

Estrutura e Processo Interno de Gestão da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora, Minas Gerais*

Structure and Internal Management of a Tourism Supply Chain in Juiz de Fora, Minas Gerais

Estructura y Proceso Interno de Gestión de la Cadena Productiva del turismo en Juiz de Fora, Minas Gerais

Thiago Duarte Pimentel**

RESUMO

Esta pesquisa analisa o subsistema de operações da cadeia produtiva do turismo (CTP) em Juiz de Fora, Minas Gerais, focalizando preponderantemente os aspectos de gestão de operações e logística da cadeia. Para tanto, recorreremos teoricamente a uma revisão de literatura sobre os principais conceitos de gestão de operações, administração da produção, planejamento e controle da produção (PCP) aplicados ao turismo. A pesquisa mista, quanti-qualitativa, se deu a partir de um survey, através de uma amostragem intencional e não probabilística com 100 empresas que compõem a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora, sendo complementada por dados qualitativos, relativos às razões de determinados tipos de comportamentos e práticas destas empresas. Empiricamente, mapeou-se a CPT a partir dos elos que a compõem (IPEA, 2010): meios de hospedagem, alimentação, agências de viagem, equipamentos culturais e transporte, sendo que os resultados relativos aos aspectos intra (de gestão de operações) e interorganizacional (logística da cadeia) mostram que apesar de 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, este resultado poderia ser muito melhor.

Palavras-chave: Gestão de operações. Cadeia produtiva. Planejamento e controle da produção. Turismo.

* 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.

O texto foi originalmente apresentado no XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (ENCONTRO DA ANPAD –EnANPAD), realizado de forma virtual, de 14 a 16 de outubro de 2020.

** Pós-doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Brasil. Doutor em Ciências Sociais (Sociologia) pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Mestre em Administração e Bacharel em Planejamento Integrado do Turismo, ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Professor permanente dos Programas de Pós-graduação em Ciências Sociais/PPGCSO na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. E-mail: thiago.pimentel@ich.ufjf.br

Artigo recebido em maio/2021 e aceito para publicação em junho/2021.

ABSTRACT

In the research presented here, the operations subsystem of the Juiz de Fora MG tourism supply chain (TCP) is analyzed regarding mainly management and logistics operation aspects. For this purpose, a theoretical literature review was carried out on main operations management, production administration, production planning and control (PPC) concepts as applied to tourism. For this purpose, a theoretical literature review of the main operations management, production administration, production planning and control (PPC) concepts as applied to tourism was carried out. The mixed quanti-qualitative research was based on a survey using intentional non-probabilistic sampling including 100 of the companies that take part in the tourism production chain of Juiz de Fora, complemented by qualitative data on the reasons for certain behaviors and practices within companies. The production chain was empirically mapped from its forming links (IPEA, 2010), namely accommodation and food services, travel agencies and cultural and transportation facilities. The results related to intra-organizational (operations management) and inter-organizational (chain logistics) aspects show that despite the average 3.6 million/year annual revenue per company, the sector still lacks inter-organizational integration, which suggests that figures could be significantly improved in a scenario of strategic and organizational integration.

Keywords: Operations management. Supply chain. Planning and production control. Tourism.

RESUMEN

Esta investigación analiza el subsistema de operaciones de la cadena productiva del turismo (CPT) en la ciudad de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais, enfocándose principalmente en los aspectos de gestión de operaciones y logística de la cadena. Para ello, recurrimos teóricamente a una revisión de literatura sobre los principales conceptos de gestión de operaciones, administración de la producción, planificación y control de la producción (PCP) aplicados al turismo. La investigación mixta, cuanti-cualitativa, se realizó a partir de una encuesta survey, a través de un muestreo intencional y no probabilístico con 100 empresas que integran la cadena productiva turística en Juiz de Fora, siendo complementada con datos cualitativos, relacionados con los motivos de determinados tipos de comportamientos y prácticas de estas empresas. Empíricamente, el CPT fue mapeado a partir de los enlaces que lo componen (IPEA, 2010): medios de alojamiento, alimentación, agencias de viajes, infraestructura cultural y transporte. Los resultados asociados con la intra (gestión de operaciones) e interorganizacional (logística de la cadena) muestran que a pesar de tener una facturación media anual de 3,6 millones/año, por empresa, el sector aún carece de integración interorganizacional, lo que nos lleva a concluir que, si el sector estuviera integrado de forma estratégica e interorganizacionalmente, este resultado podría ser mucho mejor.

Palabras clave: Gestión de operaciones. Cadena productiva. Planeamiento y control de la producción. Turismo.

INTRODUÇÃO

O turismo é uma das atividades econômicas de maior faturamento em nível mundial. Estima-se que esteja entre os três tipos de atividade de maior faturamento e lucratividade do mundo, competindo com o petróleo e a indústria automobilística (OMT, 2019; 2014). No Brasil, segundo dados da EMBRATUR (2014), em 2013 o turismo injetou, entre janeiro e novembro, US\$ 6,1 bilhões oriundos dos gastos de turistas internacionais no País, consolidando o turismo como o setor da economia brasileira que mais capta divisas para o Brasil na conta de serviços, a qual registra receitas e despesas com o exterior em transporte, viagens, seguros, *royalties* e aluguel de equipamentos.

