

Análise do segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva do turismo de Juiz de Fora^{1,2}

Analysis of the cultural attractions subsector on the tourism supply chain in Juiz de Fora

Thiago Duarte Pimentel³

DOI: <https://doi.org/10.34019/2179-3700.2019.v19.30173>

Resumo

Tendo em vista o contexto nacional, tanto teórico quanto prático, de severa escassez de estudos sobre a cadeia produtiva do turismo, como de suas ferramentas de gestão, esta pesquisa teve como objetivo 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. 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), logística, posicionamento logístico, cadeia produtiva e de suprimentos em turismo, a fim de analisar e comparar os conceitos propostos de modo a oferecer um modelo teórico relacionado com o produto turístico, definindo conceitos adequados para a análise e sua utilização na gestão de operações na cadeia do destino turístico. Metodologicamente, este estudo valeu-se de uma pesquisa mista, majoritariamente quantitativa, na medida em que se 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. Esta cidade foi escolhida em razão de ser um dos destinos turísticos indutores do Estado de Minas Gerais, apresentando o terceiro maior fluxo turístico do Estado, além da conveniência de aplicação da pesquisa, por ser a base de atuação da maior parte dos membros envolvidos no projeto. Empiricamente, a cadeia produtiva em tela foi considerada a partir de todos os seus principais elos, a saber: meios de hospedagem, alimentação,

¹Este texto foi derivado da pesquisa “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”, financiada pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF. Por esse motivo agradecemos a Pró-Reitoria de Pesquisa/PROPESQ da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF. A partir de 2016, este projeto, e sua continuidade, foram cofinanciados pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais/FAPEMIG (CSA APQ 02477/16). Trabalho premiado no Seminário de Iniciação Científica da UFJF em 2016.

² Agradecimentos pessoais a Juliana Cristina Simião Barbosa, Stela Freesz, Sarah Ovídio, Luiz Damasceno, entre outros, que atuaram como bolsistas, remunerados ou voluntários, em diferentes fases da pesquisa, e que tiveram um papel essencial no início da pesquisa, na coleta de dados secundários que permitiram a elaboração do modelo teórico (1ª fase) e depois na coleta de dados primários (2ª fase).

³ Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Bacharel em Turismo/UFMG. Professor e pesquisador de dedicação exclusiva na UFJF, na pós-graduação em Ciências Sociais (M/D) e em Administração (M), e também nos cursos de bacharelado em Ciências Humanas e de Turismo. Membro da Associação Internacional de Sociologia (ISA) e da Associação Internacional de Peritos Científicos em Turismo (AIEST). CV: <http://lattes.cnpq.br/9841188234449467>. Orcid Id: <https://orcid.org/0000-0003-1889-069X> E-mail: thiago.pimentel@ich.ufjf.br



agências de viagem, equipamentos culturais e transporte, conforme atividades características do turismo (IPEA, 2010). Sua análise foi realizada de forma sistemática a partir de seis 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. Neste artigo, em particular, devido à extensão e volume dos dados, nos ativemos à análise do subsetor de atrativos culturais. 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 integração interorganizacional, o que nos leva a concluir que, se o setor fosse integrado estratégica e interorganizacionalmente, esse 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 in Juiz de Fora (MG), considering the national context, both theoretical and practical, of a severe shortage of studies on the tourism production chain, as well as its management tools. Here, we have focused on the analysis of its structural components, main links, internal management process, as well as possible interorganizational relationships. In order to do it, we have theoretically resorted to a literature review on the main concepts of operations management, production management, production planning and control (PCP), logistics, logistics positioning, production chain and tourism supply, in order to analyze and to compare the proposed concepts in order to offer a theoretical model related to the tourism supply chain and then to define adequate concepts for the analysis and its use in the management of operations and the tourist destination chain. Methodologically, this study was used a mixed research, mainly quantitative, as a systematic mapping was carried out through an unintentional and probabilistic sampling with 100 of the companies that make up the tourism production chain in Juiz de Fora (MG). Also, we have complemented these data with some qualitative elements, and the analysis of the reasons for certain types of behaviors and practices of these companies. This city was chosen because it is one of the inductive tourist destinations of the State of Minas Gerais, presenting a third largest tourist flow of the State, as well as the convenience of applying the research, since it is the basis of action of most of the members involved in the project. Empirically, the supply chain of tourism was considered from all its main firms: lodging, food, travel agencies, transport and cultural attractions, according to activities characteristic of tourism (IPEA, 2010). Their analysis was carried out in a systematic way from six blocks of questions, each with a battery of questions, which together aimed to produce an “x-ray” of the tourism production chain in Juiz de Fora. In this article, in particular, due to the extension and volume of the data, we activate the analysis of the subset of cultural attractions. The results of this segment show that despite of the revenue of 3,6 millions per year per firm, this is made in the lack of interorganizational relationships, what led us to conclude, that if it were closer and strategically integrated the development of the sector would be much better.

