõem a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG), complementada por dados qualitativos, relativos às razões de determinados tipos de comportamentos e práticas destas empresas. Empiricamente, a cadeia produtiva em tela foi considerada a partir de todos os seus principais elos, a saber: meios de hospedagem, alimentação, agências de viagem, equipamentos culturais e transporte. Sua análise foi realizada a partir de 6 blocos de questões, cada qual com uma bateria de perguntas, que no seu conjunto visavam produzir um “raio-x” da cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora. Os resultados deste segmento mostram que apesar de ter um faturamento médio anual de 3.6 milhões/ano, por empresa, o setor ainda carece de melhorias na

¹ Esta pesquisa foi parcialmente financiada pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, através do projeto “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”; e pela Fundação de Amparo a Pesquisa de Minas Gerais/FAPEMIG, através do projeto “Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração Sistêmica” (FAPEMIG 2016/2019: APQ-02477-16). Por esse motivo agradecemos a PROPESQ/UFJF e à FAPEMIG.

² Post-doc em Teoria Social (Realismo Crítico) pela UFRJ. Doutorado em Ciências Sociais pela UFJF. Mestrado em Administração e Graduação em Turismo pela UFMG. Professor Associado (UFJF). thiago.pimentel@ufjf.edu.br; <https://orcid.org/0000-0003-1889-069X>.



gestão interna de operações, assim como integração interorganizacional, o que nos leva a concluir que se o setor incorporasse tais melhorias o resultado poderia ser muito melhor. **Palavras-chave:** Gestão de operações. Cadeia produtiva. Planejamento e controle da produção. Turismo.

ABSTRACT: This research aimed to analyze the tourism supply chain (TSC) in Juiz de Fora (MG), focusing on its structural components, main links, internal management process and possible inter-organizational relationships. We used a literature review on operations management, production management, production planning and control (PCP), logistics and supply chain on tourism, to analyze and compare the proposed concepts and offer a model related to the tourism product. Methodologically, this study used a mixed research, mainly quantitative but with some complementary qualitative questions. It was conducted a systematic mapping, through a non-intentional and probabilistic sampling with 100 companies that make up the TSC in Juiz de Fora (MG), complemented with qualitative data, on the reasons for certain types of behavior and practices of these companies. Empirically, the supply chain in question was considered from all its main links, namely: lodging, food, travel agencies, cultural equipment and transportation. Its analysis was carried out on the basis of 6 blocks of questions, each of them having a set of questions, which generated an "x-ray" of the TSC in Juiz de Fora. The results show that despite generating an average annual revenue of 3.6 million/year per company, the sector still lacks internal improvement in management practices, as well as inter-organizational integration, which leads to the conclusion that the output could be better if such optimizations were introduced. **Keywords:** operations management, supply chain, production planning and control, tourism.

INTRODUÇÃO

O turismo é uma das atividades econômicas de maior faturamento em nível mundial. Estima-se que antes da pandemia do Covid-19 estava entre os 3 tipos de atividade de maior geração de receitas no mundo, atrás da indústria petrolífera e automobilística (Organização Mundial do Turismo – OMT, 2019). Atualmente a atividade se encontra em recuperação. Segundo dados do Barômetro do Turismo (OMT, 2021) entre janeiro e setembro de 2021 a circulação de turistas internacionais já teve números similares ou superiores do período pré-pandemia em regiões do Caribe, Ásia Meridional e Europa meridional. Entretanto, nesta mesma publicação, pelo menos metade dos especialistas consideram que uma recuperação mundial aos números de 2019 em termos de chegadas de turistas apenas seria alcançada em 2024.

No Brasil, segundo dados do Ministério do Turismo, em 2018, o Brasil recebeu 6,62 milhões de turistas estrangeiros, injetando US\$ 5,92 bilhões na economia nacional. Este cenário foi estável ao longo dos últimos anos, consolidando o turismo como o setor da economia brasileira que mais capta divisas para o país na conta de serviços, que registra receitas e despesas com o exterior em transporte, viagens, seguros, *royalties* e aluguel de equipamentos, sendo posicionado em 27º no ranking mundial da OMT. No período de 2021 o cenário de recuperação como em outros países o país iniciou suas estratégias de retomada aos números alcançados antes da pandemia.

Apesar da relevância econômica em plano mundial e do relativo crescimento em importância no contexto nacional, muito do que se diz sobre as potencialidades do turismo, em geral, acabam ficando no plano do discurso, na medida em que não há uma necessária conversão do crescimento em desenvolvimento. Historicamente, como já alertava Boullón (1990), o investimento realizado pelo setor público na área, devido a sua escassez relativa em razão da quantidade de demandas, tende a ser utilizado em publicidade e comunicação. Assim, um dos principais gargalos enfrentados no setor de turismo, no Brasil, é de cunho



operacional, isto é, criar estruturas e dispositivos que permitam a materialização da atividade turística. Dentro de um destino turístico (DT), ou um empreendimento turístico, a gestão de operações (*operations management*) ou gestão da produção, como é popularmente conhecida, é a área responsável por esta operacionalização. Já em âmbito regional, quando se toma em conta um ambiente com diferentes empreendimentos, se assume o conjunto destas organizações como responsáveis pela dinâmica das operações necessárias ao que foi considerado como macro-produto turístico (Lemos, 1999; 2005). Já entre diferentes organizações, a cadeia produtiva (Álvarez & Pérez, 2011) desempenha esse tipo de função. Portanto, a gestão da produção e a cadeia produtiva são áreas que se conectam e se complementam dentro de um mesmo DT.

Argumentamos que a cadeia produtiva atua como ponto de ligação entre várias organizações do setor turístico, e pressupõe a existência de um produto ou atrativo (Álvarez & Pérez, 2011). Desse modo, para o setor turístico obter um bom crescimento e desenvolvimento, é necessário existir uma cadeia produtiva organizada, qualificada e dinamizada de forma a oferecer ao consumidor um produto diversificado e de qualidade (Pimentel & Pimentel, 2012). Portanto, o mapeamento da cadeia produtiva é o passo inicial para qualquer estudo aplicado sobre a condição em que se encontra o turismo no país, pois tal estudo pode contribuir com a apresentação de informações precisas e fundamentadas para se tomar decisões qualificadas.

Diante deste cenário, levanta-se a seguinte questão: *Como está estruturada a cadeia produtiva no setor turístico em Juiz de Fora?* Para responder a essa questão realizou-se um amplo estudo que visou identificar os empreendimentos que tem relação no setor turístico do referido município e qual o seu papel nesta estrutura.

A QUESTÃO DA PRODUÇÃO NO TURISMO: DA GESTÃO DE OPERAÇÕES INTRA FIRMAS ÀS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS INTER FIRMAS

Dentre as diferentes abordagens possíveis para a realização de estudos neste campo, a teoria de sistemas tem sido mobilizada de forma mais recorrente no turismo (Pimentel *et al.*, 2014), uma vez que, se articula em diversas relações sociais, políticas, econômicas, culturais e ambientais e atua como grande influenciador do ambiente ao qual se insere (Pimentel & Carvalho, 2020). Beni, em sua obra *Análise Estrutural do Turismo*, desenvolveu o que pode ser considerada a versão mais completa e ordenada de uma interpretação sistêmica do turismo, dentro desta vertente teórica. Nesta concepção, podemos observar a inter-relação entre 3 grandes subconjuntos sistêmicos, sendo o conjunto das ações operacionais aquele responsável pela “produção” do turismo (ver fig. 1).

Ao estudar o turismo, pensa-se em destino turístico e nele, algumas questões devem ser levadas em consideração como transportes, sinalizações, meios de hospedagens, etc. Esses diferentes elementos que se agrupam em um destino turístico, e que fazem parte do conjunto da AO, podem ser hierarquizados em pelo menos dois níveis – o das empresas, enquanto formas individuais, e o da estrutura de governança, enquanto uma metaorganização - organização de organizações (Pimentel, 2012). Uma premissa subjacente ao bom funcionamento do subsistema operacional é um grau mínimo de organização entre seus elementos constituintes, o que se demonstra empiricamente pela integração da cadeia produtiva. Embora a gestão de destinos turísticos não se esgote no tema da cadeia produtiva, esta é importante para o fornecimento de bases elementares de integração e realização de atividades (insumos) necessários ao processamento da atividade turística nos destinos turísticos.

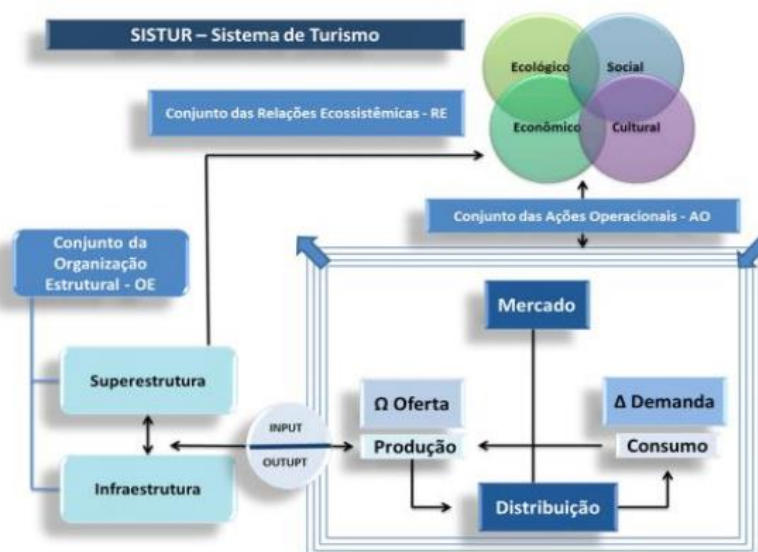


Figura 1 - Sistema de Turismo [SISTUR]

Fonte: Reproduzido de Beni e Moesch (2017, p. 443) e Beni (2001, p. 48).

Em um dos textos clássicos sobre o tema na área de turismo, Smith (1994) analisa os vários elementos constituintes da função de produção do turismo. Seguindo a tradicional análise de sistemas, focalizando em seu processo produtivo, o autor considera os *inputs* (recursos), de dois tipos, primários (terra, trabalho, capital, água, insumos agrícolas, combustíveis e transportes) e intermediários (ou facilidades, tais como: parques, resorts, modais de transporte, museus, centros de convenção, hotéis, locadoras de veículos, restaurantes, etc.) os quais são processados e geram *outputs* intermediários (serviços), os quais, por sua vez, ao longo do processo produtivo serão convertidos em *outputs* finais, as experiências (recreação, interação social, educação, relaxamento, memórias e interações comerciais). Observa-se, portanto, que além dos fatores organizacionais em si, insumos, em particular a mão de obra, são determinantes para o turismo já que os serviços – e o turismo em particular – são uma atividade intensivamente dependente de pessoas. Por este motivo, a consideração de questões relativas à mão de obra, foram incorporadas neste estudo. A figura 2 (abaixo), reproduz a sequência assinalada por Smith (1999).