Apesar da pujança econômica, do crescimento e desenvolvimento capaz de ser gerado pelo turismo, muito do que se diz sobre o turismo e suas potencialidades, em geral, acaba ficando no plano do discurso. Os principais investimentos públicos no setor estão concentrados em publicidade e comunicação (BOULLÓN, 1990). Assim, um dos maiores gargalos enfrentados no setor, no Brasil, é de cunho operacional, isto é, criar estruturas e dispositivos que permitam a materialização da atividade turística. Dentro de um empreendimento ou um destino turístico (DT) a gestão da produção é a área responsável por esta operacionalização. Já entre diferentes organizações, a cadeia produtiva 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 elemento de ligação entre várias organizações do setor turístico e pressupõe a existência de um produto ou atrativo. 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. 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 (BULL, 1994; ÁLVAREZ; PÉREZ, 2011).

Diante deste cenário, levanta-se a seguinte questão: Como está estruturada a cadeia produtiva no setor turístico em Juiz de Fora, Minas Gerais? Para responder a essa questão a pesquisa visou identificar a estrutura da cadeia produtiva no setor turístico em Juiz de Fora, realizando, para tanto, um estudo dos empreendimentos que a compõem. Dada a amplitude da pesquisa e o volume de dados levantados, o foco deste artigo recairá sobre o subsistema de operações da cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora, centrando-se preponderantemente nos aspectos de gestão de operações e logística da cadeia, em particular a análise dos seus componentes estruturais, principais elos, processo interno de gestão, bem como nos possíveis relacionamentos interorganizacionais.

1 METODOLOGIA

Partindo-se do princípio de que a cadeia produtiva é um sistema decorrente da existência e interação de várias componentes (ou subsistemas) parciais, aqui entendidos como cada organização do setor turístico, além da existência de um produto ou atrativo, almejou-se saber como se dá a cadeia produtiva turística de Juiz de Fora, quais os elementos que a compõem e quais as informações existentes sobre os serviços disponibilizados na cidade. Em particular, tratamos aqui de analisar o subsistema de operações da cadeia produtiva do turismo focalizando preponderantemente os aspectos de gestão de operações e logística da cadeia.

Em termos metodológicos, este estudo valeu-se de uma pesquisa mista (quanti-qualitativa), 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, tendo sido complementado por dados qualitativos, relativos às razões de determinados tipos de comportamentos e práticas destas empresas.

O estudo divide-se em duas etapas. A primeira dedica-se à revisão de literatura e à elaboração do modelo teórico. Na segunda etapa da investigação realizou-se um *survey* tomando como objeto o setor turístico de Juiz de Fora,¹ mais especificamente os estabelecimentos que compõem os elos da cadeia produtiva do turismo.² Do universo de cerca de 600 empreendimentos ativos e mais diretamente relacionados com o turismo, identificados à época, foi extraída uma amostra de 100 empresas divididas em cinco grupos de atividade: Hotelaria (20), Alimentação (38), Agências (17), Entretenimento/Cultural (16) e Transporte (9), acompanhando uma distribuição particionada proveniente de uma pesquisa anterior.

Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário, em papel, composto de 51 questões, majoritariamente fechadas, e organizado em 6 blocos, a saber: Bloco de questões I: identificação dos entrevistados; Bloco de questões II: Dados gerais da organização; Bloco de questões III: funcionários; Bloco de questões IV: Dados Econômicos e Financeiros; Bloco de questões V: Gestão da produção e logística; Bloco de questões VI: Relações interorganizacionais.

¹ 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 e hotelaria. De acordo com estudos do *Convention Visitors Bureau* de Juiz de Fora, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2017), a cidade é apontada como uma das cem melhores do País para investimentos. Além disso, no ano de 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH-M) 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. Segundo a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, a cidade está na 11ª colocação dentre as cidades brasileiras que recebem mais feiras e eventos internacionais.

² 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).

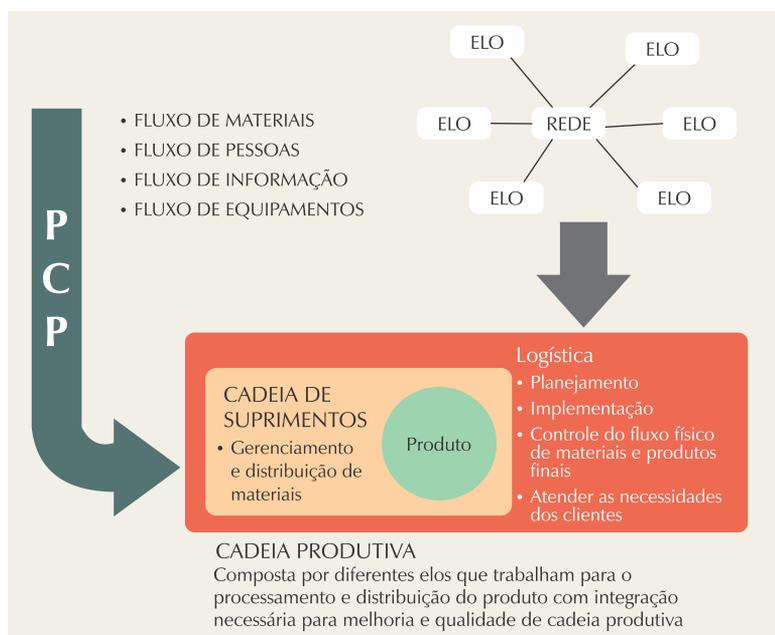
Especificamente, neste artigo analisa-se o conjunto de questões sobre *Gestão da produção e logística*, pois visou-se abarcar temas como: utilização ou não de planejamento produtivo, previsão de demanda, execução de controle de qualidade do produto/serviço prestado, contratação de serviços logísticos, 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.