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

1 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 (Organização Mundial do Turismo – OMT, 2014). No Brasil, segundo dados da EMBRATUR, 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 país na conta de serviços, que 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 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 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.

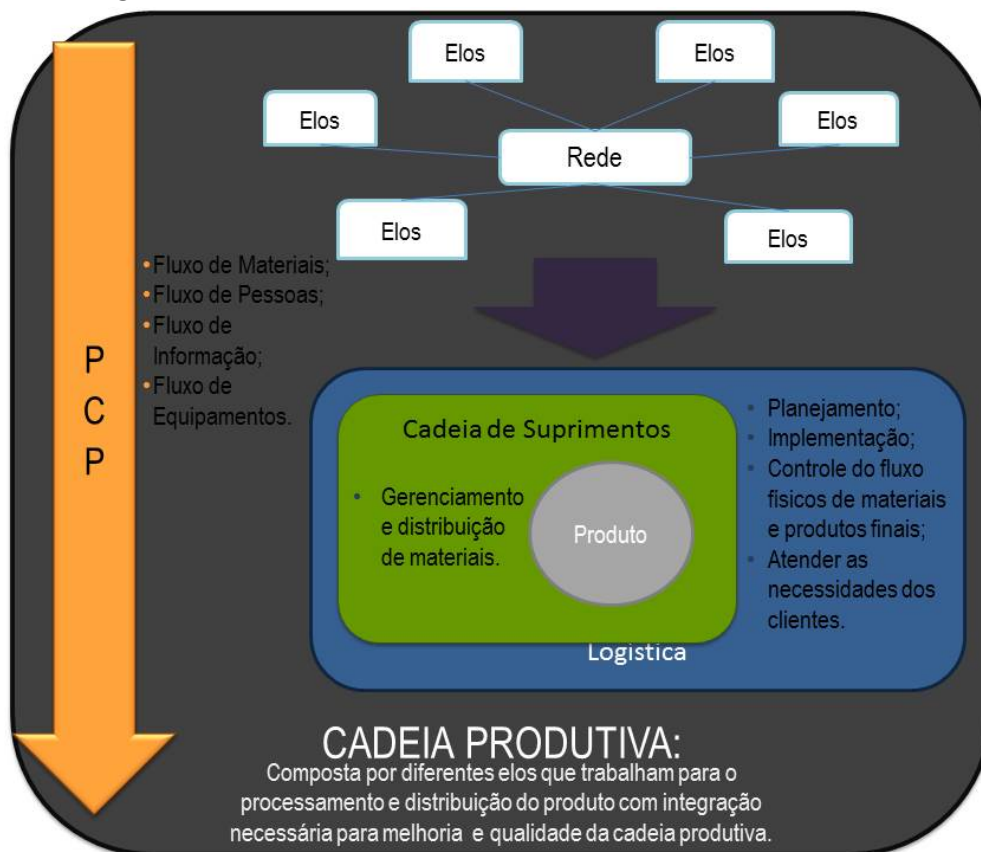
Argumentamos que a cadeia produtiva atua como ponto de ligação entre várias organizações do setor turístico, e pressupõe a existência de um produto ou atrativo. Desse modo, para o setor turístico obter um bom crescimento e desenvolvimento, é necessário existir uma cadeia produtiva organizada, qualificada 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.

