

EXPLORANDO AS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS ATIVIDADES CARACTERÍSTICAS DO TURISMO

Exploring Management Performance in Activities
Characteristics of Tourism

THIAGO DUARTE PIMENTEL¹ JOÃO VICTOR DE ALMEIDA SILVA²
& MARIANA DE FREITAS COELHO³

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

RESUMO

O objetivo desse artigo foi o de identificar as práticas gerenciais de negócios relacionados diretamente à atividade turística, no âmbito de atuação intra e intersetorial dos elos da cadeia produtiva do turismo. Os setores estudados são Hotelaria, Alimentação, Transporte, Agência e Atrativos. Metodologicamente, o estudo teve natureza quantitativa, com abordagem descritiva. Os dados foram coletados por meio de um survey estruturado, aplicado a 85 gestores de empresas do setor turístico na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais [Brasil]. Observou-se que o setor de alimentação é o que mais necessita de inovação para fazer frente à menor longevidade das empresas. Os gestores que escolherem ingressar nos setores de atrativos, alimentação e agências terão de gerir uma maior diversidade de produtos, o que aumenta a complexidade da gestão. O setor de atrativos se mostrou o setor mais estruturado em relação à previsão de demanda e gestão da qualidade, enquanto o de alimentação falha na previsão de demanda e na coleta de feedback dos clientes. Já as agências e as empresas de transporte apresentam remuneração média maior do que a dos outros setores. Assim, este artigo contribui ao agregar uma literatura, até então esparsa, e apresentar variáveis que podem ser acompanhadas por gestores de negócios turísticos e de políticas públicas para acompanhar o desempenho dos subsetores.

¹ **Thiago Duarte Pimentel** – Doutor. Professor na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1889-069X> E-mail: thiago.pimentel@ich.ufjf.br

² **João Victor De Almeida Silva** – Bacharel. Professor na Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3080906436185892>. E-mail: joaovictor20.10.97@gmail.com

³ **Mariana De Freitas Coelho** – Doutora. Professora na Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7081-1429> E-mail: marifcoelho@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Práticas Gerenciais; Cadeia Produtiva; Juiz de Fora-MG, Brasil.

ABSTRACT

The objective of this paper was to identify the management practices performed by business directly related to tourism activity, within the scope of intra and intersectoral action of the links in the tourism supply chain. The studied sectors were Hospitality, Food & Beverages, Transportation, Travel Agencies and Attractions. Methodologically, the study was quantitative in nature, with a descriptive approach. The data were collected through a structured survey, applied to 85 managers of companies in the tourism sector in the city of Juiz de Fora, Minas Gerais [Brazil]. It was observed that the Food & Beverage sector is the one that most needs innovation to face the lower longevity of the companies. Managers who choose to enter the Attraction, Food & Beverage and Travel Agencies sector will have to manage a greater diversity of products, which increases the complexity of their management. The Attractions sector proved the most structured sector when dealing with demand forecasting and quality management, while the food sector failed in collecting customer feedback and demand forecasting. Transportation travel agencies and transport companies have higher average remuneration than other sectors. Thus, this paper contributes by integrating a, so far, sparse literature and presenting variables that can be followed by managers of tourism businesses and public policies to monitor the performance of the sub-sectors.

KEYWORDS

Tourism; Business Management; Supply Chain; Juiz de Fora, Minas Gerais, Brazil.

INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade multidisciplinar que depende da oferta de múltiplos setores e atores para seu desenvolvimento (Pimentel & Pimentel, 2012). Entender o fluxo de pessoas e materiais como parte da dinâmica econômica de um município (Thèry, 2015) é uma das possibilidades de se estudar o turismo. Como exemplo, pode-se citar o fluxo de recursos financeiros e a mobilidade de pessoas. Tal mobilidade humana, voluntária e temporária, exige uma série de equipamentos e estruturas, públicas e privadas, que se colocam como condições necessárias à realização da atividade turística. A oferta necessária para suprir as necessidades do fluxo de pessoas em um destino permeia os diversos setores da atividade.

Uma das formas de se categorizar o turismo em setores tem como base a Classificação Nacional de Atividades Econômicas [CNAE], que é a classificação econômica oficial no Brasil, sendo, portanto, adotada neste estudo. Os cinco principais setores que compreendem o turismo são: (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 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. Estes cinco subsetores são adotados nesse estudo.

Pesquisas sobre a gestão de atividades turísticas costumam enfatizar o planejamento municipal da atividade (Santos, 2016) e discutir a gestão de atrativos e do território em que atividade é desenvolvida (Rosa, Carvalinho & Soares, 2016; Pinheiro, Maracajá & Chim-Miki, 2020). No entanto, os setores turísticos são comumente avaliados de maneira segmentada, com foco naqueles que envolvem a atividade, sem uma perspectiva comparativa e integradora que permita reconhecer e avaliar a integração do subsistema de ações operacionais (Beni, 2001) com um todo.

Inegavelmente, há avanços que permeiam desde o SISTUR proposto por Beni (2001), até pesquisas mais recentes, que atualizam o SISTUR, como as de Moesch e Beni (2016) e de Guillarducci e Fratucci (2020), que utilizam a perspectiva sistêmica para analisar um circuito turístico, e a de Pimentel e Carvalho (2020) sobre a cadeia produtiva do turismo. Contudo, a análise de gestão de operações internas às organizações, bem como das relações entre as firmas, no contexto da cadeia produtiva é assunto de escassa produção científica, seja no cenário nacional ou internacional. Por exemplo, a área carece de estudos bibliométricos sobre o tema da gestão de operações em turismo, que seja capaz de mapear e fornecer um panorama dos estudos na área. Em consulta às principais bases de dados existentes é possível constatar um número reduzido de produções sobre o tema, seja em periódicos ou em anais de congressos, tanto da área de administração quanto de turismo. Ao se fazer um breve levantamento, encontram-se como resultados os seguintes números: no Spell, apenas 1 entrada em 52.354 documentos; no portal de Publicações em Turismo, 13 entradas, das quais apenas 3 são específicas do assunto, em um total de 11.204 textos publicados; nos anais do ENANPAD

aparecem 103 títulos de ‘turismo’, sendo 7 específicos do assunto, em uma base de mais de 25.000 artigos.

Também é incomum a presença de estudos comparativos entre a atuação dos setores em um município, o que ocorre, provavelmente, em função de fatores tais como ausência de dados e estudos sobre o sistema turístico de forma integral, assim como lacunas significativas em termos de subsistemas de gestão – como o de ações operacionais –, em particular. Uma exceção é a o relatório técnico da cadeia produtiva do Paraná feito pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2008), cujo objetivo foi o de “traçar um perfil da Cadeia Produtiva do Turismo no Estado do Paraná identificando as particularidades do mercado de cada atividade [processos verticais], bem como as principais características que resultam das relações que entre si mantêm as diferentes atividades da cadeia [processos horizontais]” (p. 5).

Buscou-se seguir a senda proposta por aquele estudo, que identifica como relevantes esforços endereçados à análise das diferenças na gestão de negócios de subsetores distintos do turismo, bem como da atuação de empresas de turismo por setor, de forma a entender as possíveis semelhanças, particularidades de atuação e complementaridades em um mesmo município (IPARDES, 2008). Portanto, tomando este cenário como pano de fundo, em particular marcado pela forte relação entre turismo e pequenas empresas no contexto em tela (Pimentel et al, 2016), este estudo teve como objetivo responder à seguinte questão: *Qual o perfil das práticas gerenciais de negócios relacionados diretamente à atividade turística, no âmbito de atuação intra e intersectorial dos elos da cadeia produtiva do turismo?*

Assim, frente à representatividade do turismo para a economia do país (Coelho & Sakowski, 2014), a falta de literatura específica sobre gestão da produção no turismo (Zhang, Song & Huang, 2009) e que demonstre comparações entre os setores, mostra-se relevante o estudo da atividade pelo ponto de vista da gestão de operações da cadeia produtiva (IPARDES, 2008), bem como da gestão de marketing e dos relacionamentos entre firmas e destas com os consumidores. Este estudo contribui para o entendimento do turismo a partir do mapeamento da gestão das empresas que lidam diretamente com produtos do turismo, analisando tópicos como a gestão de produtos e a escolha do cliente enquanto estratégia de negócio. Este trabalho permite avançar no entendimento do modo de atuação particular dos diferentes setores das ACT, gerando uma visão integrada e comparativa entre os diferentes subsetores da cadeia produtiva do turismo, bem como suas possíveis complementaridades, de forma a identificar

possibilidades de aprimoramento. Ademais, uma das contribuições indiretas do estudo é auxiliar turismólogos a escolherem seus setores de atuação com base nos resultados apresentados.