Figura 2 - função de produção no turismo.

| Insumos Primários (Recursos) | Insumos Intermediários (Facilidades) | Resultados Intermediários (Serviços) | Resultados Finais (Experiências) |
|--|--|---|--|
| Terra Trabalho Água Produção agrícola Combustíveis Materiais de construção Capital | Parques Resorts Modais de transporte Museus Lojas de artesanato Centros de convenção Hotéis Restaurantes rotas de aluguel de carro | Interpretação de parques Serviços de guias turísticos Performances culturais <i>Souvenirs</i> Convenções Performances Acomodações Alimentos e bebidas Festivais e eventos | Recreação Contatos sociais Educação Relaxamento Memórias Negócios |

Fonte: reproduzido de Smith (1994, p. 576 – tradução livre).



O tema da gestão da produção no turismo é altamente incipiente e marginal³. No contexto brasileiro não é diferente⁴ e, portanto, devido ao fato de a literatura existente ser escassa altamente fragmentada e dispersa, recorreremos ao uso da literatura cinzenta (*gray literature*) (Dudziak, 2021; GreyNet International, 2021)⁵, mapeando de forma indutiva, assistemática e seletiva (em função da pertinência), fechando o quadro teórico após a saturação das variáveis verificados em tal literatura (Pimentel, Barbosa & Carvalho, 2017)⁶. Em síntese, todos os tipos de serviços que formam a oferta turística, desde os atrativos⁷ e as atividades turísticas até os serviços de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte e serviços complementares ao turismo são considerados produtos turísticos (Pimentel & Carvalho, 2020).

Uma das formas de se categorizar o turismo em setores tem como base a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)⁸ que é a classificação econômica oficial no Brasil.

³ Após o mapeamento e análise da literatura, em nível internacional, por meio de um amplo estudo bibliométrico na área de gestão de operações, Machuca, González-Zamora e Aguilar-Escobar (2007) consideram, dentre outras coisas, os seguintes temas como subrepresentados, sobretudo relacionados aos serviços (por exemplo, seleção e concepção, planejamento, programação e controle das operações de serviço; concepção do trabalho; instalação de serviço design e layout, entre outros). Em particular, no que tange a interface de gestão de operações em serviços com o turismo, os autores ainda pontuam que, no que tange a setores específicos de atuação, 50% dos estudos focam em transportes, distribuição comercial e em saúde. No entanto, a rubrica “transportes” é muitas vezes substituída por “turismo, lazer, cultura e esportes” e vice-versa. Isso sugere uma avenida de estudos neste tema e, em particular, a categoria transportes será tratada no presente estudo. No campo específico do turismo, apesar da ausência de estudos bibliométricos sistemáticos e com ampla envergadura do mapeamento da literatura existente, Hang, Song e Huang (2009, p. 13-31) identificam, de forma assistemática e para apenas o propósito da elaboração de seu modelo analítico, um conjunto de temas chave (*Demand management, Two-party relationships, Supply management, Inventory management, Product development, TSC coordination, Information technology*) abordados na escassa literatura existente sobre a gestão da cadeia produtiva turismo e aponta como oportunidades, tendências e sugestões de estudos temas como *Collaborative TSC planning and forecasting, TSC coordination, TSC dynamics, Integrated product and TSC design*.

⁴ Como se verifica nas consultas às principais bases de dados existentes, por exemplo, seja de revistas, tanto na área de administração quanto de turismo; quanto nos anais de congressos, tanto de administração quanto de turismo; é possível constatar um ínfimo número de produções sobre o tema [cf. respectivamente: SPELL (1 entrada); no portal de “publicações em turismo” (13 entradas, das quais apenas 3 são, de fato, específicas do assunto, em 11.204 textos publicados; nos anais do ENANPAD aparecem 103 títulos de “turismo”, em mais de 25.000 artigos, sendo que daqueles sendo que cerca de 7 são especificamente de operações.

⁵ Literatura “gris” ou literatura cinza é um termo que se refere a produção de informação de diversos tipos como “Teses e dissertações, anais de conferências, boletins informativos, relatórios, documentos governamentais e parlamentares, comunicações informais, traduções, dados de censo, relatórios de pesquisa, relatórios técnicos, padrões, patentes, vídeos, ensaios clínicos e diretrizes práticas, eprints, preprints, artigos wiki, e-mails, blogs, arquivos de dados de pesquisa e dados científicos, levantamentos geológicos e geofísicos, mapas, conteúdo de repositórios” (Dudziak, 2021), as quais não são controlados pelos meios de publicação comercial. Pode ter origem nos governos, na academia, no segmento empresarial ou da sociedade civil, e divulgação eletrônicos ou impressa.

⁶ A partir da discussão e definição dos termos “atrativo”, “recurso” e “produtos turísticos” os autores desenvolvem uma categorização para a avaliação do grau de desenvolvimento de um destino turístico.

⁷ Atrativo turístico é um local que possui simultaneamente um turista, um local a ser visitado, com características humanas ou naturais específicas, e algo que o torne significativo para quem o visita (Coelho, 2015). Outra forma de entender os atrativos turísticos é com um conjunto de elementos localizados em um local determinado, com capacidade de oferecer ao visitante experiência que atenda à suas necessidades e expectativas. (Pimentel & Carvalho, 2020). Cumpre mencionar que, conforme apontam os estudos de Pimentel e Carvalho (2019), a propensão a investir tempo e dinheiro são fatores intrínsecos que caracterizam qualquer atrativo turístico, segundo a perspectiva do turista, sendo assim elementos necessários para se validar um recurso turístico e convertê-lo em atrativo.

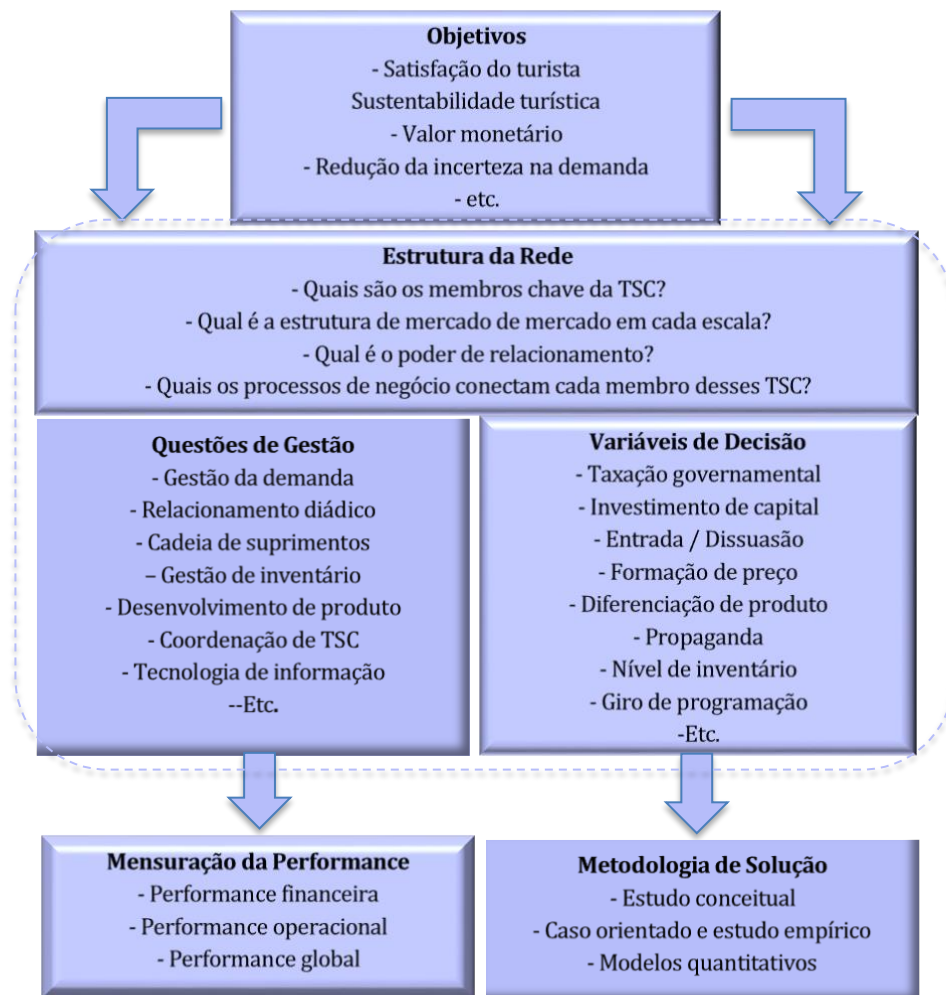
⁸ A CNAE foi desenvolvida de forma compatível com a Classificação Internacional Uniforme das Atividades Turísticas (CIUAT) e com a *International Standard Industrial Classification (ISIC)* (Cuenta, 2001). Como base na CNAE, é possível segmentar o turismo em 5 setores: 1) Hotelaria: empresas que oferecem serviços de hospedagem, como hotéis, pousadas, resorts; 2) Alimentação: empresas que oferecem serviços de alimentação, como restaurantes, bares, lanchonetes; 3) Transporte: empresas que oferecem serviços de transporte de pessoas, seja ferroviário, rodoviário, marítimo, ou aéreo, incluindo, ainda, empresas que prestam atividades auxiliares; 4) Agência: empresas que oferecem



Portanto, tomou-se como critério analítico a caracterização oficial das ACT, em cada um dos seus itens (cf. nota 8), e buscou-se reconstruir o estado da arte a partir da recuperação de contribuições de autores sobre cada um destes temas.

Por outro lado, em relação a literatura internacional, considerando o mapeamento de critérios chave de estudo em TSCM (*Tourism Supply Chain Management*) de Hang, Song e Huang (2009), em particular representado pelo seu modelo abaixo, e também a literatura nacional existente, este estudo aborda, dentre outros fatores, o conjunto de variáveis: 1) demográficas-organizacionais (como tipo de empresa, tamanho, tempo no mercado, etc.), 2) insumos de produção (recursos físicos, financeiros, mão de obra, remuneração, etc.), 3) análise e controle da demanda (sazonalidade, alteração nos níveis de produção, demanda adicional por contratação, contratos temporários, etc.), 4) desenvolvimento de produto (público alvo, tipo de produto oferecido no mercado, etc.) e 5) relacionamento com o mercado e com elos da cadeia (troca de informações com elos, parcerias, meios de divulgação, estratégias de promoção e retroalimentação de informações, etc.).

Figura 3 - Theoretical framework for TSCM research.