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 esta 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, especificamente, no entanto, o foco deste texto recairá sobre o seu subsetor “atrativos culturais”, considerado aqui ilustrativo para discorrer sobre os achados mais amplos da pesquisa.

2 A QUESTÃO DA PRODUÇÃO NO TURISMO: DA GESTÃO DE OPERAÇÕES INTRA FIRMAS ÀS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS INTER FIRMAS⁴

O esquema a seguir apresenta 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.

Figura 1 – Gestão da Cadeia Produtiva



Fonte: reproduzido de Pimentel et al. (2017, p.1572).

O modelo opera em 2 níveis: um intraorganizacional, especificamente através do subsistema de gestão da produção de cada organização, do qual se vinculam os produtos a serem utilizados como insumos na sequência de processamento de atividades da cadeia.

⁴Em função da limitação de espaço, apresento aqui apenas o modelo teórico que sintetiza o estudo empírico da cadeia produtiva realizado em Juiz de Fora, que foi escrito originalmente pelo autor e coordenador da pesquisa para o próprio relatório de pesquisa, estando este, todavia, não publicado. Por outro lado, uma versão publicada do texto referente a esta seção apareceu previamente em Pimentel, Barbosa e Carvalho (2017, p. 1572-1573), sendo que aqui optou-se pela reprodução do mesmo. Cf. PIMENTEL, Thiago D.; BARBOSA, Juliana S.; CARVALHO, Fabíola. C. C. de. Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n° 27/28, p.1563-1575, e-ISSN 2182-1453, 2017.

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 cumprem 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) – colocando 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 fluida, 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 (exemplo: 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 sistêmica do bem em si até as menores partes de sua composição e que, portanto, são necessárias para sua elaboração.

Então, no centro da figura localizamos o 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 XX até hoje, um crescente movimento de ampliação das fronteiras organizacionais (FRIEDBERG, 1992) em relação ao ambiente organizacional e a outras organizações, complexificam o processo produtivo, tornando-o simultaneamente cada vez mais integrado, interdependente e coordenado, 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 METODOLOGIA

Partindo-se do princípio de que a cadeia produtiva atua como ponto de ligação entre várias ações do setor turístico e pressupõe a existência de um produto ou atrativo, almejou-se saber como se dá a cadeia produtiva turística de Juiz de Fora, quais elementos a compõem e quais as informações existentes sobre os serviços disponibilizados na cidade. Metodologicamente, este estudo valeu-se de uma pesquisa mista, majoritariamente quantitativa, na medida em que se realizou um mapeamento sistemático, através de uma amostragem intencional e não 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.

O estudo foi dividido em duas 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 Fora⁵ (MG), mais especificamente, os estabelecimentos que compõem os elos da cadeia produtiva do turismo⁶. Do universo de cerca de 600 empreendimentos ativos identificados à época, foi extraída uma amostra de 100 empresas divididas em cinco grupos de atividade: (20) Hotelaria, (38) Alimentação, (17) Agências, (16) Entretenimento/Cultural e (9) Transporte, 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 seis blocos, a saber:

(1) *Bloco de questões I: identificação dos entrevistados* - remete aos dados sociodemográficos 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 correlaciona-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

⁵ 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. Segundo a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora, a cidade está na 11ª colocação das cidades brasileiras que recebem mais feiras e eventos internacionais. De acordo com ela, a cidade está em processo de inventariar a oferta turística da cidade, de acordo com o instrumento base de planejamento e gestão da atividade turística criada pelo Ministério do Turismo, para assim oferecer um atendimento de qualidade aos visitantes e à comunidade juiz-forana.

⁶ 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).

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 e analisados, por meio da estatística descritiva, via SPSS.