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 e analisados, por meio da estatística descritiva.

2 A QUESTÃO DA PRODUÇÃO NO TURISMO: DA GESTÃO DE OPERAÇÕES INTRAFIRMAS ÀS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS INTERFIRMAS³

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

FIGURA 1 - GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA



FONTE: Pimentel et al. (2017, p.1.572)

³ Este tópico é derivado de relatório de pesquisa do primeiro autor e foi apresentado em versões anteriores, preliminares, de divulgação dos resultados, e é aqui parcialmente reproduzido de Pimentel et al. (2017).

O modelo opera em dois níveis: um deles intraorganizacional, especificamente através do subsistema de gestão da produção de cada organização, ao qual se vinculam os produtos a serem utilizados como insumos na sequência de processamento de atividades da cadeia. Neste nível os conceitos diretamente aplicados são de Planejamento e Controle de Produção (também são importantes os conceitos de Plano Mestre de Produção e de Planejamento Estratégico, dentre outros que se referem ao âmbito interno da organização), que cumpre o papel de especificar o quê, de que forma, os prazos, as quantidades e especificações de cada produto ou serviço a ser produzido.

O segundo nível, por sua vez, analisa as relações entre as organizações e os papéis que cada uma delas deve cumprir numa sequência, mais ou menos frouxa (no caso de uma rede) ou rígida, no caso de uma cadeia de suprimentos. Assim, considerando o papel e a natureza intercambiável de operações dentro do turismo, onde não há uma sequência exata – embora ainda assim haja pontos necessários de passagem entre uma atividade e outra (como, por exemplo, a necessidade prévia de deslocamento para se chegar a um destino e então se hospedar ou visitar um atrativo) –, coloca-se como elemento basilar a noção de redes, que irá tecer e sustentar as relações (materiais e imateriais) entre as organizações de um dado setor.

Além disso, a rede tem a vantagem de poder integrar seletivamente algumas organizações, ao invés de todas, e ser mais dinâmica e fluída, suscetível a mudanças e atualizações (embora a constante repetição de atividades e interações tenda a estabilizar e, em alguns casos, a institucionalizar padrões de condutas e relações interorganizacionais, podendo culminar com a criação de uma supraorganização (ex.: *holding*) para gerenciar as empresas menores). Um bem, para ser produzido, necessita de uma sequência de operações e transformações (ou combinações, no caso de bens imateriais ou serviços), que podem ser identificadas a partir da análise retroductiva do bem em si até as menores partes de sua composição e que, portanto, são necessárias para sua elaboração.

Então, no centro da figura localiza-se conceito de produto e seu entorno e englobando o conceito de cadeia de suprimentos, que serve para nos ajudar a identificar a sequência de passos – desde os essenciais aos opcionais – para a produção de um bem. Porém, enquanto a cadeia de suprimentos mostra as relações, mais ou menos mecânicas, entre as organizações, a logística nos impele a uma visão mais bem articulada entre essas organizações, seus papéis e funções ao longo do processo produtivo de um setor, ao acrescentar a preocupação com os clientes e suas expectativas, bem como os processos de planejamento e controle dos fluxos interorganizacionais, o que leva a um grau necessário de maior interação entre as organizações. Todavia, é com a noção de cadeia produtiva que se pensa de forma sistêmica a agregação de valor, ao longo de cada estágio, até se chegar ao produto final.

Dessa forma, o conceito de cadeia produtiva nos revela, além do mapeamento das organizações em si, das suas relações e do grau de interação que possuem umas com as outras, o surgimento de uma organização líder ou indutora (pública

ou privada) ou mesmo uma supraorganização que vela pela coordenação do fluxo de produção e pela defesa dos interesses sistêmicos de toda a cadeia. Ao longo da segunda metade do século 20 até hoje, um crescente movimento de ampliação das fronteiras organizacionais (FRIEDBERG, 1992) em relação ao ambiente organizacional e a outras organizações complexifica o processo produtivo, tornando-o simultaneamente cada vez mais integrado, interdependente e coordenando, em síntese: sistêmico. Nesse contexto se instauram os processos de intermediação e de produção de bens simbólicos e serviços, os quais, entretanto, são operacionalmente geridos (embora uma engenharia de gestão da produção de serviços esteja por ser feita), carecendo de conceitos e ferramentas de gestão da produção, que os têm relegado a segundo plano – como se fossem atividades demasiado simples, que pudessem dispensar planos e mecanismos de controle formais e profissionais, o que se confunde, na prática, com a realização de atividades *ad hoc*, improvisadas e de forma amadora.