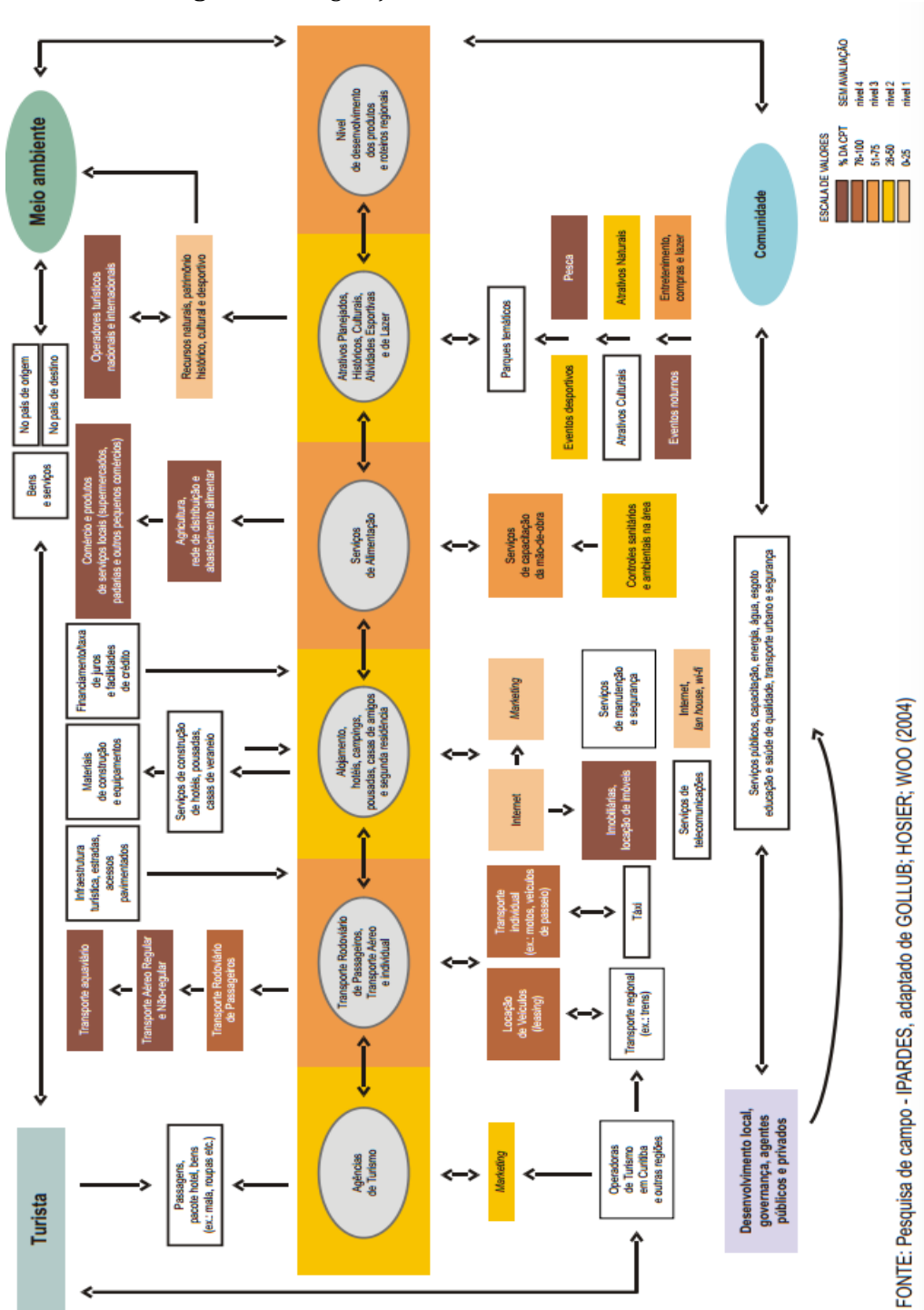
Fonte: reproduzido de Hang, Song e Huang (2009, p.45 – tradução livre).

No Brasil o Instituto IPARDES (2009) foi um dos pioneiros na elaboração de estudo sobre a cadeia produtiva do turismo, de onde se destaque a sistematização de um conjunto de variáveis

serviços de viagem, como agências de viagens e agências de turismo receptivo; e 5) Atrativos: empresas que oferecem serviços de entretenimento, como atividades culturais, desportivas ou outros serviços de lazer.

intra e extra específicas desta cadeia produtiva (Figura 4), fornecendo assim um quadro sistêmico mais amplo que pode vir a ser sobreposto e utilizado de forma complementar ao estudo de Hang, Song e Huang (2009), tal como feito na pesquisa em tela.

Figura 4 - Configuração Da Cadeia Produtiva Do Turismo – Paraná.



A seguir apresenta-se a interação entre os conceitos que serão abordados no estudo, e assim no decorrer do mesmo será possível identificar e entender como esses conceitos e interações funcionam na cadeia produtiva do turismo.



METODOLOGIA

Partindo-se do princípio que a cadeia produtiva atua como ponto de ligação entre várias atividades do setor turístico e pressupõe a existência de um produto ou atrativo, almejou-se saber como se constitui a cadeia produtiva turística de Juiz de Fora, quais os elementos a compõem e quais as informações existentes sobre os serviços disponibilizados na cidade. Metodologicamente, este estudo valeu-se de uma pesquisa mista (quantitativa), predominantemente quantitativa, na medida em que se realizou um *survey*, através de uma amostragem intencional e não probabilística com 100 empresas que compõem a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG), o qual foi complementado por dados qualitativos, relativos às razões de determinados tipos de comportamentos e práticas destas empresas.

O estudo foi dividido em 2 etapas. A primeira foi dedicada à revisão de literatura e a elaboração do modelo teórico. Na segunda etapa da investigação, foi realizado um *survey* tomando como objeto o setor turístico de Juiz de Fora⁹ (MG), mais especificamente, os estabelecimentos que compõem os elos da cadeia produtiva do turismo¹⁰. Do universo de cerca de 600 empreendimentos ativos e mais diretamente relacionados com o turismo, identificados à época, foi administrado um *survey* com todos os empreendimentos de hotelaria, agências, transporte e equipamentos de entretenimento. Apenas o setor de alimentação contou com uma amostra intencional de 100 empresas consideradas mais relacionadas com o público de turistas, com base em informações secundárias.

A amostra final contou com questionários respondidos de 100 empresas divididas em cinco grupos de atividade: (20) Hotelaria, (38) Alimentação, (17) Agências (de emissivo e receptivo), (16) Entretenimento/Cultural e (9) Transporte, acompanhando uma distribuição particionada proveniente de uma pesquisa anterior¹¹. Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário¹², em papel, composto de 51 questões, majoritariamente fechadas, e organizado em 6 blocos, a saber:

⁹ Ressalta-se que Juiz de Fora foi escolhido porque é um dos principais polos comerciais de Minas Gerais, com amplos serviços inseridos na cadeia turística como transportes, alimentação, hotelaria. De acordo com estudos do *Convention Visitors Bureau* de Juiz de Fora, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a cidade é apontada com umas das cem melhores do País para investimentos. Além disso, no ano de 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) foi de 0,778, considerado alto de acordo com IBGE. Acrescido a esses motivos, Juiz de Fora pode ser considerada representativa de uma cidade não capital com alta capacidade de desenvolvimento econômico. A cidade está na 11^ª colocação das cidades brasileiras que recebem mais feiras e eventos internacionais. De acordo com ela, a cidade encontra-se em fase de reelaboração de seu plano municipal de turismo (2018-2019), que servirá de instrumento para o aprimoramento da gestão da atividade turística (PMJF, 2016).

¹⁰ Com base nas atividades que o Ministério do Turismo (MTur) avalia como características do setor turístico as seguintes áreas: Meios de Hospedagem; Serviços de Alimentação; Transporte Rodoviário de Passageiros; Locação de Veículos; Agências de Turismo; Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas (composta pelos Atrativos Naturais (adaptados ou planejados), Culturais, Históricos, Religiosos, Esportivos e de Lazer).

¹¹ A base de dados em que se apoia esta pesquisa foi construída cumulativamente entre 2014 e 2019. Com base em estudos prévios (Pimentel *et al.*, 2016). Um teste piloto foi realizado em fins de 2016 e a amostra final foi efetivamente coletada em 2018.

¹² Além do teste piloto, a pesquisa, contou com diversas estratégias de administração dos questionários, que inicialmente foram enviados por e-mail. Em função do baixo índice de resposta, procedeu-se ao contato direto por meio de ligações telefônicas, as quais não surtiram o efeito esperado devido aos pedidos dos entrevistados para retornarem ou outro momento e/ou a indisponibilidade dos respondentes desejados, os gestores (público-alvo da pesquisa), sendo, portanto, lançada uma terceira estratégia que foi ministrar os questionários presencialmente *in locu*. Esta foi a mais exitosa, sendo que ao final foram obtidos 100 questionários. Destes, devido à sua extensão e capacidade técnica exigida para a resposta, 88 foram completamente respondidos. Ainda



(1) *Bloco de questões I: identificação dos entrevistados* - remete aos dados sóciodemográficos dos sujeitos de pesquisa, tais como nível de escolaridade, idade, sexo e ocupação, cujo objetivo é qualificar a amostra de pesquisa a partir de seus respondentes para evidenciar características dos mesmos e, eventualmente correlacioná-las com os tipos de respostas apresentadas. Parte da premissa de que o perfil do entrevistado pode influenciar o tipo de resposta e a forma como ela será manifestada.

(2) *Bloco de questões II: Dados gerais da organização* - apresenta os dados demográficos-organizacionais da amostra pesquisada, tais como tempo de mercado, ramo de operação da empresa, tipo de espaço de funcionamento, identificação social. Sua função é caracterizar a amostra de pesquisa a partir das organizações em si (ao invés dos respondentes – que representam as organizações) e com isso, fornecer informações básicas para a classificação e ordenamento da amostra em estratos com base em sua similaridade.

(3) *Bloco de questões III: funcionários* - expõe as características relativas ao quadro dos trabalhadores da organização, com questões como o quantitativo de funcionários, vínculo empregatício, realização de treinamentos da mão-de-obra, remuneração, local de residência. Seu objetivo é captar informações alusivas aos recursos humanos, com vistas a sondar como este fator de produção pode afetar o desempenho das organizações analisadas.

(4) *Bloco de questões IV: Dados Econômicos e Financeiros* - formado por questões como – médias de faturamento atingidas, realização de investimentos, participação de mercado, alterações no volume de vendas dado períodos turísticos, principais produtos/serviços oferecidos, principais fornecedores, formas de divulgação utilizadas – tem a finalidade de identificar o desempenho financeiro de cada organização, e por extensão, de cada segmento analisado, com vistas a evidenciar o padrão e o nível de competitividade do setor (slack organizacional).

(5) *Bloco de questões V: Gestão da produção e logística* - expõe questões alusivas a: utilização ou não de planejamento produtivo, previsão de demanda, execução de controle de qualidade do produto/serviço prestado, contratação de serviços logísticos, controle de estoque, problemas ou fatos relevantes que influenciam de maneira positiva ou negativa no funcionamento do empreendimento. Aqui trata-se de estudar os processos produtivos internos às organizações a fim de saber se há gaps nos mesmos, seu nível de eficiência e capacidade técnica.

(6) *Bloco de questões VI: Relações interorganizacionais* - Este bloco de questões retrata as relações estabelecidas entre as empresas do mesmo segmento e entre os segmentos, tais como: questões comerciais/profissionais, compartilhamento de informações e/ou recursos com outras empresas, uso de programas informáticos como forma de integração, necessidade ou não de novas parcerias. Sua finalidade é observar o nível de interação entre as empresas, supondo que este nível afeta o desempenho individual e setorial da atividade turística.

Os questionários destinados a empresas/organizações componentes do destino turístico foram aplicados estritamente aos gerentes, coordenadores e/ou supervisores dos estabelecimentos de forma presencial. Após coletados, os dados foram tabulados em Excel, gerando um banco de dados que foi tratado e analisado por meio da estatística descritiva.