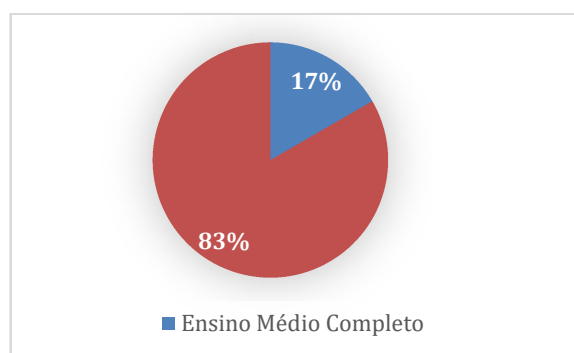
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS, DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1 Dados do Segmento de Atrativos Culturais

4.1.1 Perfil sociodemográfico dos entrevistados

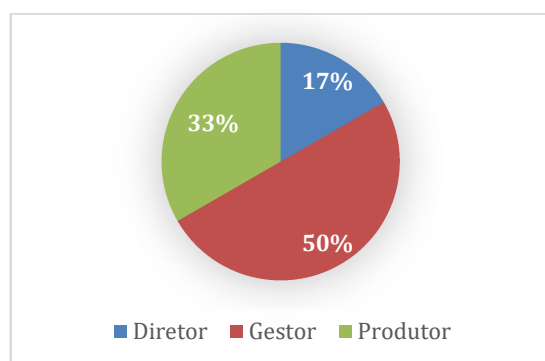
A faixa etária dos entrevistados concentraram em três grupos. A maioria, 67%, apresentou idade de 26 a 35 anos, seguido de 17% que tem de 56 a 66 anos e, por fim, 16% são aqueles que tem de 36 a 45 anos. Dos entrevistados de atrativos culturais, 83% é do sexo masculino enquanto 17% são do sexo feminino. A distribuição da escolaridade (gráfico 1) dos entrevistados concentra-se no nível superior completo (83%), seguido dos entrevistados com nível médio (17%). Na classificação de ocupação profissional (gráfico 2), 50% são gestores, 33% são produtores, e os diretores representam 17% da amostra.

Gráfico 1 – Escolaridade dos respondentes, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Cargo/função do respondente na empresa, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

4.1.2 Perfil da organização

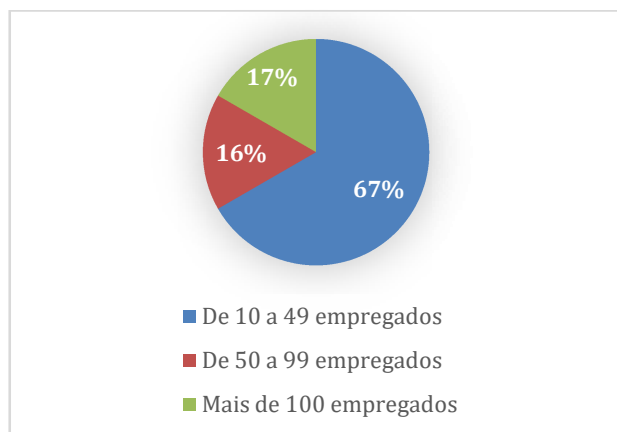
Todas as empresas possuem mais de 10 anos de mercado, operam em estabelecimentos próprios, únicos, sendo que os ramos de operação, da amostra estudada, estão concentrados em dois tipos: atividades e atrativos (67%) e órgãos e equipamentos

públicos (33%). Em relação ao regime jurídico, 50% das organizações analisadas são companhias limitadas, enquanto os demais (50%) não souberam ou não responderam à questão.