OPERAÇÕES E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O PRODUTO TURÍSTICO E OS SETORES DA ATIVIDADE

Todos os tipos de serviços que formam a oferta turística, desde os atrativos até os serviços de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte e serviços complementares ao turismo são considerados produtos turísticos (Pimentel & Carvalho, 2020). Alimentação, alojamento e transporte são considerados o tripé da atividade turística (Silva, Fortes, Araújo Sobrinho & Gazoni, 2020), isto porque as transportadoras, serviços de alimentação e serviços de hospedagem são os provedores dos serviços primários do turismo (Dias & Pimenta, 2005). O turismo é uma mistura de produtos de natureza heterogênea e que podem ser agrupados em seis categorias: atrativos, transportes, hospedagem, alimentação, serviços de apoio e comercialização (Paula, 2017). Uma sétima categoria, a agência de viagem, pode ser incluída, se considerados os estudos de Beni (2001) e Donaire, Silva e Gaspar (2009). Rodrigues (1999) inclui ainda operação, promoção, recepção e guias turísticos dentre as atividades turísticas.

Assim, há autores que enfatizam a falta de atuação em rede por parte daqueles que oferecem produtos turísticos (Rosa *et al.*, 2016). Ainda, se a população local também for considerada como parte daqueles que compõem o fluxo de pessoas que consomem produtos básicos para o turismo, elas também podem ser o público alvo de agências e de operadoras de viagem, serviços de alimentação, atrativos de lazer, entre outros. Para tanto, empresas do setor turístico, que em muitos casos são formadas por pequenas e médias empresas, precisam melhorar a gestão dos seus negócios.

Porém, faltam modelos e estudos que discutam a atuação de gestores de negócios que contribuam para o fortalecimento do setor turístico com um todo. Com isso, este estudo foi baseado em um compilado de estudos que direcionaram a coleta de dados com os empreendedores. No campo específico do turismo, apesar da ausência de estudos bibliométricos sistemáticos e com ampla envergadura do mapeamento da literatura existente, Zhang, Song e Huang (2009) identificam um conjunto de temas chave abordados na (escassa) literatura existente sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos Turísticas, do inglês Tourism Supply Chain Management [TSCM].

Pimentel, T. D., Silva, J. V. de A., & Coelho, M. de F. (2021). Explorando as práticas gerenciais nas atividades características do Turismo. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 129-155, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

Tabela 1 - Fatores críticos na literatura sobre a gestão da cadeia produtiva turismo, e oportunidades, tendências e sugestões de pesquisa.

Gestão da Cadeia de Suprimentos Turísticos	
Fatores críticos	Oportunidades, tendências e sugestões de estudos
Gestão da Demanda	Planejamento e previsão colaborativa da Cadeia de Suprimentos Turísticos
Relacionamento de duas partes	Coordenação da Cadeia de Suprimentos Turísticos
Gestão da Oferta	Dinâmica da Cadeia de Suprimentos Turísticos
Gestão de Estoque	Projeção de Produtos Integrados e de Cadeias de Suprimentos Turísticos
Desenvolvimento do Produto	
Coordenação da Cadeia de Suprimentos Turísticos	
Tecnologia da Informação	

Fonte: Elaborado a partir de Zhang, Song e Huang (2009, pp. 13-31).

Ratten e Tsiotsou (2010) analisam as empresas de turismo e organizações de gestão de destinos turísticos no desenvolvimento de capacidades de marketing para aumentar a sua base de clientes, além de fornecer diferentes direções de investigação internacionais. Em particular, no quadro abaixo, os autores recuperam algumas das principais áreas de investigação, dentre as quais destaca-se a área de desempenho do serviço e segmentação de mercado.

Tabela 2 – Áreas e tópicos atuais em Pesquisa de Marketing Turístico.

Áreas Atuais de Pesquisa e Tópicos em Pesquisa de Marketing Turístico	
Áreas de Pesquisa	Tópicos
Comportamento do Consumidor	Motivos, percepções e satisfação
Segmentação, Alvo e Posicionamento	Fatores psicográficos e comportamentais de segmentação
Gestão de Marca	Branding, identidade visual, personalidade da marca, medidas de imagem da marca
Desempenho do Serviço	Qualidade do serviço, serviço prestado, falhas no serviço
Marketing digital	Marketing transacional, Promoção, Web 2.0, Conteúdo gerado por usuários, mídias sociais, serviços móveis
Modelos de Demanda/Precificação	Modelos de Previsão de Demanda e Estratégias de Precificação
Marketing Estratégico/Conceito de Marketing	Orientação de Mercado, Marketind de relacionamento, Marketing de experiência

Fonte: Elaborado a partir de Ratten e Tsiotsou (2010, p. 9).

No contexto nacional, devido à escassez de literatura, tomou-se como critério analítico a caracterização oficial das Áreas Características do Turismo [ACT], em cada um dos seus itens, e buscou-se reconstruir o estado da arte a partir da recuperação de contribuições de autores sobre cada um destes temas. A Organização Mundial do Turismo, em Madri [Espanha], adotou

conceito de Atividades Características do Turismo em seu estudo 'Conta Satélite de Turismo, Quadro Conceptual', de 1999, para se referir as atividades econômicas relacionadas ao turismo. O Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas [IPEA] utilizou este conceito para "Brasil e regiões, resultados relativos à caracterização dos ocupados no turismo em oito ACTs: Alojamento, Agências de Viagem, Transporte Terrestre, Transporte Aéreo, Transporte Aquaviário, Aluguel de Transportes, Alimentação e Cultura e Lazer" (Coelho & Sakowski, 2014, p. 4).

No Brasil, estas 8 ACTs são apreendidas empiricamente por meio de relação de ocupações dada pelo CNAE. Portanto, enquanto o CNAE identifica de forma individualizada as ocupações em geral, a ACT forma um subconjunto específico da CNAE, agrupando aquelas ocupações que se relacionam, direta ou indiretamente, com o turismo e que contribuem, portanto, para a geração de riqueza. Considerando a dispersão dessas atividades, desde as mais diretamente relacionadas com o turismo às mais indiretamente relacionadas, Aldrigui (2018) comenta que, diferentemente do senso comum que sugere que o turismo impacta 52 setores, o que se verifica é seu impacto sobre 571 atividades. Isso porque são 212 atividades [quase 16%] diretamente e 359 [cerca de 27%] indiretamente relacionadas com o turismo, dentre o total de 1329 atividades econômicas identificadas pela CNAE em 2013, no Brasil. O presente estudo adotou o uso das ACTs, empiricamente verificadas pelas ocupações específicas do catálogo da CNAE, no Brasil.

Realizando um amplo estudo bibliométrico na área de gestão de operações em serviços, em nível internacional, Machuca, González-Zamora e Aguilar-Escobar (2007) utilizam um *grid* baseado em 4 grandes temas para análise e classificação dos trabalhos em gestão de operações: (1) introdução e temas chave em gestão de serviços, (2) estratégias e objetivos em gestão de serviços, (3) desenho em operação de serviços, e (4) planejamento, escala e controle em operações de serviços; cada qual subdividido em vários itens.