3 GESTÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DA EMPRESA: ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação à execução de um planejamento produtivo pela organização, 55% dos entrevistados afirmam realizá-lo, 35% não o realizam e 10% optaram por não responder. Entre os entrevistados que afirmaram fazer planejamento produtivo tem-se a seguinte frequência: por ano (5%), por mês (33%), por semana (20%), diariamente (24%), e, com outra periodicidade (18%).

Quanto aos atores envolvidos no planejamento da produção, estes estão majoritariamente entre os proprietários (23,1%), seguidos pelos gerentes (17,9%), departamentos específicos (12,8%) e administradores (12,8%). Posteriormente, citam a matriz, o produtor, os pós-graduados, organismos externos, a exemplo do Sebrae, com 2,6% cada.

Entre os benefícios destacados pelos entrevistados por tal planejamento estão os quesitos qualidade e controle, que representaram 32,5% da amostra; melhoria nos serviços, com 20%; gestão de custos, 17,5%; aumento de vendas, 12,5%; motivação, 5%; e 2,5% mencionaram que a vantagem é inexistente.

Com relação ao número médio de pessoas clientes, a cadeia de turismo apresenta uma amplitude diversificada. Desconsiderando 31% da amostra, que optou por não responder à questão, e 14% da amostra que desconhece este dado, o restante dos 55% da amostra que respondeu a esta questão ficou assim distribuído: 26% afirmam 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 por mês; 10% afirmam atender acima de 4.000 pessoas por mês; enquanto 6% atende a um espectro muito variado de clientela.

A capacidade máxima da CPT em Juiz de Fora refere-se ao montante de clientes que podem ser atendidos simultaneamente. A amostra analisada aponta

que 41% dos entrevistados possuem capacidade de atender de 0 a 300 pessoas; 8% teriam como capacidade máxima atender acima de 900 pessoas; 2% entre 300 e 600 pessoas; e 1% apontaram uma capacidade variável entre 600 e 900 pessoas. Dentre os entrevistados, 7% desconhecem sua capacidade, enquanto 40% optaram por não responder.

Para 67% da amostra, o *estresse da linha de produção* – ou os momentos em que a capacidade máxima é alcançada – concentra-se em alguns períodos do ano, majoritariamente entre um período de semanas a um mês; 35% apontaram que este é de menos de um mês; 22% disseram que é de um mês; 12% disseram que é de dois meses; 6% mencionaram três meses; 1%, seis meses; 21% deixaram a resposta em branco; e 3% afirmaram desconhecer esse dado.

Os *principais períodos de sazonalidade*, em que a capacidade máxima é atingida, são principalmente entre as férias escolares (23%); ao final do ano (21%); no mês de dezembro (13%); no verão (6%); no mês de julho (4%); no Natal (3%); em eventos (3%); 17% deixaram a resposta em branco; 3% afirmaram desconhecer o dado, e os demais períodos citados representam 1% (no inverno, em finais de semana, nos feriados, em dias de luta UFC, no Carnaval, no período de abril a setembro).

No tocante aos *principais fornecedores*, há uma forte referência a grandes cadeias de operação, entre elas Coca-Cola (7%), Bahamas (4%), Tarumã (4%), Ambev (2%), Pif-Paf (2%), além de referências mais diversas como operadoras (9%), fornecedores variados (5%) e outras (39%). A utilização de grandes operadores como canais de distribuição tem sido identificada como um elemento crucial para assegurar a viabilidade e otimização da cadeia (GOMES, 2010).

Todavia, é importante ressaltar que essa utilização parece se dar de forma desequilibrada entre os subsetores da cadeia em tela, sendo mais presente nos ramos mais tradicionais e estáveis, como alimentação e agências de viagem, do que nos hotéis, por exemplo, onde predominam a diversidade de canais e o uso de fornecedores locais. Além disso, o fator *tamanho do empreendimento* parece estar associado ao tipo de canal de distribuição utilizado, sendo que as maiores empresas tendem a utilizar canais mais tradicionais, estáveis e massivos, pelo menos no tocante à amostra estudada.

Relativamente à *previsão de demanda*, 46% das organizações entrevistadas afirmaram que a realizam, 42% não a realizam, e 12% não responderam. A sazonalidade com que tal previsão de demanda acontece oscila principalmente em curtos períodos. Quanto à *periodicidade da previsão de demanda*, cerca de 66% da amostra se concentra em uma previsão diária, semanal ou mensal. São seguidos por uma previsão pautada na sazonalidade de períodos conhecidos (18%), outras frequências de planejamento (11%) e 5% a fazem com uma frequência semestral. Em termos de *realização de previsão de demanda*, as previsões são feitas majoritariamente pelo histórico do período (incorporando, em alguns casos, estatísticas) ou pautada nas experiências dos anos anteriores. Tais previsões são feitas geralmente pelo setor financeiro, pelos proprietários ou gerentes.