4.1.3 Funcionários

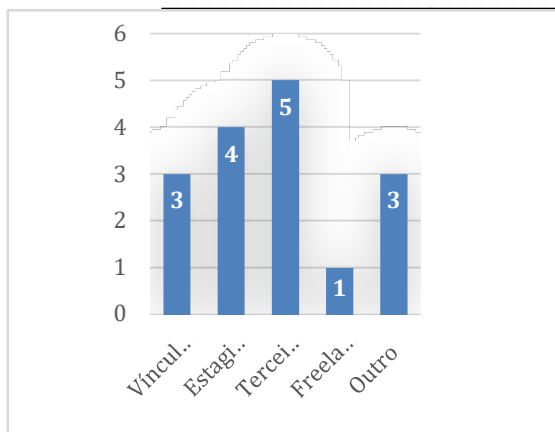
Em relação ao tamanho da organização, verificou-se que 67% das empresas possuem entre 10 e 49 empregados, 17% possuem mais de 100 empregados e 16% estão entre 50 e 99 empregados (gráfico 3). Quanto à situação empregatícia (gráfico 4) da maioria dos funcionários foi observado: Vínculo por CLT (19%), Estagiários (25%), Terceirizados (31%), *Freelancers* (6%), Outro (19%). Quanto ao treinamento da mão de obra, 67% dos entrevistados dizem não realizar treinamento, 16% o faz mensalmente e 17% bimestralmente. Ao serem questionados se a empresa tem o hábito de contratar mais empregados em épocas sazonais, os respondentes afirmaram que, em períodos em que ocorrem festas de maiores proporções, 17% tem o hábito de contratar empregados, enquanto 83% dizem não contratar, sendo portanto o número de funcionários ligeiramente variável de acordo com a demanda.

Gráfico 3 – Número de empregados por empresa, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 4 – Tipo de vínculo predominante nas empresas, subsetor atrativos culturais



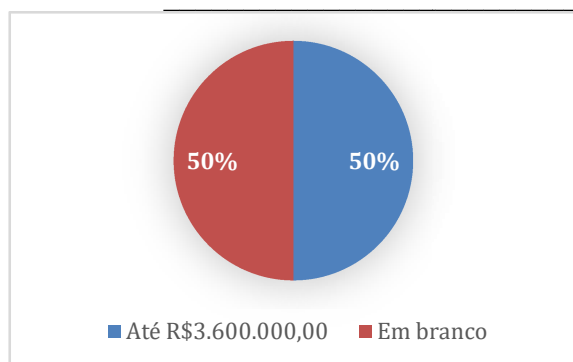
Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Todos os funcionários dos gestores entrevistados residem exclusivamente na própria cidade. Em termos de remuneração, a média da remuneração mínima em 83% dos casos varia entre 1 e 2 salários mínimos (SM) enquanto a média da máxima, em 67% varia entre 5 e 6 salários mínimos. A distribuição da remuneração média do segmento, por sua vez, fica em 67% dos casos entre os que recebem de 1 a 2 salários mínimos, 16% entre os que recebem de 3 a 4 salários mínimos e 17% não responderam à questão proposta.

4.1.4 Dados Econômicos e Financeiros

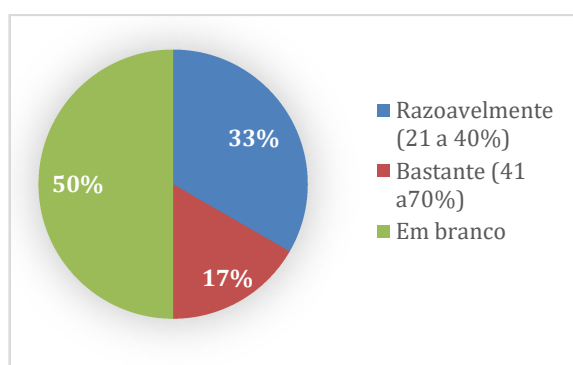
As empresas do ramo cultural, estudadas, faturam (gráfico 5) anualmente até R\$3.600.000,00 (50%). Outros 50% não responderam à questão proposta. Quanto à realização de investimentos em novos equipamentos, máquinas, processos, observou-se a seguinte distribuição: realizam investimentos (17%), não realizaram investimentos (50%) e 33% não responderam à questão proposta. A porcentagem média de *marketshare* é 37%, das 3 empresas que responderam. Sobre a mudança do volume de vendas em períodos turísticos (gráfico 6), 50% dos entrevistados considera que razoavelmente (21% a 40%), 17% bastante (41% a 70%), e grande parte, 50%, respondeu em branco.