Após o mapeamento e análise da literatura, os autores consideram, dentre outras coisas, os seguintes temas como sub-representados, sem alimentação na linha de produção de pesquisas sobre estes temas ou tendências em mudança em curto prazo: seleção e concepção de serviços, planejamento, programação e controle das operações de serviço; concepção do trabalho; capacidade de decisões de concepção/capacidade a longo prazo; instalação de serviço; design e layout; e expansão/globalização de serviços. Em particular, os autores ainda pontuam que 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 diversas oportunidades de estudo neste tema.

Considerando o mapeamento de critérios chave de estudo em TSCM de Zhang, Song e Huang (2009), em particular representado pelo seu modelo reproduzido a seguir, e também a literatura nacional existente, este estudo aborda se baseia no seguinte conjunto de variáveis: (1) demográficas-organizacionais [como tipo de empresa, tamanho, tempo 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.]. Tais indicadores também se mostram presentes em estudos empíricos nacionais, tais como o relatório técnico realizado por IPARDES (2008), ainda que uma estrutura teórica e integrada de análise, que sistematize e justifique tais indicadores não seja oferecida naquele estudo.

GESTÃO E MARKETING NO SETOR TURÍSTICO

Uma das características do mercado consumidor do turismo é o fato dele ser formado por consumidores heterogêneos (Medaglia & Silveira, 2010), com diferentes motivações e necessidades. Com isso, os gestores que trabalham em empresas da atividade turística precisam de diversas habilidades e competências. Entre as competências necessárias para o desenvolvimento do turismo estão a habilidade em lidar com pessoas, conhecimento de finanças e contabilidade, e aplicação do marketing (Sampaio, Gosling, Sales & Coelho, 2013). Engajar os consumidores e oferecer informação para prover experiências ao turista também são necessidades a serem cumpridas pelos gestores de destinos de sucesso. As ações de promoção do destino turístico não são dissociadas das ações de cada negócio turístico, uma vez que cada negócio é importante para a reputação do destino como um todo (Coelho & Gosling, 2017).

Por isso, é necessário que cada negócio seja gerenciado com excelência. Medaglia e Silveira (2010) sugerem que a segmentação do mercado turístico em nichos com características homogêneas possibilita oferecer experiências mais adequadas às necessidades de cada turista. É necessário que as estratégias do setor sejam voltadas para a busca de vantagem competitiva sustentável (Ritchie & Ritchie, 2002), isto é, a manutenção de vantagens duradouras em relação aos concorrentes. As ações de marketing devem garantir que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. De maneira estratégica, pode-se analisar as necessidades dos consumidores,

possibilitando criar estratégias para desenvolver e ofertar produtos adequados para o consumidor. Pode-se, também, analisar as oportunidades e ameaças do mercado turístico, visando tomar decisões que favorecem determinados destinos em detrimento de outros com características semelhantes (Bigné, Alcañiz, Font, & Andreu, 2000).

Outras estratégias de marketing que podem ser adotadas para impulsionar o turismo de um destino incluem: diferenciação, com a criação de ofertas exclusivas; precificação, estabelecendo preços adequados ao público-alvo e ao posicionamento ideal; posicionamento no mercado, onde deve-se preocupar com a qualidade do que o destino de fato oferece e a percepção da oferta turística pelos consumidores (Coelho, 2015). No entanto, as empresas do setor turístico ainda carecem do uso de estratégias específicas de relacionamento com o cliente, e de planejar ações de publicidade e a propaganda para seu consumidor, principalmente entre pequenas e médias empresas. Inovações organizacionais como melhorias de atendimento ao cliente, conhecer idioma estrangeiro, entender e entregar valor para o cliente e romper com visões tradicionais de gestão são apontadas por Souza, Romeiro e Castro (2013). Além disso, realizar pesquisas de mercado e fazer promoções de vendas são investimentos pouco considerados pelos empreendedores (Sampaio et al., 2013).

A necessidade de profissionalizar (Pimentel, Paula & Oliveira, 2016) o setor e o baixo investimento em marketing se mostram como lacuna importante na gestão do turismo, visto que o uso de estratégias de marketing, como a segmentação de mercado, serve também como um mecanismo para proporcionar ganhos aos stakeholders (Sampaio *et al.*, 2013). A segmentação de mercado requer a identificação do público-alvo, com características ou interesses semelhantes (Kotler, 2000) que consomem um produto ou destino turístico. Segmentar envolve a implementação de estratégias como forma de atender às necessidades do público-alvo ao planejar e executar a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que estejam de acordo com os objetivos das empresas e satisfaçam os clientes (Medaglia & Silveira, 2010). Assim, assume-se que os desafios para a gestão de negócios turísticos ainda são muitos e demandam novas práticas de gestão por parte dos gestores.

METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza quantitativa, com abordagem descritiva, sendo utilizado um questionário estruturado para a coleta e métodos estatísticos para o tratamento dos dados relativos a uma parcela das empresas que compõem o setor turístico. O caráter descrito ocorre

devido à busca por “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (Vieira, 2002, p. 65), sem o objetivo de explicar os fenômenos observados.

Utilizam-se nesta pesquisa dados primários, coletados através da aplicação de um questionário estruturado, em que o objeto de pesquisa foi composto pelas empresas ativas no setor de turismo em 2016, ano de aplicação dos questionários. O locus de pesquisa foi a cidade de Juiz de Fora, por ser uma das maiores cidades do Estado brasileiro de Minas Gerais, sendo, inclusive, um dos seus principais polos comerciais, possuindo uma vasta oferta de serviços no setor de turismo (Pimentel, 2012). Acrescido a esse motivo, segundo a Prefeitura de Juiz de Fora, a cidade está na 11^ª colocação entre as cidades brasileiras que mais recebem eventos internacionais (Prefeitura de Juiz de Fora, 1996), além de a cidade estar localizada entre dois grandes centros, isto é, Belo Horizonte e Rio de Janeiro.

Utilizou-se um processo de amostragem probabilística aleatória simples, onde cada elemento (n) da população total (N) tem a mesma porcentagem de chance de ser incluído na amostra (Barbetta, 2002). O universo foi composto por todas as empresas envolvidas com a atividade turística de Juiz de Fora. Chegou-se ao número de 85 empresas como amostra mínima para que a mesma seja representativa, considerando uma margem de erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Após a validação do questionário, a versão final foi aplicada *in locu* com gerentes, coordenadores e/ou supervisores dos estabelecimentos que compuseram a amostra.

A proporção de questionários obtidos por subsetor do turismo mostrou-se a seguinte: (17) Agências de viagens, (38) Alimentação, (16) Entretenimento/Cultural, (20) Hotelaria e (9) Transporte. Essas categorias foram escolhidas tendo como base as ACTs.

O questionário elaborado para a obtenção dos dados teve caráter estruturado, totalizando 20 perguntas, seguindo uma ordem pré-determinada, contendo majoritariamente questões objetivas, acrescidas pontualmente, de forma complementar, de questões discursivas para aclarar ou especificar algumas respostas. As perguntas envolveram dados gerais da organização, como o subsetor e tempo de atuação da empresa; dados sobre o quadro e remuneração de funcionários, contratação de profissionais temporários; a demanda do subsetor, o público alvo, e os produtos oferecidos, bem como a forma de divulgação das empresas e, finalmente, a previsão da demanda e avaliação da qualidade no atendimento.

Tabela 3 – Enquadramento teórico da pesquisa em Gestão da Cadeia de Suprimento de Turismo.