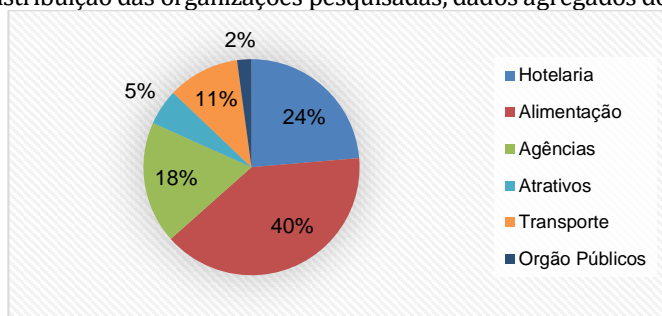
assim, aqueles que foram majoritariamente respondidos (60% das questões ou mais) foram admitidos na análise dos dados, sendo que, portanto, algumas questões podem ter 88 resultados e outras mais do que isso, alcançando o máximo de 100 respostas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS, DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

- Dados Agregados da Cadeia de Turismo: integração dos setores

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar a cadeia produtiva turística em Juiz de Fora/MG, tendo como procedimentos para tanto identificar como é ela formada e qual o seu modo de funcionamento, os subsetores e principais organizações que a compõe e as informações existentes sobre os serviços disponibilizadas na cidade. As informações integradas sobre a cadeia de turismo obedecem a seguinte proporção: Hotelaria (24%), Alimentação (40%), Agências (18%), Atrativos (5%), Transporte (11%) e Órgãos Públicos (2%) (gráfico 1).

Gráfico 1 - Distribuição das organizações pesquisadas, dados agregados dos 6 subsetores.

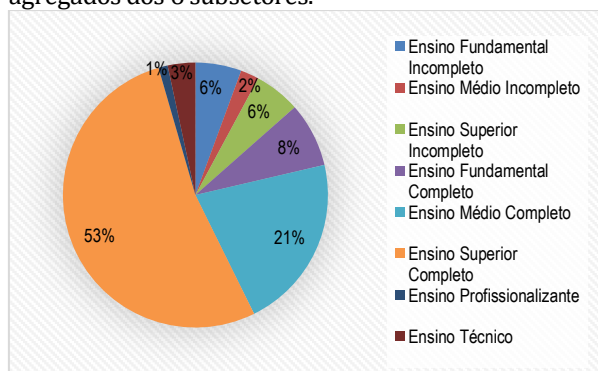


Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Perfil sociodemográfico dos entrevistados

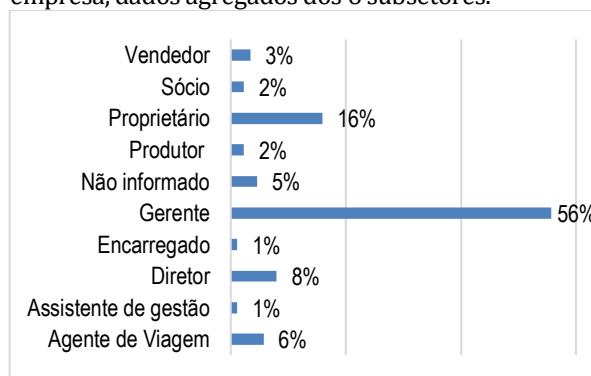
Entre os entrevistados, 51% eram do sexo masculino e 49% do sexo feminino. O nível de formação (gráfico 2) é majoritariamente ensino superior completo (53%), ensino médio completo (21%), seguidos por fundamental completo (8%), superior incompleto (6%), ensino fundamental incompleto (6%), técnico (3%), médio incompleto (2%) e profissionalizante (1%).

Gráfico 2 - Escolaridade dos respondentes, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 - Cargo/função do respondente na empresa, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

A maior parte dos entrevistados (56%) ocupava o cargo de gerente (gráfico 3). Proprietários representaram 16% seguidos por diretores (8%), agente de viagem (6%), vendedores (3%), sócios (2%), produtor (2%), encarregado (1%) e assistente de gestão (1%). 5% dos entrevistados não informaram o cargo que ocupavam.

Perfil da organização

As empresas que compõem a amostra da cadeia produtiva do turismo apresentam, em sua maior parte (78%), mais de 10 anos de atuação no mercado, seguidos por empreendimentos entre 6 a 10 anos (11%) e de 2 a 5 anos (11%). Portanto, 89% das empresas possuem mais de 5 anos de atuação, o que sugere um mercado estável.

Na amostra, 71% das empresas não possuem matrizes, relações formais de cadeias produtivas ou franquias, considerando-se únicas (gráfico 4). Entre as empresas que possuem vinculações com outras (29%), 12% são filiais de uma cadeia nacional, 7% são matrizes de uma cadeia nacional, 4% matriz estadual, 2% são franquias, 2% são filiais de uma cadeia internacional, e 1% de empresas filiais de uma matriz de abrangência estadual.

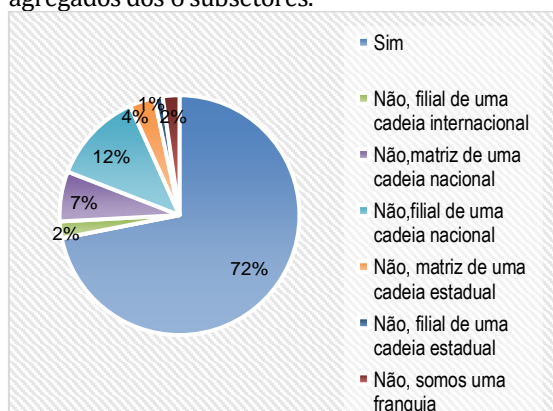
A maioria das empresas são classificadas como sociedades anônimas (49%), seguido das sociedades limitadas (33%). Apenas 11% sinalaram ser micro e pequena empresa, sendo que destas o tipo “empresa familiar” corresponde a (2%). A proporção é seguida por associação ou cooperativa (6%), e 1% da amostra não se classificaram.

Quanto ao tamanho da empresa, a análise dos dados mostrou que em relação ao número de funcionários 53% das empresas possuem até 9 empregados. Já 26% da amostra possui de 10 a 49 empregados, 8% de 50 a 99 empregados e empresas com mais de 100 empregados representam 11%.

Apenas 2% da amostra optou por não responder à questão. Quanto se considera o tamanho segundo o critério de faturamento anual (gráfico 5), as proporções obedecem a seguinte distribuição: 30% na faixa de R\$60.000,00/ano; 24% R\$360.000,00/ano; 16% cerca de R\$3.600.000,00/ano; 13% superior a R\$ 3.600.000,00/ano. Outros 17% não responderam a esta questão.

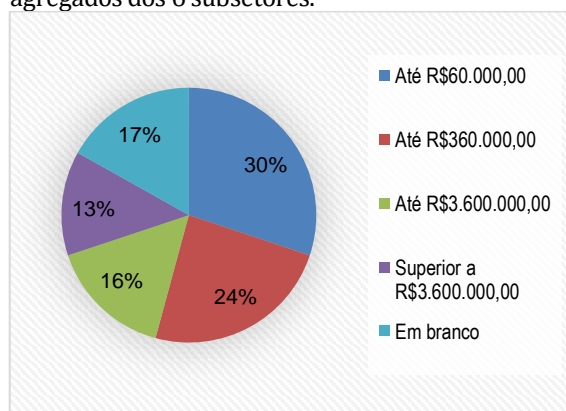
Tais aspectos indicam que o perfil micro e pequena empresa na cadeia de turismo é preponderante. Também se verificou que a maioria dos empreendimentos funcionam em espaços alugados (63%), seguidos por espaço próprio (32%), terceirizado (2%), outros (1%) e N/A (2%).

Gráfico 4 – Regime jurídico das empresas, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 – Faturamento médio das empresas, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

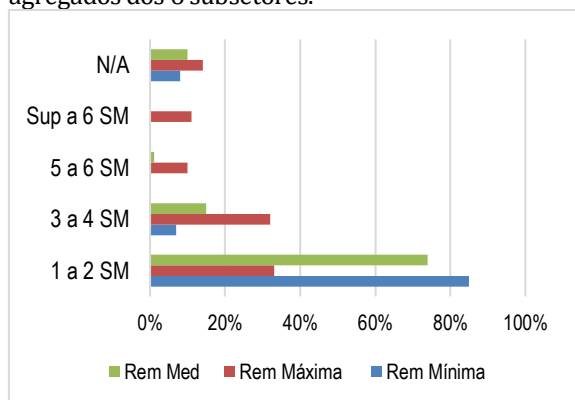
Funcionários

Outro aspecto característico da amostra é o critério perfil de colaboradores de tais organizações. Ainda que 71% dos funcionários possuem vínculo com a CLT, (seguidos por

estagiários (6%), terceirizados (5%), *Freelancers* (5%), outro (9%) e 4% sem funcionários), de forma preponderante, a margem dos salários oscila entre 1 e 2 salários-mínimos (SM) e máximo até 4 SM. A remuneração média dos funcionários da cadeia também se concentra neste mesmo intervalo (gráfico 6). 61% das organizações oferecem treinamento para seus colaboradores, as quais manifestam fazê-lo com a seguinte periodicidade: mensalmente (35%), bimestralmente (8%), semestralmente (6%), anualmente (11%); e em branco (1%) (gráfico 7).

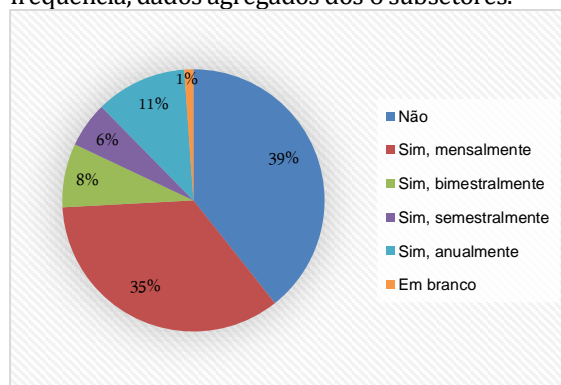
Por outro lado, 39% da amostra revelou não realizar nenhum tipo de treinamento de seus funcionários. Esse tipo de perfil também sugere certa estabilidade nos negócios, seja em termos de demanda consolidada sem expansão da cartela de clientes, seja em função do tipo de atividade desempenhada (e tecnologia adotada pela empresa) que tende a ser manual e com baixa intensidade tecnológica, o que dispensaria o treinamento dos funcionários. Outra possível interpretação poderia a displicência dos proprietários em relação a atualização e manutenção dos negócios.

Gráfico 6 – Remuneração dos colaboradores, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 7 – Treinamento profissional e sua frequência, dados agregados dos 6 subsetores.