Gráfico 5 – Faturamento anual das empresas, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 6 –Mudança do volume de vendas em períodos turísticosnas empresas, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

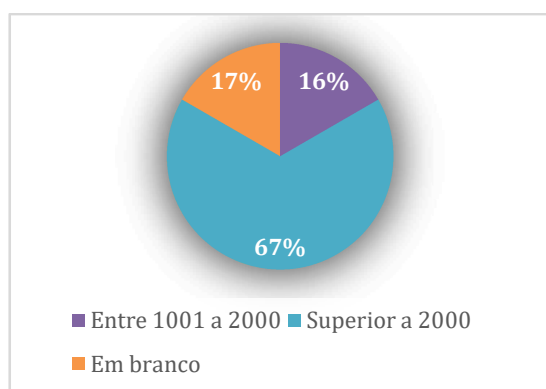
Os produtos/serviços oferecidos aos clientes são gestão cultural do município, shows, eventos, aluguel do espaço, galerias de arte, teatro, programação cultural, aulas de vôlei, natação, academia de ginástica. Dos quais, os principais vendidos são: aluguel do espaço, shows, associação ao clube, eventos culturais, sendo que os de maior lucratividade são: shows, aluguel do espaço, e aulas coletivas. O aluguel do espaço também foi citado como produto com menor margem de lucratividade. Os principais clientes da empresa são população em geral, jovens, adultos e estudantes. A porcentagem de vendas relativa aos principais clientes da empresa (nichos de mercado), em média

representa 90% do total.

4.1.5 Gestão da produção, logística e capacidade de produção da empresa

Cerca de 67% das empresas possuem planejamento produtivo e, normalmente, o produtor cultural, o faz mensalmente. Esses mesmos gestores executivos (sócios ou produtores), responsáveis pelas organizações em tela, fazem previsão de demanda, semanalmente ou anualmente, a partir de “médias de público”. Em sua visão, os benefícios trazidos são o aumento de público e organização. A média de público (indicador usado pelos gestores para o planejamento produtivo) das empresas do subsetor de atrativos culturais foi superior a 2.000 clientes atendidos mensalmente para 67% das empresas do subsetor de atrativos culturais, enquanto 16% das empresas da amostra estudada atenderam, em média, entre 1.000 e 2.000 pessoas. Outros 17% não souberam ou não quiseram responder (gráfico 7).

Gráfico 7 – Média de clientes atendidos por mês, empresas do subsetor atrativos culturais



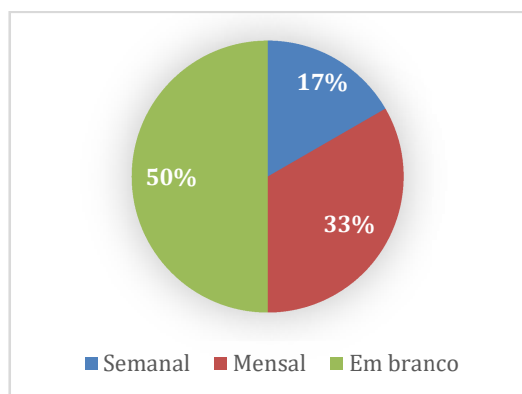
Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Ainda cumpre ressaltar que 17% das empresas possuem dificuldade para atender a demanda de clientes. A dificuldade alegada é a demanda cultural ser maior que a verba disponível. Notou-se que 83% dos gestores alegam entregar os produtos aos clientes de acordo com o que a empresa se compromete a entregar, devido ao retorno do público e fidelização. Todos os gestores afirmam manter algum controle de qualidade, sendo 86% interno e 14%, externo. Os gestores afirmam que solicitam feedback de seus clientes, os quais são aproveitados em termos de melhorias no ambiente/espço, melhorias e

aperfeiçoamento. Metade dos entrevistados dizem contratar uma empresa para realizar serviços logísticos (transporte e produção), os quais são prestados de modo satisfatório. O problema relacionado a transportes citado foi a entrega de material feito pelas transportadoras. Contudo, dos entrevistados, apenas 17% dizem que tiveram problemas com transportadoras.

A reposição mensal de suprimentos (gráfico 8) é realizada em 33% das empresas, semanal em 17%. Porcentagem significativa dos entrevistados não responderam à questão (50%). Somente 17% das empresas possuem cartela fixa de fornecedores, com um total em torno de oito empresas de fornecimento. A confiança é a vantagem alegada para continuar com estes. Os produtos mais comprados são bebidas. Apenas 17% das empresas possuem uma cartela fixa de clientes. O produto mais vendido são ingressos para shows realizados na casa, cujo valor unitário é a partir de R\$20,00 dependendo do show. Os ingressos representam 80% do faturamento da empresa. Não foram mencionados problemas com a reposição dos suprimentos/estoques, tampouco problemas gerais que possam afetar positiva ou negativamente o negócio.