Roteiro de análise das variáveis de pesquisa		
Conjunto de variáveis	Variáveis	Perguntas
Demográficas-organizacionais	Setor das empresas:	Segmento do qual a empresa faz parte?
	Tempo de mercado:	Quanto tempo de mercado sua empresa possui?
Insumos de produção	Remuneração Mínima:	Qual é a remuneração mínima dos seus funcionários?
	Remuneração da Maioria:	Qual é a remuneração máxima dos seus funcionários?
Análise e Controle da Demanda	Contratos temporários:	A empresa tem o hábito de contratar mais empregados em épocas
	Quantidade de clientes:	A empresa atende uma média de quantos clientes mensalmente?
	Previsão da demanda:	A empresa faz previsão de demanda?
	Atendimento da demanda:	A empresa normalmente tem dificuldades em atender a demanda
	Entrega conforme prometido:	A entrega do produto/serviço ao cliente é de acordo com o que a
Desenvolvimento de produto	Coleta de feedback:	A empresa pede feedback aos clientes em relação a qualidade do
	Controle de qualidade:	A empresa mantém algum controle de qualidade em sua
Relacionamento com o	Público-alvo:	Quais são os principais clientes da empresa (perfil de nichos de
	Tipos de produtos oferecidos:	Quais os produtos/serviços que a sua empresa oferece aos
	Meios de divulgação:	Qual é o seu principal ponte de divulgação do seu

Fonte: Elaborado pelos autores (2021), com base em Zhang, Song e Huang (2009).

Para o tratamento dos dados, as respostas obtidas durante a coleta foram transpostas para o software Excel ©, onde se utilizou a estatística descritiva para a análise das questões de múltipla escolha e a análise de conteúdo para as questões discursivas. Essa análise teve como objetivo a caracterização de cada uma das categorias, a partir da extração das informações dos questionários, inclusive com o cruzamento das respostas das questões entre si, de forma que fosse possível entender as características gerais e individuais das organizações que constitui cada categoria e, principalmente, possibilitasse a comparação entre elas. Em seguida, a apresentação dos resultados foi feita através de tabelas e figuras, com o intuito de sintetizar os resultados e auxiliar na análise sistemática das semelhanças e diferenças entre as categorias de empresas estudadas (Gil, 1999). A partir dos resultados da análise, foram desenvolvidas as discussões e conclusões, visando atender aos objetivos da pesquisa.

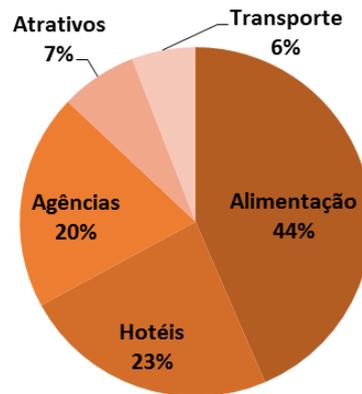
Em seguida, a apresentação dos resultados foi feita através de tabelas e figuras, com o intuito de sintetizar os resultados e auxiliar na análise sistemática das semelhanças e diferenças entre as categorias de empresas estudadas (Gil, 1999). A partir dos resultados da análise, foram desenvolvidas as discussões iluminadas pela revisão de literatura e, ao fim, as inferências e conclusões, visando atender aos objetivos da pesquisa.

RESULTADOS

Os resultados deste estudo traçam o perfil das práticas gerenciais de negócios relacionados diretamente à atividade turística, no âmbito de atuação intra e intersetorial dos elos da cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora-MG. Em particular, ressalta-se, por meio das comparações

entre os diferentes setores do turismo, dinâmicas particulares, complementariedades e possíveis gargalos ou restrições (Goldratt, 1990) que podem comprometer a operação de todo o sistema. A amostra colhida neste foi de 85 empresas, do setor turístico de Juiz de Fora (MG), as quais foram classificadas segundo sua atividade principal e os setores estabelecidos na metodologia: alimentação, agências, hotéis, atrativos e transporte (Gráfico 1).

Gráfico 1. Porcentagem de empresas estudadas, por setor



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre a caracterização das empresas estudadas, identificou-se que nenhuma das empresas está aberta a menos de 2 anos, independente do setor. Os setores de atrativos e de transportes tendem a ser mais longínquos com mais de 10 anos de mercado. O setor de alimentação apresentou a maior variação no tempo de atuação das empresas (Tabela 1). Estes dados parecem corroborar o que foi encontrado pelo IPARDES (2008), que identificou nas empresas do setor de alimentação tendência a menor longevidade [menos de 10 anos de atuação] e maior variabilidade, enquanto as empresas de transporte tinham, em média, mais de 10 anos de mercado e maior estabilidade ao longo do tempo, em relação a aumento, diminuição ou fechamento.

Tabela 4 - Tempo das empresas no mercado, por setor

Tempo de mercado	Setor x Tempo de mercado				
	Agências (%)	Alimentação (%)	Atrativos (%)	Hotéis (%)	Transporte (%)
Menos de 2 anos	0	0	0	0	0
De 2 a 5 anos	17,65	16,22	0	5,00	0
De 6 a 10 anos	0	27,03	0	0	0
Mais de 10 anos	82,35	56,76	100	95,00	100
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre a remuneração dos funcionários em cada setor, a Tabela 5 demonstra que a remuneração mínima dos setores tende a ser de 1 a 2 salários mínimos. Os setores de agências e transportes apresentam peculiaridades quanto à remuneração, que tende a ser superior a de outros setores. [Tabela 5]. O caso do setor de transportes é interessante pois o estudo realizado pelo IPARDES (2008) também verificou maior média salarial neste subsetor, embora haja também, internamente, maior variação salarial em relação aos demais setores.

Tabela 5 - Porcentagem de Remuneração mínima e da maioria das empresas

Remuneração	Setor x Remuneração Mínima					Setor x Remuneração da Maioria				
	Agências	Alimentação	Atrativos	Hoteis	Transporte	Agências	Alimentação	Atrativos	Hoteis	Transporte
1 a 2 salários	71,43	97,22	100	100	80,00	50,00	94,44	80,00	100	20,00
3 a 4 salários	28,57	2,78			20,00	16,67	5,56	20,00		80,00
5 a 6 salários						33,33				
Acima de 6 salários										
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre a contratação de profissionais, no geral, as empresas entrevistadas não possuem o costume de fazer contratações temporárias. Este dado é corroborado por outros estudos, que sugeriram que a maioria dos empreendimentos [cerca de 53%] não lançavam mão da contratação temporária de funcionários (IPARDES, 2008). Porém, entre as empresas que contratam temporariamente, as agências e o setor de alimentação tendem a contratar mais mão de obra no segundo semestre do ano [Tabela 6].

Tabela 6 - Contratação temporária das empresas

Contratação Temporária	Setor x Contratação Temporária				
	Agências (%)	Alimentação (%)	Atrativos (%)	Hoteis (%)	Transporte (%)
Não	85,71	72,97	83,33	85,00	8,00
Sim	14,29	27,03	16,67	15,00	2,00
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Sobre o volume mensal de clientes atendidos, o setor de atrativos foi o que apontou a menor quantidade de clientes, seguido pelo setor de transporte [Tabela 7]. O setor de hotéis foi o que reportou a maior variação de quantidade de clientes e, na média, o setor de alimentação foi o que obteve a maior quantidade de clientes. Isso se deve, provavelmente, ao curto ciclo de

produção e ao mais baixo valor dos produtos, o que tende a aumentar o volume de giro de produtos e clientes atendidos.

Tabela 7 - Quantidade de clientes atendidos, por setor

Nº de Clientes	Setor x Quantidade de clientes				
	Agências (%)	Alimentação (%)	Atrativos (%)	Hoteis (%)	Transporte (%)
Entre 0 a 200	37,50	13,79	60,00	10,53	40,00
Entre 201 a 500	6,25	0	0	0	60,00
Entre 501 a 1000	0	0	0	10,53	0
Entre 1001 a 2000	56,25	75,86	40,00	47,37	0
Superior a 2000	0	10,34	0	31,58	0
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A pesquisa também identificou o público alvo [Tabela 8] e os produtos ofertados por setor [Tabela 9]. Estudantes também foram partes importantes do público dos setores de alimentação e atrativos, principalmente deste último, que foi onde os estudantes foram mais representativos. Os dois setores, inclusive, apontaram públicos muito semelhantes, jovens (não estudantes) e adultos, além dos estudantes já mencionados.