O volume *médio de atendimento dos clientes* por mês da cadeia de turismo é 39% superior a 2.000 pessoas. Entre 0 e 200 pessoas tem-se 18%; entre 201 e 500 pessoas, 18%; entre 1.001 e 2.000 pessoas, 11%; entre 501 e 1.000 pessoas, 6%; e 11% da amostra optou por não responder. Quanto à *dificuldade da empresa em atender à demanda* de seus clientes, 89% afirmaram que não há problemas, 8% afirmaram que estes ocorrem, e 3% não opinaram. As principais dificuldades destacadas pelos entrevistados tocam os pontos da capacidade; da sazonalidade; das limitações físicas de espaço; da falta de funcionários qualificados, e outros, ainda, mencionaram que as demandas culturais são maiores que a verba disponível.

Com relação aos produtos, os *produtos mais comprados* são: alimentos (37%), bebidas (35%), materiais de limpeza (16%) e serviços (12%). A *descrição dos principais produtos/serviços comprados* pelas organizações entrevistadas inclui: água, produtos de gêneros alimentícios (por exemplo, em hotéis e restaurantes), refrigerantes, doces, bebidas alcoólicas, carnes, curso de idiomas, voos, seguro-viagem, destinos internacionais, material de limpeza, operadoras, pacotes de viagens, panificação e roupa de cama. O *valor médio de gasto com esses produtos* por mês obedece à seguinte distribuição: 0 a R\$ 2.000 (5%), de R\$ 2.000 a R\$ 4.000 (17%), R\$ 4.000 a R\$ 6.000 (22%), R\$ 6.000 a R\$ 8.000 (5%), mais de R\$ 8.000 (15%), 28% desconhecem o valor do gasto, 3% não têm mensuração do gasto e 5% possuem um gasto variável.

Quanto ao subsetor, segundo os entrevistados os *produtos mais vendidos* (carros-chefe) são: Alimentos/bebidas (53%); Hospedagem (24%); Pacotes de viagem (8%); Viagens (7%); e Ingressos (2%). Já de acordo com o valor unitário, ou seja, a faixa de preço, estes produtos mais vendidos podem ser classificados nos seguintes grupos: a maioria dos produtos (58%) possui um preço entre R\$ 0 e R\$ 20; de R\$ 20 a R\$ 40 têm-se 7% dos produtos vendidos; de R\$ 40 a R\$ 60 têm-se 4% dos produtos; e mais de R\$ 60 referem-se a 20% dos produtos. A amostra que oscila seu preço, ou cujo preço depende de outros fatores, representa 4%; e 7% dos produtos apresentam outros preços.

Perguntou-se também sobre a *porcentagem que tais produtos representam em relação ao gasto total da organização*: 19% afirmam que este percentual corresponde a 1 a 20% de seu custo total; 15% afirmam que este é de 20 a 40%; 10% mencionam que é de 40 a 60%; o mesmo percentual afirma que é de 60 a 80%; 5% dos pesquisados afirmam que este percentual corresponde a mais de 80% de seus custos; e, 76% dos entrevistados não responderam ou desconheciam esta informação. Com relação a uma cartela fixa de clientes, 59% asseguraram que a possuem; 19% afirmaram que não a têm, e 22% optaram por não responder.

A *porcentagem destes produtos e sua representação em termos de faturamento da empresa* apresentam a seguinte distribuição: os principais produtos representam cerca de 0 a 30% do faturamento para 8% das organizações entrevistadas; representam de 30 a 60% para 16% das organizações; de 60 a 90% para 19% da amostra; e mais de 90% do faturamento para 8% das organizações. Vale ressaltar que 49% da amostra desconhece ou optou por não responder a esta questão.

Também se investigou o *perfil dos fornecedores*, sendo que, neste caso, a amostra apresentou importantes articulações com outras organizações de diferentes perfis. Dentre os principais fornecedores, 24% são grandes empresas de outras cidades. Por outro lado, 21% têm como fornecedores pequenas e médias empresas da cidade ou entorno. Cerca de 15% das organizações pesquisadas se relacionam com pequenas e médias empresas de outra cidade; 13% têm como fornecedores grandes empresas da própria cidade ou entorno, apresentando a mesma proporção para fornecedores multinacionais; 5% é a proporção de fornecedores prestadores de serviços individuais da cidade; 5% da amostra desconhece informações sobre seus fornecedores; enquanto 4% não soube responder.

Quando investigado o *grau de dependência em relação aos principais fornecedores*, verificou-se que 35% utilizam entre 41 e 70% do total. No mesmo diapasão, 22% utilizam acima de 70%. Os que identificaram uma dependência de suprimentos entre 21 e 40% e entre 11 e 20% apresentaram uma proporção de 8% respectivamente. Somente 6% apresentaram uma dependência de 0 a 10% entre seus suprimentos e seu principal fornecedor; 21% não souberam ou não responderam a esta questão. Se considerados os dois principais estratos em conjunto, podemos afirmar que 57% das organizações analisadas dependem majoritariamente dos mesmos fornecedores, o que evidencia certa dependência da cadeia. A literatura especializada tende a sustentar que quanto maior o grau de dependência em relação aos fornecedores tanto maior é o desequilíbrio nas relações entre os elos da cadeia, e maior o risco de comportamento oportunista por parte das organizações com maior poder na relação (BOWERSOX; CLOSS, 2001; BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009; MITSUTANI *et al.*, 2014), o que sugere uma fragilidade da cadeia produtiva em tela.