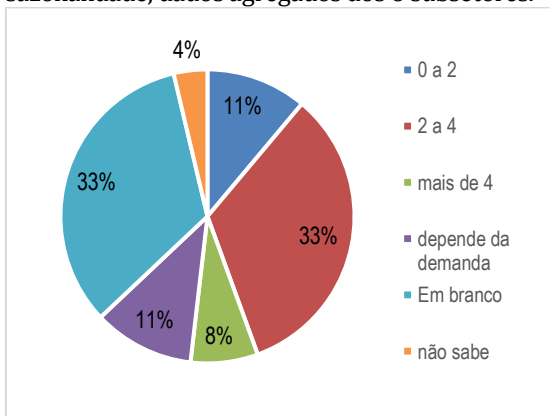
Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos hábitos de sazonalidade (gráfico 8), 78% das organizações não observam a necessidade de contratação frente às oscilações de demanda. Já 21% apontam para esse elemento destacando principalmente o fim de ano, os feriados e vésperas, verão e períodos relacionados ao segundo semestre e 1% não soube ou não respondeu. A contratação de funcionários para esses períodos, em 66% dos casos, oscila entre nenhum e quatro funcionários. 11% dos entrevistados afirmam que a contratação depende da demanda e necessidade do período. Já 8% contratam mais de quatro funcionários, 4% não souberam responder e 33% N/A¹³. O período da contratação também oscila. Dos entrevistados, 54% não a definiram e 15% da amostra estipulou dois meses, de 3 meses, 6 meses e “até saírem” apresentando concomitantemente 8%.

A força de trabalho da cadeia de turismo é marcada principalmente por pessoas que residem na própria cidade 82% (gráfico 9). Em cidades vizinhas (10%), em outro Estado (2%), outros (1%), N/A (4%) consideram a informação confidencial (1%).

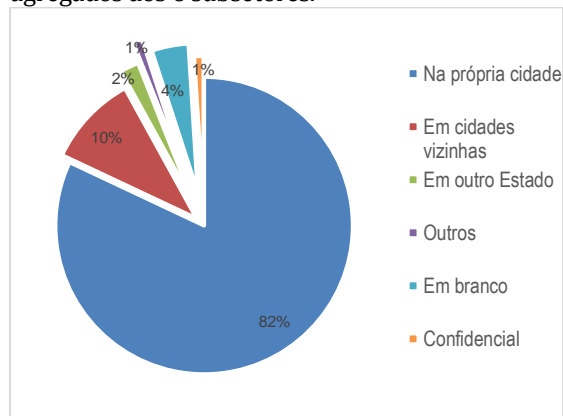
¹³ NA – abreviação estatística que significa não se aplica ou sem resposta. No caso em tela, separamos os as respostas dos não respondentes daquelas respostas que consideradas não aplicáveis, por entender que há uma diferença no tipo de dado. Embora ambas tenham o efeito prático de não esclarecimento afirmativo da questão, há uma diferença entre aqueles que não respondem por não saberem (ou terem uma estimativa) em relação àqueles que consideraram a questão não pertinente à realidade dos seus negócios.

Gráfico 8 – Contratação de funcionários na sazonalidade, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 9 – Residência dos funcionários, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

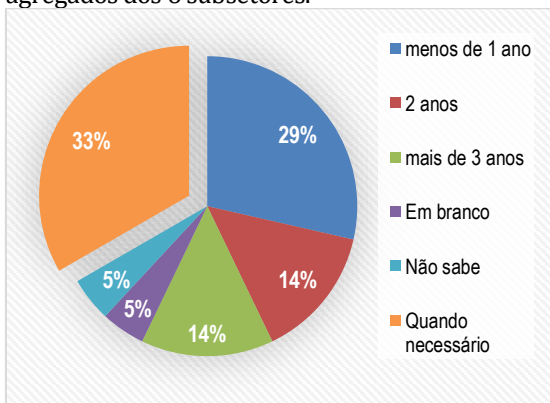
Dados Econômicos e Financeiros

Com relação aos investimentos das organizações (gráfico 10), embora a maioria das empresas (72%) afirmar realizá-los de forma periódica, 45% da amostra optou por não responder a esta questão. Dos 55% que a responderam, 16% afirmaram investir mais de 9 mil no seu último investimento (últimos 3 anos), 13% afirmaram ter investido até 3 mil reais, 9%, entre 3 e 6 mil, e 3% entre 6 a 9 mil reais. Outras parcelas não apresentaram um padrão para investimentos. 8% afirmaram depender de outros elementos para os investimentos. Outros e 6% desconhecem a quantidade investida.

Questionados e questionadas sobre a periodicidade dos investimentos, 33% afirmaram quando necessário, já 29% afirmaram menos de um ano; 2 anos (14%), mais de 3 anos (14%), N/A (5%) e não sabe (5%). Considerando o período mais propício para investir, os entrevistados e entrevistadas apontaram as seguintes datas: 29% nos últimos 2 anos; 25% no último ano; 8% nos últimos 3 anos, 2% fizeram investimento nos últimos 4 anos, 2% não sabem. Vale ressaltar que 24% não opinaram.

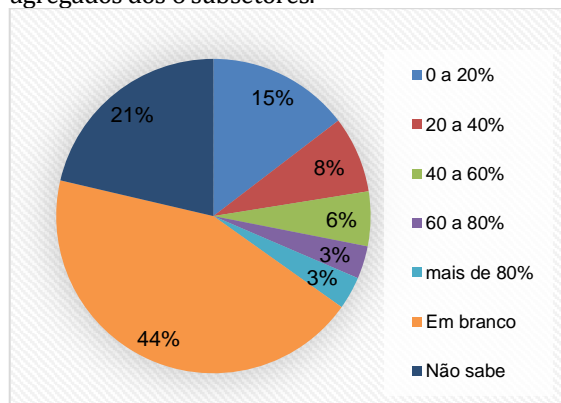
Considerando a participação de mercado da empresa (gráfico 11), e de acordo com a percepção dos entrevistados, 15% afirmam ter de 0 a 20% de participação de mercado, 8% afirmam ter a partir de 20,1 para 40%. Apenas 3% afirmam ter mais de 80% do mercado. De acordo com os dados da amostra, 44% não disseram, 21% não sabem sua participação no mercado, o que novamente sugere uma baixa qualificação da empresa em termos de conhecimento de seu mercado.

Gráfico 10 – Periodicidade de investimentos, dados agregados dos 6 subsetores.



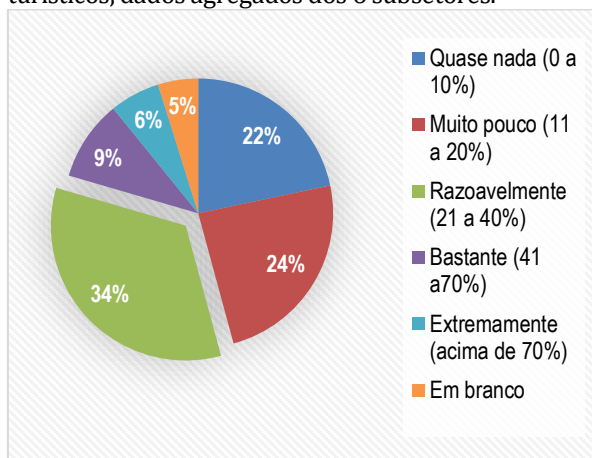
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 11 – Marketshare das empresas, dados agregados dos 6 subsetores.



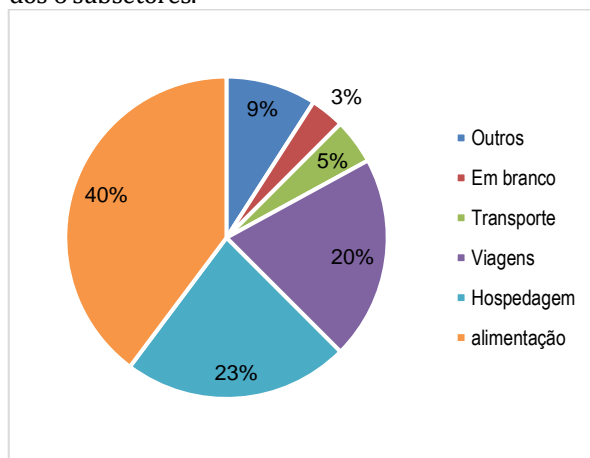
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 12 - Aumento de vendas em períodos turísticos, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 13 – Principais serviços, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

A relação estabelecida entre o aumento de vendas e os períodos turísticos é fortemente identificada em apenas 6% da amostra (gráfico 12). A proporção “quase nada”, “muito pouco” e “razoavelmente” abarcam juntas 80% da amostra. Na Amostra, 5% não opinaram.

Os principais serviços oferecidos pela cadeia de turismo na cidade são alimentação (40%), Hospedagem (23%), viagens (20%), outros (9%), transporte (5%) e 3% N/A (gráfico 13). Entre os serviços que a cadeia de turismo produz, os principais produtos seriam Alimentação (35%), Viagens (24%), Hospedagem (20%), em branco (9%), Lanches (3%) e Outros (9%). Claramente, nesta questão houve uma dificuldade do entrevistado em diferenciar produtos e serviços oferecidos.

Com relação aos produtos de menor margem de lucratividade da empresa se destacam alimentação (30%), Hospedagem (8%), Cigarro (8%), Passagem Aérea (6%), Eventos (6%), Cargas (5%), Viagens (2%), Outros (17%) (tabela 1). Por outro lado, Alimentação (38%), Viagens (18%), Hospedagem (16%) e Seguro Viagem (2%) são considerados os produtos com maior margem de lucro, segundo os entrevistados.

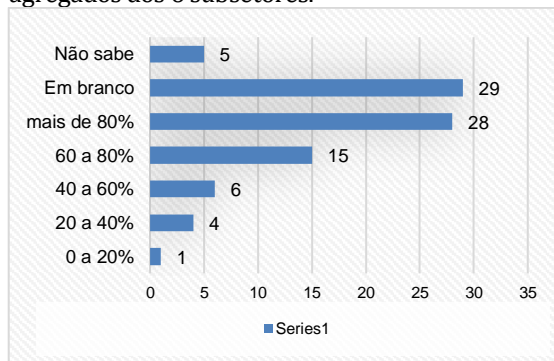
Os principais segmentos de clientes (gráfico 14) do conjunto de empresas analisadas da cadeia produtiva do turismo foram identificados como: classes A e B, Empresários, Família, Terceira idade, Trabalhadores (15%), Variado (5%), Jovens (6%), classe turística (6%), Estudantes (7%), representantes comerciais (12%), não opinaram (14%), e outros (35%).

Quadro 1 - Percepção de margem de lucratividade dos produtos e serviços segundo os entrevistados.

| Maior margem | Menor margem |
|--------------------------|---------------------|
| Alimentação (38%), | Alimentação (30%), |
| Viagens (18%), | Hospedagem (8%), |
| Hospedagem (16%), | Cigarro (8%), |
| Seguro viagem (2%) | Passagem aérea (6%) |
| | Eventos (6%), |
| | Cargas (5%), |
| | Viagens (2%), |
| Outros (16%), | Outros (17%), |
| 10% não se classificaram | em branco (18%). |

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 14 – Principais clientes e vendas, dados agregados dos 6 subsetores.