Mesmo tendo muitas semelhanças, o público principal do setor de alimentação são os trabalhadores, nicho que não foi apontado como foco de nenhuma empresa do ramo de atrativos. O único outro setor a considerar esse nicho como relevante é o de transporte. Ainda sobre o setor de transporte, os principais públicos apontados foram as famílias e os turistas. Outro nicho muito significativo no setor de transporte e hoteleiro são os viajantes corporativos.

Tabela 8 - Público-alvo de mercado, por setor

Categorias	Setor x Público-alvo				
	Agências (%)	Alimentação (%)	Atrativos (%)	Hoteis (%)	Transporte (%)
Adultos	0	8,82	25,00	0	0
Classe A, B ou C	13,33	14,71	0	0	0
Corporativo	13,33	0	0	88,24	2,00
Estudantes	6,67	14,71	25,00	0	0
Família	13,33	2,94	0	29,41	1,00
Jovens	0	14,71	25,00	0	0
Outros	0	14,71	0	0	0
Terceira idade	13,33	0	0	5,88	0
Trabalhadores	0	20,59	0	0	20,00
Turistas	0	11,76	0	0	100
Variado	26,67	11,76	50,00	0	0
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com relação aos produtos oferecidos pelas empresas de cada subsetor, nas agências e no setor de alimentação a oferta é heterogênea pela ampla variedade de produtos e serviços oferecidos. Nas agências, há um foco maior na venda de bilhetes/passagens e na oferta de pacotes de viagens, enquanto as empresas de alimentação estão mais divididas igualmente entre venda de lanches, bebidas ou serviços de bares e restaurantes [majoritariamente diurnos – com o carro chefe as refeições do almoço]. Nos setores de atrativos, transportes e hotéis, a oferta é homogênea pela concentração em dois ou três tipos de serviços ofertados por subsetor [Tabela 9].

Tabela 9 - Produtos oferecidos pelas empresas, por setor

Setor x Produtos oferecidos									
	Agência (%)	Alimentação (%)		Atrativos (%)		Hotéis (%)		Transporte (%)	
Viagens	70,59	Lanches	32,43	Galeria/Museu	66,67	Hospedagem	60,00	Viagens	100
Bilhetes	64,71	Bebidas	29,73	Aluguel	50,00	Eventos	40,00	Cargas	60,00
Reserva hotéis	35,29	Bar e restaurante	16,22	Eventos/Show	16,67			Turismo	20,00
Seguros	17,65	Entretenimento	13,51	Outros	33,33				
aluguel carro	11,76	Não especificado	37,84						
Outros	47,06	Outros	5,41						
Totais	100,00	Totais	100,00	Totais	100,00	Total	100,00	Totais	100,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre os meios de divulgação, os mais expressivos foram o boca-a-boca, com alta utilização em todos os setores com exceção do transporte, e a mídia impressa, com porcentagens significativas em todos os setores. O setor de transportes foi o que mais concentrou as mídias utilizadas, adotando somente dois tipos: as mídias sociais e os guias de viagens. Também é importante ressaltar que poucas empresas não utilizam nenhum meio de divulgação, o que mostra a importância do marketing para essas empresas, principalmente nos setores de transporte e de atrativos [Tabela 10].

Tabela 10 - Meios de divulgação utilizados por cada setor

Setor x Divulgação					
Meios de divulgação	Agências (%)	Alimentação (%)	Atrativos (%)	Hoteis (%)	Transporte (%)
Mídia impressa	35,29	10,81	50,00	10,00	40,00
Guias de viagens	5,88	0	0	0	60,00
Agência de viagens	0	0	0	10,00	0
Boca a boca	52,94	59,46	33,33	45,00	0
Sites especializados	0	8,11	0	30,00	0
Mídias sociais	0	8,11	16,67	0	0
Televisão	0	2,70	0	0	0
Não utilizo	5,88	10,81	0	5,00	0
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Esse resultado foi o mais significativamente divergente do encontrado no estudo do IPARDES (2008), que constatou que:

A divulgação dos estabelecimentos pesquisados ainda é feita de modo tradicional, particularmente por meio do uso de impresso e de mídia local, o que restringe o seu alcance. A Internet, de forma geral, é pouco usada, embora se saiba que constitui importante canal de difusão dos Atrativos Naturais, Culturais, Históricos e Religiosos por meio de páginas eletrônicas de divulgação turística dos municípios e do Estado. A pesquisa também captou que cerca de um quarto dos estabelecimentos não faz nenhum tipo de divulgação (p. 23).

Tal diferença provavelmente se deve ao tempo em que cada pesquisa foi aplicada, pois há uma diferença de 10 anos entre elas, o que pode ter tornado o uso da internet mais massivo e frequente, mesmo por parte das empresas de micro e pequeno porte, uma vez que, em geral, seu uso é gratuito e ilimitado.

Com relação às questões sobre o controle e análise da demanda, o setor que teve destaque foi o de atrativos, com todos os resultados iguais ou superiores a 75% positivos em quase todas as questões, conforme apresentadas na Figura 1, desde a previsão da demanda, até a coleta do *feedback*, passando pelo bom atendimento da demanda e entrega do serviço com qualidade. O setor de transporte demonstrou ser bem estruturado, visto que 100% das empresas do setor adotam todas as medidas, exceto o controle de qualidade, que não foi implementada em nenhuma das empresas pesquisadas do setor. Esse item parece ser recorrente, uma vez que também aparece com um problema comum nos empreendimentos turísticos do estado do Paraná pois “manter ou melhorar a qualidade dos serviços, o que muitas vezes depende de financiamentos, é uma das dificuldades na gestão dos negócios” (IPARDES, 2008, p.51).

Figura 1 - Análise e controle da demanda e da qualidade



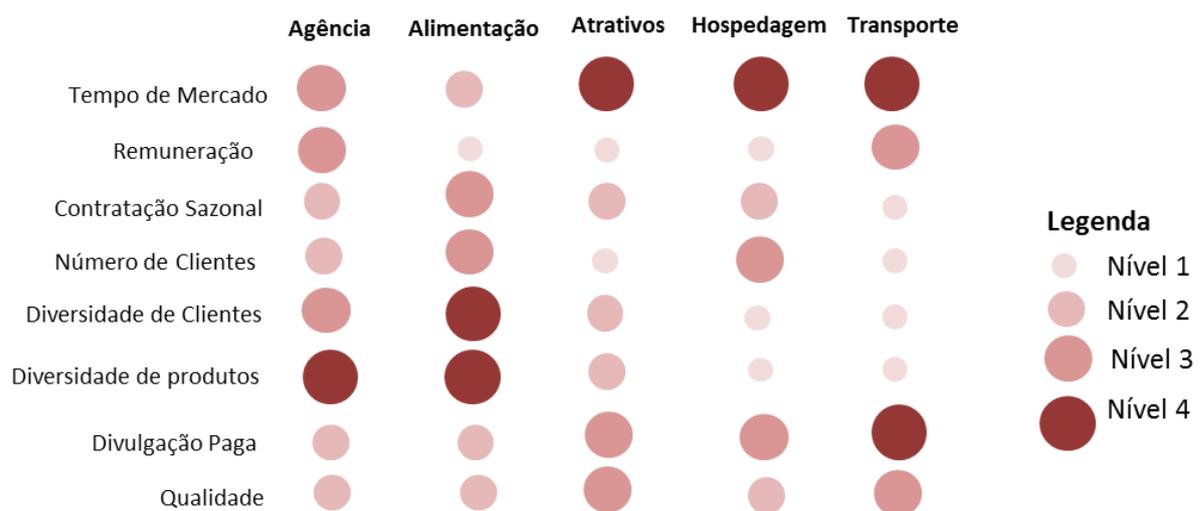
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Ademais, os setores agências, alimentação e hotéis tiveram resultados inferiores a 75% na previsão da demanda. Principalmente as agências e os hotéis, que tiveram desempenho inferior nesse quesito, pois 50% a 75% das empresas não fazem previsão da demanda. O único setor que apresentou dificuldade em mais de um quesito foi o de alimentação, que além da previsão de demanda, também teve resultado mais baixo na coleta de *feedback*. Vale destacar que, apesar do setor ter se encaixado na categoria entre 50,01% a 75% positivo, a porcentagem final foi 57,14%, ou seja, apenas 7,14% acima de uma categoria negativa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dentre os objetivos deste trabalho está a comparação entre a atuação de empresas de cinco setores da atividade turística. Para tanto, a Figura 2 se propõe a sintetizar os resultados encontrados neste estudo. As empresas de cada setor foram avaliadas em conjunto, tomando como base as respostas dos gestores pesquisados. Portanto, a classificação por níveis demonstra uma avaliação do menor nível (1) ao maior nível (4), em relação ao volume. Contudo, o esforço de síntese não implica em um julgamento da qualidade das ações do setor, tendo em vista que cada empresa possui suas particularidades.