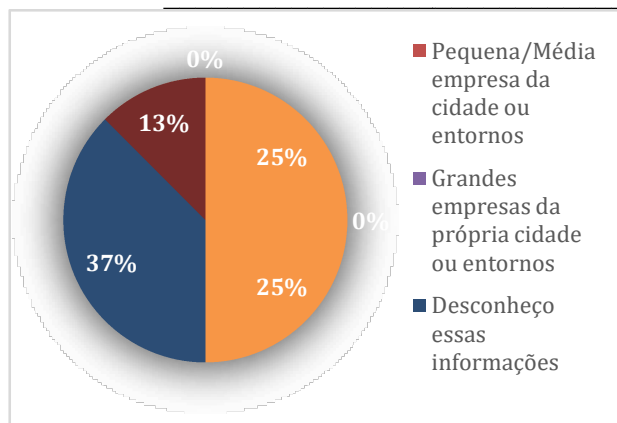
Gráfico 8 – Reposição mensal de suprimentos nas empresas, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

A capacidade média atendida por mês varia com o tamanho dos eventos realizados. Sobre a capacidade máxima da empresa, a maioria das pessoas responderam em branco (83%), sendo que uma delas citou seu auditório que comporta 250 pessoas. Metade dos entrevistados alega que há época do ano em que se atinge a capacidade máxima. Estes períodos duram de uma dois meses, normalmente em julho, dezembro, verão e férias.

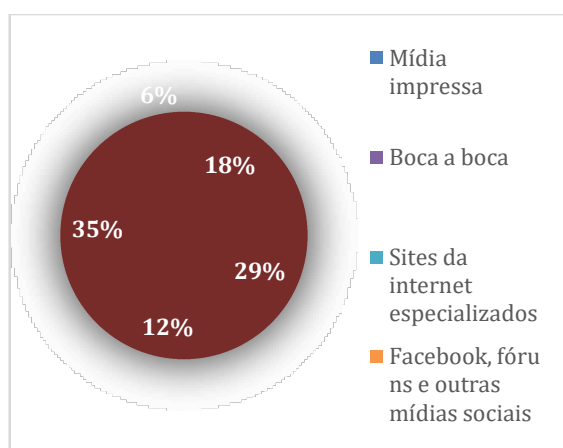
Gráfico 9– Tipo de fornecedores locais das empresas do subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Das empresas analisadas, 50% afirmam que entre 41% a 70% de seus insumos são adquiridos de fornecedores locais. As demais empresas não responderam à questão proposta (50%). Os principais fornecedores são distribuidores de bebidas, empresas de segurança e limpeza, cuja origem é pequena/média empresa da cidade ou entornos (25%), grandes empresas da própria cidade ou entornos (25%), desconhecem essas informações (37%), não responderam à questão proposta (13%). Os principais meios de divulgação das empresas culturais são: mídia impressa (18%), boca a boca (29%), site da internet especializados (12%), Facebook, fóruns e outras mídias sociais (35%) e televisão (6%).