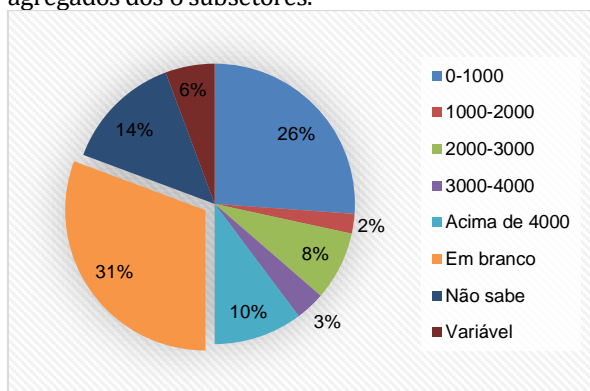
Fonte: Elaboração própria.

Estes grupos de principais clientes possuem uma porcentagem relativa de vendas que pode ser distribuído da seguinte maneira: Para 1% da amostra, as vendas direcionadas aos seus principais consumidores está relacionado a 0 a 20% de montante de vendas. 4% afirmam que os principais clientes representam de 20 a 40% do montante de vendas. Já 7% acreditam que seja entre 40 e 60%. Outros 17% destinam aos seus principais clientes a proporção entre 60 e 80% e 32% afirmam que seus clientes principais representam mais de 80% do total de vendas. A amostra aponta que 6% desconhecem a relação entre o volume de vendas e seus principais clientes. 33% da amostra não opinou nesta questão.

Gestão da produção, logística e capacidade de produção da empresa

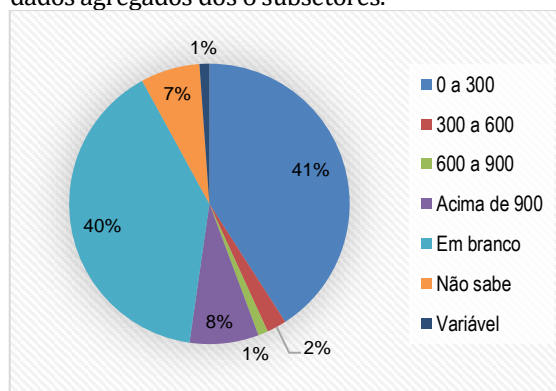
Com relação ao número médio de clientes, a cadeia de turismo apresenta uma amplitude diversificada (gráfico 15). Desconsiderando 31% da amostra que optou em não responder à questão e 14% da amostra desconhece esse dado, o restante dos 55% da amostra que respondeu a esta questão ficou assim distribuído: 26% afirma atender entre 0 a 1.000 pessoas por mês; 2% atendem entre 1.000 e 2.000 pessoas por mês; 8% atendem entre 2.000 e 3.000 pessoas; 10% afirmam atender acima de 4.000 pessoas por mês; enquanto 6% atende um espectro muito variado de clientela.

Gráfico 15 – Capacidade de atendimento, dados agregados dos 6 subsetores.



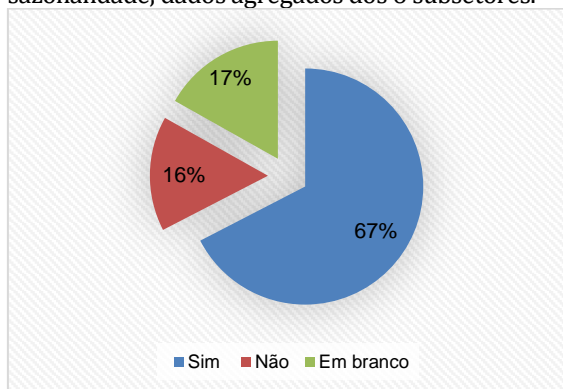
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 16 – Capacidade máxima de produção, dados agregados dos 6 subsetores.



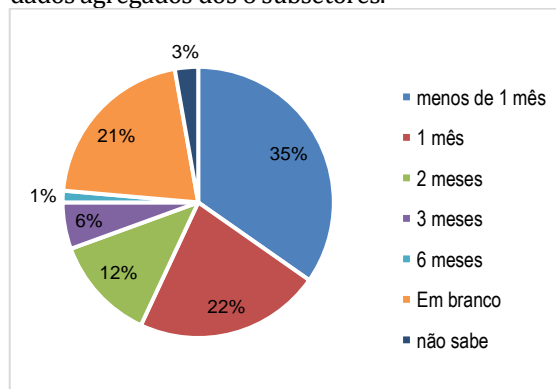
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 17 – Capacidade e alcance em períodos de sazonalidade, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 18 – Duração do período de sazonalidade, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

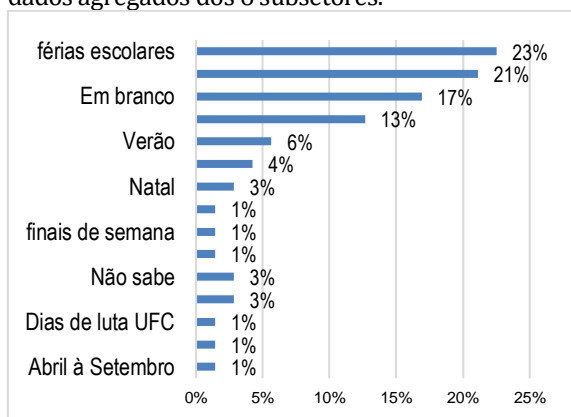
A capacidade máxima da CPT em Juiz de Fora refere-se ao montante de clientes que podem ser atendidos simultaneamente (gráfico 16). A amostra analisada apresenta que 41% possuem a capacidade de atender de 0 a 300 pessoas; 8% teriam como capacidade máxima

atender acima de 900 pessoas; 2% entre 300 e 600 pessoas; 1% teria uma capacidade variável e entre 600 e 900 pessoas. Dos entrevistados 7% desconhecem sua capacidade; enquanto 40% optaram em não responder.

Para 67% da amostra, a capacidade máxima é alcançada em alguns períodos do ano, majoritariamente entre um período de semanas a um mês (menos de um mês 35%; um mês 22%; em branco 21%, dois meses 12%; três meses 6%; 3% desconhecem e 1% seis meses) (gráficos 17 e 18).

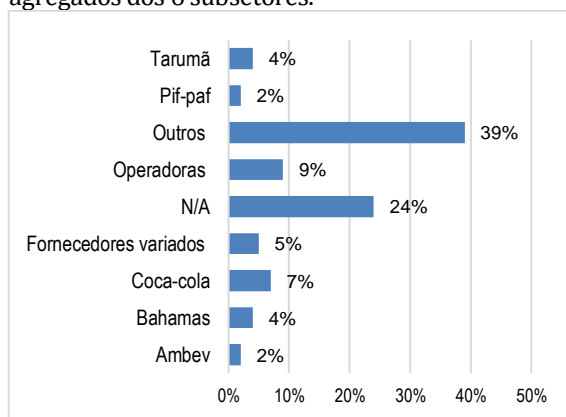
Os períodos típicos onde a capacidade máxima é atingida são principalmente entre férias escolares (23%); fim de ano (21%); em branco (17%), dezembro (13%); verão (6%); Julho (4%), Natal (3%), desconhecido (3%), eventos (3%) e as demais apresentam 1% (Inverno, finais de semana, feriados, dias de luta UFC, carnaval, abril a setembro) (gráfico 19).

Gráfico 19 – Principais períodos de sazonalidade, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

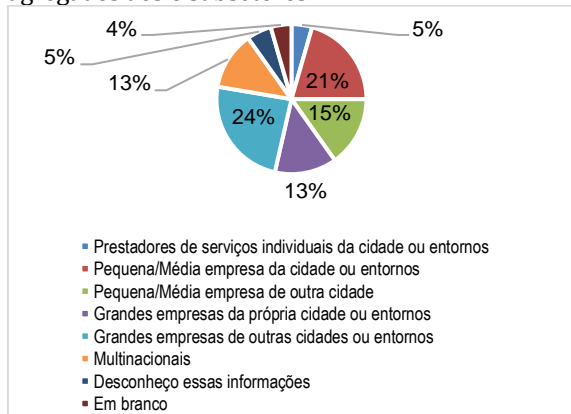
Gráfico 20 – Principais Fornecedores, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

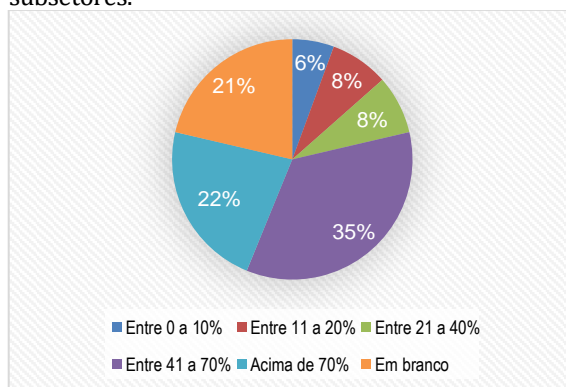
No tocante aos principais fornecedores (gráfico 20), há uma forte referência a grandes cadeias de operação entre elas Ambev (2%), Pif-Paf (2%), Bahamas (4%), Tarumã (4%), Coca-Cola (7%), além de referências mais diversas como operadoras (9%), fornecedores variados (5%) e outros (39%). Também se investigou a origem dos fornecedores, sendo que neste caso a amostra apresentou importantes articulações com outras organizações de diferentes perfis (gráfico 21).

Gráfico 21 – Perfil dos fornecedores, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 22 – Relação entre o principal fornecedor com relação ao total de custo dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Os principais fornecedores de 24% são grandes empresas de outras cidades. Por sua vez, 21% possuem como fornecedores pequenas/medias empresas da cidade ou entornos. Cerca de 15% possuem relação com pequenas/medias de outra cidade, 13% grandes empresas da própria cidade ou entornos apresentando a mesma proporção para fornecedores multinacionais; 5% é a proporção de fornecedores prestadores de serviços individuais da cidade e também da amostra que desconhece informações sobre seus fornecedores. A proporção de N/A foi de 4%.

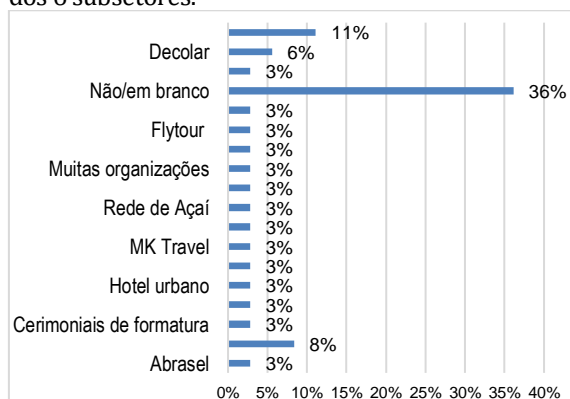
A porcentagem de suprimentos utilizada dos principais fornecedores (gráfico 22) apresenta que 35% utilizam entre 41 e 70% do total. No mesmo diapasão, 22% utilizam acima de 70%. Se considerados em conjunto, podemos afirmar que 57% das organizações analisadas dependem majoritariamente do(s) mesmo(s) fornecedor(es), o que evidencia certa dependência da cadeia. Os que identificaram uma dependência de suprimentos entre 21 e 40% e 11 e 20% apresentaram uma proporção de 8% respectivamente. Somente 6% apresentaram uma dependência entre 0 a 10% entre seus suprimentos e seu principal fornecedor. 21% não souberam ou não responderam à esta questão.