Figura 2 - Comparação entre a atuação dos setores da atividade turística



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As empresas do setor turístico tendem a se manter no mercado por muitos anos, sendo as empresas de transporte e de atrativos as mais longevas entre os setores estudados. Transporte, hospedagem e atrativos se apresentaram como empresas mais estáveis, e o setor de alimentação apresentou a maior variação no tempo de atuação das empresas.

Conforme Oliveira, Silva e Araújo (2013), dentre os fatores que determinam a longevidade das empresas está o fato de serem sensíveis ao ambiente, com capacidade de se evoluir e mudar, bem como gerir bem suas finanças. A maior instabilidade do setor de alimentação exige mais inovação por parte dos gestores para conseguirem se manter no mercado. Dentre as possíveis inovações do setor, explorar novos mercados, prover novos produtos e serviços, adotar novas práticas gerenciais e atuar em novos locais podem ser estratégias aplicadas ao setor de turismo que podem gerar vantagem competitiva (Diehl & Moreira, 2013).

Sobre a remuneração de cada setor, o estudo aponta que a maioria dos funcionários nos setores hoteleiro, alimentício e atrativos recebe de um a dois salários mínimos. O resultado está de acordo com o perfil médio do trabalhador formal de turismo, que recebe até dois salários mínimos [67% dos trabalhadores] (Coelho & Sakowski, 2014). Já no setor de transportes, a maioria recebe de três a quatro salários. O setor de agências é o único que possui empresas pagando de cinco a seis salários para a maioria dos trabalhadores. Esse padrão repete a tendência de 2011 e indica estabilidade na remuneração média dos subsetores, ano em que os trabalhadores do transporte aéreo recebiam em média R\$ 4.410 e os funcionários de agências de viagem R\$1.572, enquanto o setor com menor remuneração média foi o de alimentação, R\$ 844 em 2011 (Coelho & Sakowski, 2014).

As bonificações pagas em agências, como as comissões por venda e atingimento de metas podem refletir os maiores salários do setor. Além disso, a especialização do serviço e da qualificação também devem refletir os maiores salários, já que segundo Coelho e Sakowski (2014) são setores que empregam mais funcionários com ensino superior completo. Nesse sentido, trabalhadores de setores do turismo que exercerem funções mais operacionais, com baixo grau de especialização e pouca exigência quanto à qualificação profissional tendem a ter salários mais baixos (Pimentel et al., 2016).

Também há indícios de que grandes festividades movimentam o turismo e refletem na contratação de funcionários temporários. O setor de alimentação é o que tende a contratar mais funcionários extras, especialmente em novembro e dezembro e em datas comemorativas. O

setor hoteleiro tende a contratar funcionários extras principalmente durante o Carnaval. Já as empresas de transporte tendem a contratar mais funcionários em épocas de férias ou feriados prolongados. Já no setor de atrativos, essas contratações duram apenas poucos dias. Sabe-se que os gestores precisam lidar com a sazonalidade da demanda nos diversos setores da atividade turística. Guimarães e Santos (2014) apontam a necessidade de criar novos produtos, captar novos nichos de mercado e promover parcerias e estratégias entre os vários *stakeholders* como forma de driblar a sazonalidade e lidar com competitividade do setor.

Sobre o volume de clientes, o setor de transporte foi o que apontou a menor quantidade de clientes atendidos por empresa, seguido pelo setor de atrativos. Na média, o setor de alimentação foi o que obteve a maior quantidade de clientes, o que indica a grande rotatividade para a sobrevivência das empresas. O setor de hotéis foi o que reportou a maior variação de quantidade de clientes, apontando variações conforme o número de unidades habitacionais dos hotéis. O setor mais polarizado foi o de agências, apresentando empresas que atendem um grande volume de clientes, enquanto outras atendem poucos clientes e tendem a prestar serviços mais personalizados. Esses resultados, tal como apresentado anteriormente, parecem corroborar a tendência dos principais achados apontados pela pesquisa da cadeia produtiva do Paraná (IPARDES, 2008), com alterações marginais, quando existentes.

Sobre o público alvo e os produtos ofertados por setor, ressalta-se que apenas o setor de transportes reportou diretamente o atendimento a turistas, e, em menor número, algumas empresas do setor de alimentação. Isso pode indicar duas possíveis alternativas: ou os setores dependem mais dos moradores locais, ou não estão enfatizando ações diretas para o público de turistas, já que o setor de atrativos, agências e alimentação reportaram que atendem um público variado. Segundo Guimarães e Santos (2014), para garantir a diversificação de mercado é necessário diversificar o *mix* de produtos e serviços, promover campanhas de marketing e/ou criar parcerias entre o setor turístico.

Com relação aos produtos oferecidos pelas empresas de cada setor dentro do turismo, é possível perceber uma oferta mais heterogênea nos setores de agências e alimentação e mais homogênea nos setores de transporte, hotéis e atrativos. Dessa forma, esse resultado evidencia a oferta de serviços semelhantes por parte das empresas de transportes, hotéis e atrativos. Em alguns casos é ainda menos diversificado, com todas as empresas oferecendo o mesmo serviço, como hotéis e transporte.

Cabe aos gestores encontrar vantagens competitivas em seu empreendimento para que o cliente escolha a empresa em detrimento de outra que oferece um serviço semelhante. O foco em um nicho específico também pode ser um diferencial (Diehl & Moreira, 2013), visto que viajantes corporativos e em família possuem características e necessidades diferentes, sendo mais fácil atender a um ou a outro, do que atender aos dois perfis de viajantes simultaneamente. Outra possibilidade para as empresas é que tenham profissionais adequados e treinados para atender cada público (Diehl & Moreira, 2013).

Sobre as formas de divulgação dos negócios, os meios de divulgação mais utilizados foram o boca-a-boca, principalmente nos setores de alimentação, agências e hotéis e a mídia impressa nos setores de atrativos, agências e transportes. Porém, trata-se de uma divulgação que muitas vezes não é paga pelas empresas (Kotler, 2000) e, que, portanto, foi excluída da análise da Figura 2. Chamou a atenção a baixa taxa de utilização da televisão como meio de divulgação, sendo citada apenas pelo setor de alimentação, demonstrando a baixa adesão das empresas do setor turístico a esse tipo de mídia. Outro ponto de atenção foi a baixa utilização de mídia social, sendo apontada apenas pelos setores de atrativos e alimentação. Conforme Coelho e Gosling (2017), a avaliação e recomendação de turistas sobre os produtos e destinos turísticos visitados envolve desde sites especializados como Booking.com e TripAdvisor, como redes sociais, blogs e comunidades virtuais. Empresas que usam um ou mais desses canais online podem gerar vantagem competitiva no mercado estudado.