A *frequência de reposição do estoque* de suprimentos obedece à seguinte distribuição: reposição diária (25%), semanal (40%), mensal (16%), bimestral (0%), superior a essas periodicidades (3%), enquanto 3% das organizações não têm estoque. Dos entrevistados, 13% não responderam ou desconheciam tal informação. Questionados sobre a *existência de uma cartela fixa de fornecedores*, 70% asseguraram que a possuem, 9% não a têm e 21% não responderam. Para aqueles que responderam afirmativamente a essa questão, o *volume desta cartela fixa de fornecedores* foi de 38% para aqueles que possuem de 1 a 10 fornecedores fixos; para 20% da amostra foi de 10 a 20 fornecedores; para 5% o volume de fornecedores fixos foi de mais de 50; e 2% apontaram para um grupo de 40 a 50 e de 20 a 40 cada. As *vantagens em permanecer com esses fornecedores* se traduziram por expressões como: confiança, preço, fidelidade, benefícios na fidelização, transparência, honestidade, qualidade, compromisso, facilidade na negociação, atendimento, prazo, descontos, pontualidade, entre outras.

Com relação à *contratação de serviços*, 75% afirmam não utilizá-la, 19% a utilizam e 6% optaram pela não resposta. Quanto aos que a utilizam (25% da amostra), buscou-se saber a *quantidade de empresas contratadas* para realizá-la, tendo-se

verificado a seguinte distribuição: 73% contratam uma única empresa, 18% contratam duas empresas, e 9% contratam três empresas para a sua realização.

Entre os *tipos de empresas contratadas pelas organizações para serviço logístico*, a grande maioria é do setor de transporte (79%), e as demais estão ligadas ao atendimento, consultoria/desenvolvimento e eventos (7% cada). Com relação à *qualidade dos serviços prestados pelas empresas da área de logística*, 83% das organizações pesquisadas asseguram ser um serviço satisfatório e 17% não se mostram satisfeitas. Relativamente à *entrega do produto/serviço e sua relação com a promessa da entrega*, 89% afirmaram que as empresas cumprem, 9% não opinaram e 2% afirmaram que não cumprem.

Em termos de *controle de qualidade*, 83% da amostra assegurou possuí-lo, 12% não o fazem, e 5% não respondeu. Entre aqueles que possuíam *mecanismos de controle de qualidade*, 83% realizam controle interno, 12% fazem controle externo e 5% optaram pela não resposta. Mais de 70% da amostra pede *feedback aos clientes quanto à qualidade do serviço prestado*; 23% não o solicitam, e 6% não responderam.

Quando questionados sobre o *aproveitamento do feedback*, tem-se que 50% o utilizam para a melhoria no atendimento, 18,2% o fazem para reduzir críticas, 13,6% analisam a possibilidade de mudança, 9,1% o utilizam na elaboração de estratégias, 6,8% leem esporadicamente, e 2,3% o utilizam para aprimorar a divulgação. Os principais *mecanismos para coleta de feedback* são: caixa de sugestão, “boca a boca”, por meio de perguntas a funcionários da linha de frente, e-mail, telefone e formulários.

Ao serem questionados sobre *problemas que influenciem o estabelecimento*, verificou-se o seguinte resultado: infraestrutura da cidade (29,3%), aspectos macroeconômicos (22%), gestão/empreendimento (19,5%), problemas de concorrência ou produtos substitutos (12,2%), falta de atrativos na cidade e oscilação de demandas (9,8%) e escassez de bons funcionários do setor (7,3%). Considerando o principal problema mencionado, a infraestrutura, pôde-se verificar que o maior gargalo se refere ao transporte, o que afeta a reposição de estoques. Indagados se tais *problemas enfrentados pela organização relacionados a transporte* prejudicaram de alguma forma, 34% afirmam que sim, 57% disseram que não, e 9% optaram por não responder. Os principais problemas destacados pela amostra foram a dinâmica área, a presença de ambulâncias, atrasos, ruído de veículos no entorno do estabelecimento, perda ou atraso de cargas e mercadorias, e descumprimento de contrato pelo fornecedor. Com relação a *problemas na reposição dos suprimentos/estoques da cadeia de turismo*, 68% afirmam que não possuem problemas, 18% responderam que têm problemas, e 14% da amostra não respondeu a esta questão.