Com relação à divulgação da cadeia de turismo, a maioria das empresas destacam como principal fonte a “boca a boca” (36%) seguidos por Facebook, fóruns e outras mídias sociais (21%). Novamente, se considerados em conjunto, esses dados mostram que 57% das empresas entrevistadas utilizam canais de comunicação informais para a promoção de seus produtos, o que pode significar (quando se olha para o conjunto dos dados e o perfil dominante das empresas) a ausência de mecanismos formais e de recursos para produção de estratégias e mais elaboradas, restando, portanto, a promoção das empresas e seus produtos de forma reativa. Seguindo a distribuição dos resultados, sites da internet especializados foram mencionados por (16%), Mídia impressa (10%), agência de viagens/ operador turístico (6%), guia de viagens (4%), televisão (2%). Outros afirmam não utilizar nenhum meio (4%) e 6% optaram pela não resposta.

Relações interorganizacionais

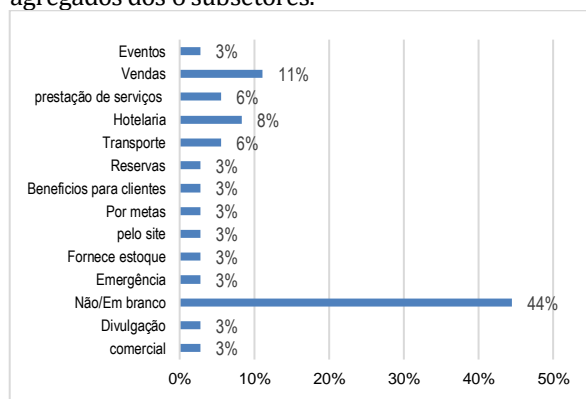
Das empresas entrevistadas 64% não possuíam parcerias ou relação comercial/profissional com outras empresas de turismo, sejam elas fornecedores ou clientes. Outros 33% afirmaram estabelecer tais parcerias e 3% não opinaram. Daqueles que mencionaram ter algum tipo de parceria, os segmentos dentro da cadeia que apresentam mais parcerias são: agências de viagem (11%), seguidos por *Booking* (8%), Decolar (6%) e todas as demais com 3%, conforme gráfico 23.

Gráfico 23 – Principais parceiros, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 24 – Objetivos para parcerias, dados agregados dos 6 subsetores.



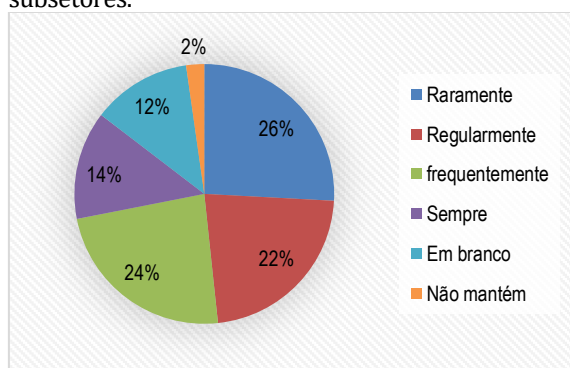
Fonte: Elaboração própria.

Ainda foi questionado sobre o objetivo da parceria. Entre os objetivos listados (gráfico 24), destaca-se vendas (11%), apoio da hotelaria (8%), prestação de serviços e transporte com 6%, e eventos, reservas, benefícios para clientes, metas, site, estoque, emergências, divulgação e comercial com 3% cada.

Dos entrevistados 44% não possuíam parcerias ou não quiseram opinar. Com relação ao período que tais parcerias estão estabelecidas, 17% afirmam mais de 9 anos. O período de 1 a 3 anos (11%), seguidos por 3 a 6 anos (8%), 6 a 9 anos (3%), “outros” somam (11%). Metade da amostra não possuía parceria, não opinou ou desconhecia tais períodos.

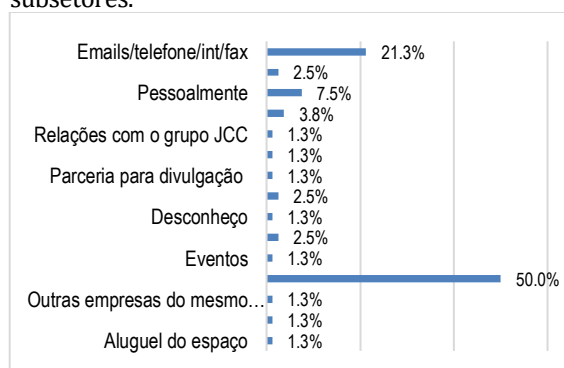
Questionados sobre percepção da lucratividade ou vantagem competitiva estabelecida a partir da relação ou parceria com outras empresas de turismo, 47% dos entrevistados afirmam identificá-la. Outros 14% afirmam não a perceber e 39% se absteve de responder. A frequência quanto ao contato com tais parcerias ou relações entre organizações da cadeia de turismo, segundo a amostra, obedece a seguinte distribuição: 26% afirmam ter uma relação rara, 22% regularmente, 24% frequentemente, 14% sempre, 12% em branco e 2% não possui frequência (gráfico 25).

Gráfico 25 – Frequência de contato com organizações parceiras, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 26 – Meios de comunicação usados pelas organizações parceiras, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

A descrição dos principais processos estabelecidos em tais relações é majoritariamente por meio de tecnologia da informação ainda que se conforme por elementos mais essenciais. Contudo, são sistemas simples e de acesso ao grande público sem nenhum requisito ou tecnologia próprios (gráfico 26). E-mails, telefones, sistemas de intranet e fax representam 21,3% da amostra.

As relações pessoais também ganharam destaque (7,5%) seguidos por uma certa relação esporádica estabelecida entre a identificação da necessidade e a reciprocidade e disponibilidade de ajuda entre parceiros (3,8%). Consultoria e processos para melhoria de serviços, treinamentos e eventos de capacitação, compartilhamento de dados receberam dada 2,5% de representatividade na amostra. Estes foram seguidos por relações com o grupo JCC, compartilhamento de pessoal de vendas, parcerias na divulgação, desconheço, eventos, parcerias com outras empresas com o mesmo proprietário, relações com operadoras e aluguel de espaço apresentam cada 1,3% da amostra. Metade da amostra não possui parcerias ou optaram em não responder.

Com relação ao compartilhamento de dados ou recursos com outras empresas, 43% afirmam exercer tal prática, 50% não e 7% não responderam. Os tipos de informações compartilhadas foram distribuídos em Hospedagem, Locação e Capacidade (15%), Troca de informação no ramo/matriz e Eventos/reuniões (10% cada); Preços, despesas e movimento

(8%); Fornecedores, estoque e produtos (8%); pesquisa e informações sobre o mercado, logística, e gestão receberam respectivamente 5% seguidos por compartilhamento de informações para empresas de amigos (3%). Dos entrevistados 33% não compartilharam informações ou optaram por não responder (gráfico 27).

O objetivo para tal compartilhamento foi agrupado em oito grupos (gráfico 28). O primeiro, de maior representatividade (42,5%) representa os entrevistados que não compartilham dados ou optaram por não responder. O segundo grupo refere-se àqueles que atribuem ao compartilhamento de informações entre empresas o elemento central para oferta de seu principal produto (Viabilidade produtiva, 15%).

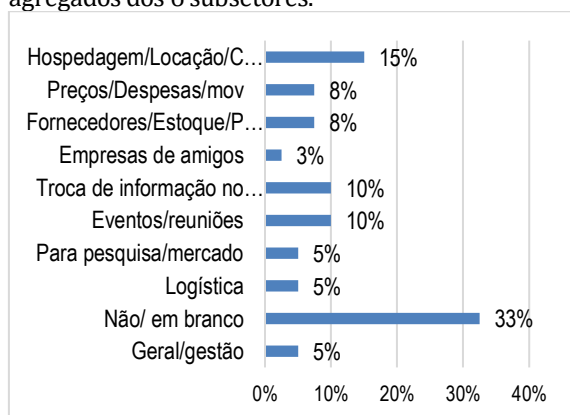
O terceiro grupo pode ser classificado como aquele que potencializa a relação entre organizações com fim de melhorias no serviço para o cliente (12,5%) e lucratividade (12,5%). Estes são seguidos pelas organizações na cadeia de turismo que possui a troca de informação com outras empresas como obrigatoriedade organizacional (5%), para auxílio ou network (5%), integração de lojas do mesmo setor ou proprietário, e a parcela de empresas que desconhece ou estabelece como raras as trocas de informações interorganizacionais (2,5%).

A utilização de tecnologia de informação para integrar empresas foi identificada por 43% dos entrevistados. Na amostra 50% afirmam não utilizar e 7% optaram por não responder. Entre as principais ferramentas de TI utilizados (gráfico 29) em 33% dos casos foi mencionado o uso de ferramentas variadas pela empresa, em 10% Desbravador.

Além disso, as ferramentas Whatsapp, Skype, Wooda, Páginas web, Motor de reservas, Misterchef, Maфра, hotelaria, *Fantastic Soft*, *Deguste*, *Checking* hotelaria foram mencionadas cada uma em uma proporção de 5% das observações. Há diferenças significativas entre os tipos de tecnologia elencadas, sendo predominantes as de domínio livre e baixa especificidade, o que sugere o reforço de observações anteriores sobre o perfil pouco elevado em termos de profissionalização e gestão dos negócios, pelos empreendimentos estudados (Pimentel *et al.*, 2016).

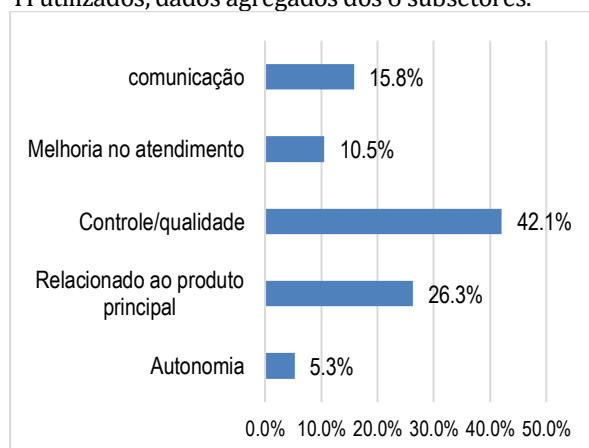
Entre a parcela da amostra que utiliza a tecnologia de informação para integração entre organizações, (gráfico 30) a finalidade estabelecida para o uso destas ferramentas foi distribuída da seguinte forma: controle e qualidade (42,1%), disponibilidade do produto principal da empresa (26,3%), comunicação (15,8%), melhoria no atendimento (10,5%), e autonomia (5,3%).