O setor de transporte foi o que mais concentrou as mídias utilizadas, adotando somente dois tipos de veículos: as mídias sociais e os guias de viagens. Guias de viagem são utilizados por empresas do setor de transportes e sites especializados por empresas do setor hoteleiro. Assim, o investimento em ações pagas de divulgação é mais frequente nos setores de atrativos e hotéis. Com relação às questões sobre a qualidade dos serviços, que envolvem o controle e análise da demanda, os setores de atrativos e transporte demonstraram ser bem estruturados, visto que reportaram ter ações para a previsão da demanda, coleta do retorno dos clientes, prezar pelo bom atendimento e entrega do serviço com qualidade. Porém, o setor de atrativos reportou pequenas dificuldades no atendimento à demanda e o de transportes demonstrou não fazer nenhum tipo de controle de qualidade.

As agências e os hotéis tiveram desempenho insatisfatório quanto à previsão da demanda, seguido pelo setor de alimentação. Esse resultado aponta que a previsão de demanda é o principal gargalo dos subsetores do turismo, merecendo uma atenção redobrada por parte dos

gestores, pois, se ainda não trouxe maiores dificuldades às empresas do estudo, essa pode não ser a realidade no futuro. O planejamento é necessário para manter o bom desempenho nos demais aspectos e reduzir os riscos.

O único setor que apresentou dificuldade em mais de um quesito foi o de alimentação, que além da previsão de demanda, teve resultado mais baixo na coleta de *feedback* também. Isso demonstra que o setor de alimentação apresenta o menor desempenho no que tange a análise e controle da demanda, necessitando de maior atenção dos gestores para desenvolver essa área nas empresas. Segundo Gutiérrez Conde et al. (2014), a alta rotatividade de profissionais afeta significativamente a qualidade no setor de alimentação. Além disso, os autores citam que os gestores devem se preocupar em ter bons fornecedores, guiar-se pelas normas de qualidade, e dedicar-se a oferta de produtos que sigam as normas de qualidade.

Sobre o controle da qualidade, há destaque para o setor de atrativos, único setor em que todas as empresas reportaram controlar a qualidade dos serviços oferecidos. Na contramão do setor de atrativos, não foi apontado um controle de qualidade formal pelas empresas do setor de transporte, o que mostrou ser uma lacuna na oferta do serviço aos clientes. Diehl e Moreira (2013) afirmam que falhas referentes a qualidade dos veículos, procedimentos organizacionais e a postura e atendimento do motorista são as principais falhas de setor de transportes. Portanto, esses fatores devem ser trabalhados pelos gestores das empresas do setor. Por fim, o estudo aponta diversas possibilidades para fortalecer os setores de turismo com base na atuação dos negócios locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou as práticas gerenciais de negócios relacionados diretamente à atividade turística, no âmbito de atuação intra e intersetorial dos elos da cadeia produtiva do turismo no município de Juiz de Fora-MG. Os resultados mostraram que há diferenças cruciais entre os setores estudados. O *setor de agências* é o único que possui empresas pagando de cinco a seis salários para a maioria dos trabalhadores. Também foi o setor mais polarizado no que tange a quantidade de clientes atendidos, apresentando tanto empresas que atendem um grande volume de clientes, quanto empresas que atendem poucas pessoas. O perfil destes clientes se mostrou o mais diversificado entre os setores, atendendo pessoas da terceira idade, estudantes, famílias e viajantes corporativos, podendo usar estratégias de segmentação para melhor atender seus clientes. O boca-a-boca e a mídia impressa são os dois principais meios de

divulgação das agências estudadas, dois meios de difícil mensuração da efetividade, contribuindo para que o setor seja um dos com desempenho mais insatisfatório quanto à previsão da demanda, principal gargalo dos setores do turismo.

Sobre o *setor de alimentação*, foi o que apresentou a maior variação no tempo de atuação das empresas, exigindo mais inovação para conseguirem se manter no mercado. A maioria dos funcionários recebe de um a dois salários mínimos, sendo também o setor com maior índice de contratação de funcionários extras em períodos sazonais entre todos os setores. Na média, o setor de alimentação foi o que obteve a maior quantidade de clientes, o que indica a grande rotatividade para a sobrevivência das empresas. Sobre o perfil desses clientes, foi um dos poucos setores a incluir os turistas. Em geral, há uma oferta mais diversificada de produtos, divulgados principalmente por meio do boca-a-boca, setor que mais utiliza o método. Porém, não deixando de adotar outros meios de divulgação, como a mídia social, somente utilizada por este setor e pelos atrativos, mesmo que de forma ainda tímida em ambos.

O *setor de atrativos* se destacou por ser o mais longo, revelando maior estabilidade. Apontou ainda uma das menores quantidades de clientes atendidos por empresas, na média. Com relação aos produtos oferecidos, é possível perceber uma oferta mais homogênea entre as empresas, divulgados por meio do boca-a-boca, da mídia impressa e das mídias sociais. Sobre o controle e análise da demanda, o setor demonstrou ser o mais bem estruturado, sendo inclusive o único em que todas as empresas fazem previsão de demanda e realizam controle de qualidade.

O *setor de hospedagem*, por sua vez, teve um destaque negativo por ter 100% das empresas com a maioria dos funcionários recebendo de um a dois salários mínimos. Sobre os clientes, foi o que reportou a maior variação de quantidade de clientes atendidos pelas empresas e a menor variedade de serviços ofertados, concentrados em serviços de hospedagem e eventos. O meio de divulgação principal também foi o boca-a-boca, além de sites especializados na área. Por fim, foi um dos setores com pior desempenho em previsão de demanda, ao lado das agências.

As empresas do *setor de transporte* foram uma das mais longevas entre os setores estudados, ao lado dos atrativos. Mesmo com essa longevidade, o setor foi o que apontou a menor quantidade de clientes atendidos por empresa, mesmo que tenha sido um dos únicos a considerar os turistas como público-alvo. Para as empresas alcançarem os clientes utilizam uma divulgação muito particular, sendo o único setor a não aderir ao boca-a-boca, além de ser o que

mais concentrou as mídias utilizadas, adotando somente os guias de viagem e as mídias impressas.

Analisando os setores, em seu conjunto, pode-se extrair inferências com implicações gerenciais para profissionais da cadeia produtiva do turismo, bem como para seus gestores. O estudo aponta que profissionais nas áreas de transportes e agências tendem a ter oportunidades de ganhar maiores salários. Já em termos de gestão, aqueles que trabalharem no setor de atrativos e transportes tendem a achar setores mais estruturados para atender ao público de turistas. Ainda, há oportunidades de melhorar a previsão de demanda nos setores de agências, hotéis e alimentação. Quanto às ações de marketing, percebe-se que diversas empresas do setor de turismo demandam melhorar suas ações promocionais para não dependerem tanto da divulgação boca-a-boca. Uma alternativa é divulgar em redes sociais e utilizar materiais impressos, desde que pensados estrategicamente para o alcance dos objetivos empresariais.

Frente aos resultados encontrados é importante salientar que este estudo se limitou a observar como se comporta esses setores dentro do município de Juiz de Fora. Devido ao tamanho, perfil de composição da amostra, e diferença no número de respondentes entre os setores, este estudo apresenta avaliações com base no número mínimo de amostra, isto é, as perguntas que não atingiram um número mínimo de respostas foram excluídas da análise. Além disso, os resultados são específicos do contexto do município estudado e não podem ser generalizados.