Por fim, buscou-se diagnosticar as principais formas de comunicação e marketing utilizadas pelas empresas. Quanto às *formas de promoção e divulgação dos produtos e serviços ofertados* pela CPT, a maioria destaca como principal fonte o “boca a boca” (36%), seguido 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 foca no conjunto dos dados e

no perfil dominante das empresas) a ausência de mecanismos formais e de recursos para a produção de estratégias mais elaboradas, restando, portanto, a promoção das empresas e seus produtos de forma reativa. Os resultados apontaram as seguintes estratégias: sites especializados da internet foram mencionados por 16%; mídia impressa, 10%; agência de viagens/operador turístico, 6%; guia de viagens, 4%; e televisão, 2%. Outros afirmaram não utilizar nenhum meio de comunicação (4%) e 6% optaram por não responder.

DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As informações e dados aqui apresentados ofereceram elementos importantes para elucidar os componentes sobre os serviços disponibilizados na cidade de Juiz de Fora. O objetivo elementar foi descrever como a cadeia produtiva turística no destino turístico Juiz de Fora é formada, ressaltando os elementos que a compõem e as informações existentes sobre os serviços disponibilizadas na cidade.

Conforme foi observado, é possível traçar um perfil característico da cadeia de turismo na região, o qual, embora não seja exaustivo, serve como uma estimativa para dimensionar a sua importância. Os respondentes eram, em geral, homens, gestores, com ensino superior completo, de 30 a 40 anos; já as empresas com mais de 10 anos de funcionamento correspondiam a 78%, aquelas com uma única unidade correspondiam a 71%, sendo que mais da metade da amostra pode ser classificada como microempresa, possuindo até nove empregados, ou pequena empresa (entre 10 e 49 colaboradores), sendo sua força de trabalho predominantemente formada por terceirizados e estagiários, cuja remuneração média é de 1,5 SM, sendo o faturamento anual mais recorrente na amostra o de até R\$ 360.000,00.

Apesar de o subsetor de alimentação ser o mais representativo numericamente na amostra, este aparece de forma tangencial na estruturação da CPT, sendo mais bem classificado como um subsetor de suporte à elaboração dos produtos e serviços turísticos ofertados. Por outro lado, os subsetores de hotelaria e agenciamento estão mais consolidados no destino, manifestando-se de forma mais expressiva e específica na relação com a CPT, embora sejam estáveis, reativos e com pouca propensão à inovação e crescimento. Um dos elementos mais críticos parece ser o do subsetor de atrativos, embora seja um dos elementos mais importantes para a estruturação de qualquer destino turístico, que no caso em tela aparece de forma 70% concentrada num raio de 1,5km no hipercentro da cidade (PIMENTEL, 2021), ainda numericamente pouco expressiva, com baixo grau de desenvolvimento e baixa propensão ao retorno e ao pagamento pelo seu uso (PIMENTEL; CARVALHO, 2020).

As empresas estudadas apresentaram uma forte tendência de desconhecimento de informações de gestão (ligadas por exemplo à participação da empresa no mercado, custos, fornecedores, vantagens de integração e oferta de serviços em cadeia) e uma prática de desenho de estratégias emergentes em detrimento do perfil planejado. Tal prática implica uma lacuna na eficiência da gestão da cadeia produtiva e a

inexistência de um planejamento e controle de produção, pois, segundo Melo (2006), o PCP seria responsável pela coordenação e aplicação de recursos que são pautados em planejamentos de níveis estratégicos, táticos e operacionais. Ademais, representa um desafio em matéria de planejamento do destino turístico.

A maioria das empresas (64%) afirma não possuir parceria ou estreitamento profissional com outras empresas na área de turismo. Entre as que estabelecem tal relação, as principais empresas destacadas como parceiras foram as agências de turismo. Os principais mecanismos que estabelecem tais parcerias são tradicionais, como e-mail, telefone, intranet e fax, seguidos por relações interpessoais e eventos onde as principais informações repassadas são relativas a hospedagem, locação, capacidade, eventos e reuniões futuras, preços, despesas e movimentos.

Outra característica quanto à perspectiva da cadeia de turismo em Juiz de Fora é que uma parcela significativa não observa vantagem nas parcerias entre organizações (42,5%). Com relação às demais, entre as principais razões para as parcerias destacam: (1) a viabilidade produtiva na oferta dos serviços, ou seja, a ausência da parceria comprometeria severamente os principais serviços ofertados pela organização; (2) a lucratividade, isto é, a organização percebe que a parceria incrementa diretamente a margem de lucro da empresa; (3) melhorias no serviço prestado ao cliente, isto é, a parceria fornece mecanismos de capacitação e treinamento para os colaboradores e melhorias nos processos do serviço e no atendimento. Tais características se acercam às definições de Slack, Chambers e Johnston (2007) quanto à separação da cadeia produtiva em três elementos: 1) interação em nível de cadeia de suprimento, onde o produto final de uma empresa é insumo para outra conectando-as a um processo de transformação; 2) integração de operações, quando a proximidade entre organizações está relacionada à redução de custos e controle; e, 3) compartilhamento de informações vinculado diretamente à cadeia de valor.

Conforme observado na literatura, o PCP é necessário para garantir que o processo do produto/serviço ocorra efetivamente e conforme o desejado (PIMENTEL; PIMENTEL, 2012), buscando fazer a conciliação entre o fornecimento de produtos e serviços e a demanda (MELO, 2006). Considerando o turismo como uma junção de produtos vinculados às experiências, faz-se necessário identificar e alcançar a expectativa estabelecida entre empresa e consumidor no ato da venda do produto/serviço. E, um dos principais mecanismos de aprimoramento de processos e de qualidade para o setor de serviço é o *feedback* de seus clientes.