Gráfico 10—Meios de divulgação das empresas, subsetor atrativos culturais



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

4.1.6 Relações interorganizacionais

Todos os gestores afirmaram possuir necessidade de se ter relações além das comerciais (apoio, parceria, compartilhamento de informações, etc.) com outras empresas. Os motivos citados são: “necessidade de uma rede/cadeia cultural”, “melhoria no atendimento, aumento do público”, “melhora a visibilidade”, “divulgação do espaço” e “aumento da utilização do espaço”. No entanto, apenas 33% dos entrevistados alegam possuir alguma parceria ou relação comercial/profissional com outras empresas da área de turismo (fornecedores ou clientes). Os demais 67% dizem não possuir parcerias (17%) ou não responderam à questão proposta (50%)⁷. As parceiras citadas são as secretarias da prefeitura de Juiz de Fora, cerimoniais de formatura, cujo objetivo é a realização de eventos e formaturas. Por meio de e-mails, telefonemas, fax, pessoalmente, conferências, as empresas culturais mantêm regularmente (50%) ou frequentemente (50%) relações com outras empresas. Observa-se que 33% realizam o compartilhamento de informação e/ou recurso com outra empresa, enquanto outros 33% não o fazem e o restante (34%) não respondeu. As informações referem-se a eventos e localização, visando verificar a disponibilidade. Dos entrevistados 50% afirmaram usar programas informáticos para se integrar com outras empresas, 33% afirmam não usar e 17% não responderam; sendo os programas mais usados: *Whatsapp* e *Skype*, com o intuito de integrar e comunicar, tendo como benefícios: “facilitar a comunicação”, “comunicação e organização” e “integrar e solucionar problemas”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. Em síntese, foi possível traçar um perfil deste subsetor, que, embora não seja exaustivo, já serve como uma estimativa para dimensionar a importância do mesmo. Os respondentes são, em geral, homens, gestores, com ensino superior completo, de 30 a 40 anos; já as empresas com mais de 10 anos de funcionamento, única unidade, de porte pequeno a médio, entre 10 e 49 colaboradores, sendo sua força de trabalho predominantemente formada por terceirizados e estagiários, cuja remuneração média é de 1,5 SM. Quanto à atividade

⁷ Isso pode estar relacionado ao fato de que parte considerável das empresas (33%) ter e a percepção de que tais ações não são lucrativas para as empresas. Outros 34% afirma que sim, que isso pode se traduzir em lucros e os demais (33%) não responderam à questão.

econômica, cada empresa fatura, em média, 300.000/mês e detêm cerca de 30% de participação de seu nicho de mercado. O tipo de empresa mais recorrente é de eventos, seu público é de jovens, o principal produto são ingressos, cujo valor médio é de R\$20,00. Embora as empresas deste segmento afirmem ser importante o estabelecimento de relações interorganizacionais, as mesmas, quando existem (cerca de um terço dos casos), se dão em nível incipiente, como “indicação” de empresa parceira e/ou compartilhamento de informação genérica/não estratégica. Portanto, este estudo abre um leque 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 à toda a região onde a atividade se desenvolve.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, W. C.; PÉREZ, M. J. **Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor**. Fundación CODESPA, 2011.
- BOULLÓN, Roberto C. **Os Municípios Turísticos**. Trad. Carlos Valero. Bauru, SP: EDUCS, 2005. (Coleção Turismo). [Tradução de: Los Municípios Turísticos, Editorial Trilhas, Mex, 1990.]
- BULL, A. **La Economía del Sector Turístico**. Editorial Alianza Económica, 1994.
- CURY, R. Logística Aplicada ao Turismo. In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo (org.). **Turismo – Uma visão empresarial**. São Paulo: Editora Mancler Ltda, 2003. p. 15-27.
- DETONI, M. M. L. Operadores Logísticos. In: NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição- Estratégia, Operação e Avaliação**. Campus, 2007. p. 335.
- EMBRATUR, 18/12/2013. Disponível em: http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Turiso_injet_ou_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**, Paris, v. 33, n. 4, 1992.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Cidades**. Disponível 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->. 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.

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

LEIPER, N. The framework of tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 6, n. 4, p. 390-470, 1979.

NOVAES, A. G. Canais de distribuição. In: _____. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição- Estratégia, Operação e Avaliação**. Campus, 2007. p. 107-129.

ORGANIZAÇÃO DO TURISMO (OMT) (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.; PIMENTEL, M. P. C. Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 12, n. 28, p. 53-74, 2012.

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**, Aveiro (Portugal), n.27/28, p.1563-1575, 2017. e-ISSN 2182-1453.

TREMBLAY, P. A Organização Econômica do Turismo. **Annals of Tourism Research**, v. 25, n.4, p.837-859, 1998.

VOLLMANN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C.; JACOBS, F. R. **Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Bookmann, 2006.