Gráfico 27 - Tipos de informação distribuída, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

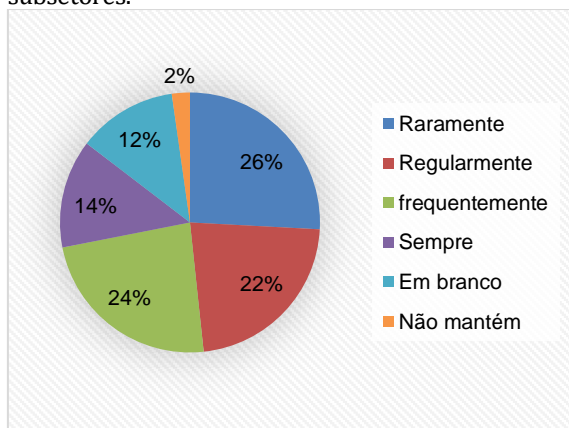
Gráfico 28 – Finalidade para uso de programas de TI utilizados, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

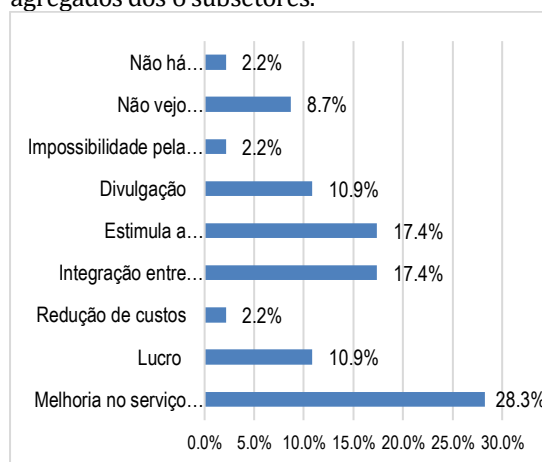
Questionados sobre a necessidade de estabelecer relações além de comerciais (apoio, parceria, compartilhamento de informações, etc.) com outras empresas, 57% afirmaram não ser necessário e 34% apontaram para a necessidade de tais relações. Da amostra, 9% optaram por não responder à questão. A fim de identificar as perspectivas dos entrevistados sobre as relações interorganizacionais, foi questionado razões para o estabelecimento ou não destas. Os dados foram agrupados por proximidades em nove categorias. A maioria dos entrevistados apontam a melhoria do serviço prestado como principal elemento para a integração (28,3%), seguidos por estímulo à competitividade e difusão de informações (17,4%) e integração entre organizações (17,4%), divulgação (10,9%), lucro (10,9%), seguidos por aqueles que não veem necessidade ou desconhece uma vantagem (8,7%), impossibilidades pelo uso da franquia (2,2%). Uma parcela observa uma redução de custos na integração (2,2%) e outra aponta ao não estímulo pela inexistência de concorrência (2,2%).

Gráfico 29 - Frequência de contato com organizações parceiras, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 30 - Vantagens nas parcerias, dados agregados dos 6 subsetores.



Fonte: Elaboração própria.

Outros elementos importantes podem ser destacados nos dados para estímulo ou não na integração da cadeia de turismo:

“É preciso se atualizar junto aos fornecedores”. Q13

“Conseguir descontos e informações dos destinos”. Q57

“É uma empresa familiar e buscamos qualidade de vida ao gerenciar a empresa”. Q26

“Fidelização de clientes”. Q80

“Necessidade de uma rede/cadeia cultural”. Q44

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS DE JUIZ DE FORA

O objetivo do trabalho foi analisar a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG), focalizando a análise dos seus componentes estruturais, principais elos, processo interno de gestão, bem como os possíveis relacionamentos interorganizacionais, em particular, focalizando o seu segmento de equipamentos culturais. Portanto, este estudo abre uma avenida de trabalhos sobre o tema, que possam explorar as diferentes facetas desta cadeia e seus impactos locais, contribuindo para aferir com fidedignidade a importância socioeconômica da mesma em âmbito local, bem como criar mecanismos para seu aperfeiçoamento. Em síntese, entender que focar na cadeia produtiva é determinante para



garantir a efetiva organização do setor fará com que haja um desenvolvimento superior de todo o sistema turístico de Juiz de Fora, trazendo benefícios diretos para empresários, setor público e comunidade e indiretamente a toda a região onde a atividade se desenvolve.

Apesar deste segmento ter um faturamento médio anual de 3,6 milhões/ano, por empresa, o setor ainda carece de integração interorganizacional, o que nos leva a concluir que se o setor fosse integrado estratégica e interorganizacionalmente, esse resultado poderia ser muito melhor. Portanto, este estudo abre uma avenida de trabalhos sobre o tema, que possam explorar as diferentes facetas desta cadeia e seus impactos locais, contribuindo para aferir com fidedignidade a importância socioeconômica da mesma em âmbito local, bem como criar mecanismos para seu aperfeiçoamento.

Os dados aqui disponibilizados apontam uma fragilidade no tocante ao planejamento e controle de produção ao mesmo tempo em que aponta um mapeamento da cadeia produtiva, elemento primordial para início de tal processo. Destaca-se também a importância do planejamento e controle da produção para potencializar a relação entre elos da cadeia em principalmente três frentes:

a) **Intraorganizacional** - fortalecer e aprimorar práticas de gestão profissionais nas empresas, elevando assim o seu nível de competitividade, capacidade de produção, eficiência e faturamento. Trata-se de questões internas que precisam ser aperfeiçoadas na linha de produção de cada firma e subsetor.

b) **Interorganizacional** – integração entre elos da cadeia com vistas a produzir sinergias, economias de escala e efeitos de catalizadores (por exemplo, por compras conjuntas dada o pequeno porte das empresas, aumento assim o poder de barganha). Em qualquer circunstância, entretanto, a cultura organizacional de “pequenos negócios cotidianos” que vê com desconfiança esse tipo de relacionamento precisa ser alterado com vistas e favorecer o compartilhamento de informações, visando alcançar, algum dia um estágio mais avançada de decisões conjuntas.

c) **Governança da cadeia de produtiva – assim que demandas de níveis precedentes tenham sido satisfeitas, um cenário que deve ser almejado é o de construção de alguma superestrutura coletiva** – uma organização, por exemplo – para propulsar tais direcionamentos, facilitar e integrar tomada de decisões, monitorar e gerir o sistema produtivo local com o fim de otimizar o desempenho da cadeia integralmente, seja pela redução de custos, pela adição de valor ou ambos, mas em qualquer cenário, um aumento de integração e mecanismos de controle se fazem necessários para otimizar o desempenho.

Outro papel importante é incrementar esforços para uma formação que ofereça competências que atenda ao perfil da maioria das empresas da cadeia, micro e pequenas empresas. De igual maneira, capacitar os gestores de pequenos empreendimentos conscientizando-os frente a necessidade de incorporar em sua prática de estratégias emergentes um planejamento da cadeia produtiva, apresentando as possibilidades de atuação e benefícios potenciais.

As descrições anteriores ofereceram elementos importantes para elucidar os componentes sobre os serviços disponibilizados na cidade. O objetivo elementar foi descrever como a cadeia produtiva turística no destino turístico Juiz de Fora/MG é formada ressaltando os elementos que a compõe e as informações existentes sobre os serviços disponibilizadas na cidade.

REFERÊNCIAS



Álvarez, W. C., & Pérez, M. J. (2011) *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA.

Bandeira, R. A. de M.; Mello, L. C. B. De B.; Macada, A. C. G. (2009). Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. *Prod.*, São Paulo, 2(19), 376-387. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132009000200012>

Balanzá, I. M.; Nadal, M. C. Marketing e comercialização de produtos turísticos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

Boullón, Roberto C. *Os Municípios Turísticos*. (Trad. Carlos Valero). Bauru, SP: EDUCS, 2005. (Coleção Turismo). [Tradução de: Los Municípios Turísticos, Editorial Trilhas, Mex, 1990.]

Bowersox, D.; Closs, D. (2001). *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas.

Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Editorial Alianza Económica.

Cury, R. (2003). Logística Aplicada ao Turismo. In.: Ruschmann, Doris; Solha, Karina Toledo [orgs.]. *Turismo – Uma visão empresarial*, São Paulo: Editora Mancle Ltda, 2003, p. 15-27.

Detoni, M. M. L. (2007) Operadores Logísticos. In.: Novaes, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição- Estratégia, Operação e Avaliação*. Campus.

DUDZIAK, E. (2021). **O que é literatura cinzenta?** AGUIA Blog, 16 ago. 2021 [This article was published on Aug. 16, 2021]. Disponível em: <https://www.aguia.usp.br/noticias/o-que-e-literatura-cinzenta/> Acesso em: 28 de novembro de 2021.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo (2013). Disponível em: < http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salalmprensa/noticias/arquivos/Turiso_injetou_US_61_bilhoes_n_econoi_te_novebro.html >, acesso em 29 de janeiro de 2014.

Friedberg, E. (1992) Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue Française de Sociologie*, 33(4).

Gil, Antônio C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição, São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, B. M. A. (2010). Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. *Turismo e Sociedade*. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/tes.v3i1.17340>.

GreyNet International - Grey Literature Network Service (2021). Website. Disponível em: <https://www.greynet.org/textbookgreyliterature.html> Acesso em: 28 de novembro de 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014) *IBGE Cidades*. Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=313670&idtema=118&search=minasgerais|juiz-de-fora%C3%8Dndice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm->



IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2009) *Cadeia produtiva do turismo no Paraná: síntese do estudo*. Curitiba: IPARDES.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010) *A Ocupação no setor turismo e sua Evolução: um panorama do Brasil e Regiões*. In: *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: Ipea.

Junqueira, L.D.M. (2018). Cadeia Produtiva da Indústria Cultural Criativa: Possíveis Conexões com o Turismo Criativo. *Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 10(3), pp. 517-537. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p517>.

Leiper, N. The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-470, 1979.

Lemos, Leandro. *Turismo: que negócio é esse?: Uma análise da economia do turismo*. Campinas, SP: Papyrus, 1999.

Lemos, Leandro. *O valor turístico na economia da sustentabilidade*. São Paulo, SP: Aleph, 2005.

Mitsutani, Claudio et al. (2017). *Compras Estratégicas*. São Paulo: Editora Saraiva.

Novaes, A. G. (2007) Canais de distribuição. In: Novaes, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição- Estratégia, Operação e Avaliação*, Campus, pp. 107-129.

Organização do Turismo (OMT) (2014). Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://media.unwto.org/es/pressrelease/2014-01-20/elturismo-internacional-supera-lasexpectativas-con-52-millones-llegadas-a>

Organização do Turismo (OMT) (2019). *Why Tourism?* Disponível em <https://www.unwto.org/why-tourism>, acesso em 30 de dezembro de 2019.

Organização Mundial do Turismo – OMT (2021). *UNWTO World Tourism Barometer*. Disponível em: <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>. acesso em 29 de novembro de 2021.

Pimentel, T. D.; Barbosa, J. S.; Carvalho, F. C. C. de. (2017) Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (27/28), 1563-1575.

Pimentel, T. D.; Pimentel, M. P. C. (2012). Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. In: *Revista Economia e Gestão*, PUC Minas, 12(28), 53-74.

Santos, C. H. S. (2000). Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo. *Conhecimento*, Caxias do Sul.

Santos, C. H. S. (2004). *Organizações e Turismo*. 1. ed. Caxias do Sul: EDUCS, v. 1. 219 p.

Tremblay, P. A (1998). Organização Econômica do Turismo. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.

Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., Jacobs, F. R. (2006). *Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. Bookmann.