No entanto, as previsões de demanda da cadeia de turismo de Juiz de Fora estão sustentadas por estratégias emergentes (frequência de planejamento diária ou semanal de 45%) e mais de 80% afirmaram fazer controle de qualidade de seus produtos/serviços ainda que, quando perguntados sobre os mecanismos para tal, tenham apontado *feedback* por meio dos instrumentos: caixa de sugestão, “boca a boca”, com perguntas dirigidas a funcionários da linha de frente, e-mail, telefone e formulário. Entre os que afirmaram utilizar mecanismos de controle, apenas 9,1% disseram incorporar *feedback* dos clientes na elaboração das estratégias das empresas.

Os principais desafios para as empresas apontam para problemas na infraestrutura da cidade, aspectos macroeconômicos (taxa de câmbio, impostos, entre outros), gestão e empreendimento, concorrência e novos produtos substitutivos, falta de atrativos na cidade e oscilação de demandas em feriados característicos de fluxo emissivo, bem como escassez de bons funcionários ou adequados à realidade da organização.

Os dados aqui disponibilizados apontam uma fragilidade no tocante ao planejamento e controle de produção, ao mesmo tempo em que indicam um mapeamento da cadeia produtiva, elemento primordial para o início de tal processo. Destaca-se também a importância do planejamento e controle da produção para potencializar a relação entre elos da cadeia em três frentes, principalmente: 1) **intraorganizacional** – é preciso 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; 2) **interorganizacional** – trata-se de promover a integração entre elos da cadeia com vistas a produzir sinergias, economias de escala e efeitos de catalizadores (por exemplo, por compras conjuntas, dado o pequeno porte das empresas, aumentando, 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 alterada com vistas a favorecer o compartilhamento de informações, visando alcançar estágio mais avançado de decisões conjuntas; 3) **Governança da cadeia 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 impulsionar tais direcionamentos, facilitar e integrar a 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 atendam ao perfil da maioria das empresas da cadeia, micro e pequenas empresas. De igual maneira, cabe capacitar os gestores de pequenos empreendimentos, conscientizando-os da necessidade de incorporar em sua prática de estratégias emergentes um planejamento da cadeia produtiva, apresentando as possibilidades de atuação e benefícios potenciais.

Em síntese, focar na cadeia produtiva é determinante para garantir a efetiva organização do setor, e esta visão conduzirá a um desenvolvimento superior de todo o sistema turístico analisado. 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 à hipótese de que se o setor fosse integrado estratégica e interorganizacionalmente, este resultado poderia ser melhorado.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, W. C.; PÉREZ, M. J. **Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor**. Madrid: Fundación CODESPA, 2011.
- BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. B. de; MACADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. **Prod.**, São Paulo, v.19, n.2, p.376-387, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000200012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 jan. 2020.
- BOULLÓN, Roberto C. **Los municipios turísticos**. Ciudad de México: Editorial Trilhas, 1990.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BULL, A. **La economía del sector turístico**. Madrid: Editorial Alianza Económica, 1994.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo. **Turismo injetou 61 bilhões na economia**. 2013. Disponível em: http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salalmprensa/noticias/arquivos/Turiso_injetou_US_61_bilhoes_n_econoi_te_novembro.html. Acesso em: 29 jan. 2014.
- FRIEDBERG, E. Les quatre dimensions de l'action organisée. **Revue Française de Sociologie**, v.33, n.4, 1992.
- GOMES, B. M. A. Redes organizacionais e canais de distribuição no turismo. **Turismo e Sociedade**, [s.l.], 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/17340/11404>. Acesso em: 12 jan. 2020.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**, 2014. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/tras/temas.php?lang=&codmun=313670&idtema=118&search=minasgerais|juiz-de-fora%C3%8Dndice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm->. Acesso em: 30 jan. 2014.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 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, 2010.
- MELO, J. F. M. et al. O posicionamento do Planejamento e Controle da Produção – PCP em uma indústria alimentícia. In: XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.
- MITSUTANI, C. et al. **Compras estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- NOVAES, A. G. Canais de distribuição. In: _____. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição - estratégia, operação e avaliação**. São Paulo: Campus, 2007.
- OMT. Organização Mundial do Turismo. **Turismo internacional supera expectativas...**, 2014. Disponível em: <http://media.unwto.org/es/pressrelease/2014-01-20/elturismo-internacional-supera-lasexpectativas-con-52-millones-llegadas-a>. Acesso em: 30 jan. 2014.

PIMENTEL, T. D.; BARBOSA, J. S.; CARVALHO, F. C. C. de. Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v.27/28, p.1563-1575, 2017.

PIMENTEL, T. D.; PIMENTEL, M. P. C. Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. **Revista Economia e Gestão**, PUC Minas, v.12, n.28, p.53-74, 2012.

SLACK, N. C.; CHAMBERS, C.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.