Por outro lado, sugere-se replicar o estudo, ou variações dele, para outras cidades turísticas, poderia ser útil para entender a gestão do turismo em outros cenários. Uma alternativa é aprofundar o estudo focalizando com mais detalhe cada um dos seus setores específicos, como por exemplo o de alimentação, que demonstrou ser um setor que demanda mais inovação e que tende a ter mais elevada rotatividade. Métodos complementares, como entrevistas com gestores e *survey* podem ser utilizados futuramente para triangular os resultados.

A principal contribuição deste trabalho – além de ajudar a avançar na área de estudos sobre gestão de operações em serviços, cuja literatura no Brasil e mesmo no exterior é severamente escassa – é o fato de colocar em evidência não só a especificidade da dinâmica de cada subsetor da cadeia produtiva do turismo, mas, principalmente, a necessária consideração de seus pontos de sobreposição e interdependência. Desta forma, para uma análise destino turístico de forma sistêmica (Pimentel & Pimentel, 2012) os elementos mais frágeis de um elo podem limitar a dinâmica de funcionamento de todo o sistema (Goldratt, 1990). Portanto, este trabalho ressalta

Pimentel, T. D., Silva, J. V. de A., & Coelho, M. de F. (2021). Explorando as práticas gerenciais nas atividades características do Turismo. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 129-155, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

a atenção necessária a estes elos mais frágeis da cadeia para que se possa promover o melhor desempenho do sistema de forma integral.

REFERÊNCIAS

- Aldrigui, M. (2018). *Turismo e os setores da economia*. [Link](#)
- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: UFSC.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac.
- Bigné, J. E., Alcañiz, J. E. B., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: Esic.
- Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE. (2020). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas*. [Link](#)
- Coelho, M. F. (2015). O que atrai o turista? Gestão da competitividade de destinos a partir de atrações e da atratividade turística. *Rosa dos Ventos –Turismo e Hospitalidade*, 7(4), 489-505. [Link](#)
- Coelho, M. F., & Gosling, M. (2017). Atratividade Turística Percebida: impactos na reputação do destino e na intenção de recomendar na internet. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(3), 509-530. [Link](#)
- Coelho, M. H. P., & Sakowski, B. K. S. (2014). *Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações*. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
- Dias, R., & Pimenta, M. A. (2005). *Gestão de hotelaria e turismo*. Campinas, SP: Pearson Education.
- Diehl, J. E., & Moreira, C. A. A. (2013). Estratégias sustentáveis de empresas de turismo rodoviário. *Anais... XX Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, SP, Brasil. [Link](#)
- Donaire, D., Silva, M. P., & Gaspar, M. A. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Turismo - Visão e Ação*, 11(1), 112-134. [Link](#)
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Goldratt, E. M. (1990). *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented*. Croton-on-Hudson, N: North River Press.
- Guilarducci, B. C., & Fratucci, A. C. (2020). Análise da rede social da Instância de Governança do Circuito Turístico Caminho Novo, MG: uma perspectiva sistêmica e complexa. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(1), 140-160. [Link](#)

Pimentel, T. D., Silva, J. V. de A., & Coelho, M. de F. (2021). Explorando as práticas gerenciais nas atividades características do Turismo. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 129-155, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

- Guimarães, T. F. L., & Santos, N. N. P. (2014). Os desafios da sazonalidade no turismo: Estratégias para a valorização da oferta turística em Ovar. *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(1), 46-68. [Link](#)
- Gutiérrez Conde, V., Medina Cuevas, J. F., Viesca González, F. C. & Favila Cisneros, H. (2014). La competitividad de la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas: El Caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 585-606. [Link](#)
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES. (2008). *Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado*. Curitiba: IPARDES.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Machuca, J. A. D., González-Zamora, M. M., & Aguilar-Escobar, V. G. (2007). Service operations management research. *Journal of Operations Management*, 25(3), 585-603. [Link](#)
- Medaglia, J., & Silveira, C. E. (2010). Reflexões sobre a atuação profissional dos turismólogos e o planejamento do turismo: pesquisa com os egressos dos cursos de turismo de Curitiba, Paraná, Brasil. *Turismo e Sociedade*, 3(2), 123-146. [Link](#)
- Moesch, M., & Beni, M. C. (2016). Do discurso sobre a ciência do Turismo para a ciência do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 25(1), 9-30. [Link](#)
- Oliveira, J. R. C., Silva, W. A. C., & Araújo, E. A. T. (2013). Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPEs da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 107-117. [Link](#)
- Paula, A. H. B. (2017). *Cadeia produtiva do turismo: atrativos, transportes, hospedagem, alimentação, serviços, comercialização*. São Paulo: Senac.
- Pimentel, M. P. C., & Pimentel, T. D. (2012a). *Gestão de destinos turísticos*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, Consórcio Cederj.
- Pimentel, T. D., & Carvalho, F. C. C. de (2020). Autoavaliação do grau de desenvolvimento da oferta turística com base em seus recursos, atrativos e produtos turísticos. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(1), 43-80. [Link](#)
- Pimentel, T. D., Paula, S. C. de, & Oliveira, M. B. C. (2016). Uma reflexão sobre a qualificação na formação em turismo: relevância da micro e pequena empresa para o destino turístico. *Revista Turismo y Sociedad*, 18(1), 159-177. [Link](#)
- Pinheiro, I. F. S., Maracajá, K. F. B., & Chim-Miki, A. F. (2020). Política Pública de Regionalização do Turismo: Um estudo sobre a participação social no Polo de Turismo Seridó. *Turismo - Visão e Ação*, 22(1), 162-184. [Link](#)
- Prefeitura de Juiz de Fora. (1996). *Invista em Juiz de Fora*. [Link](#)

Pimentel, T. D., Silva, J. V. de A., & Coelho, M. de F. (2021). Explorando as práticas gerenciais nas atividades características do Turismo. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(1), pp. 129-155, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

- Ratten, V., & Tsiotsou, R. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(4), 533-544. [Link](#)
- Ritchie, R. J., & Ritchie, J. B. (2002). A framework for an industry supported destination marketing information system. *Tourism Management*, 23(5), 439-454. [Link](#)
- Rodrigues, A. A. (1999). *Turismo e espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar*. São Paulo: Hucitec.
- Rosa, P. F., Carvalhinho, L. A. D., & Soares, J. A. P. (2016). Stakeholders participation in tourism and recreation planning and management in protected areas: Fundamentals on the participatory process. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 96-106. [Link](#)
- Sampaio D. O., Gosling, M., Sales, R. L., & Coelho, M. F. (2013). A prática empreendedora no setor turístico: uma pesquisa exploratório-descritiva em hotéis de pequeno porte. *Revista da UNIFEBE*, 1(12), 1-21. [Link](#)
- Santos, S. R. (2016). Revisitando conceitos sobre políticas públicas e gestão do turismo em cidades. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 4(2), 286-306. [Link](#)
- Silva, E. A. M., Fortes, J. A. A. S., Araújo Sobrinho, F. L., & Gazoni, J. L. (2020). Consolidação do turismo em pequenos municípios brasileiros: nuances e oportunidades na rede de transportes. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(1), 129-153. [Link](#)
- Souza, P. A. R., Romeiro, M. C., & Castro, E. V. A. (2013). O efeito do empreendedorismo na atividade turística na Amazônia: A geração de emprego e renda no setor de alimentos e bebidas. *Revista TURyDES*, 6(14), s.p. [Link](#)
- Thèry, H. (2015). Lugares e fluxos do turismo nacional brasileiro. *Via - Tourism Review*, (7), s.p. [Link](#)
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*, 5(1), 61-70. [Link](#)
- Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358. [Link](#)

AGRADECIMENTOS

Este texto foi derivado do banco de dados gerado a partir da pesquisa “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”, financiada pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora. A partir de 2016 a pesquisa contou também com o apoio da pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (CSA APQ 02477/16). Pelo financiamento obtido agradecemos a ambas as instituições. Trabalho

Pimentel, T. D., Silva, J. V. de A., & Coelho, M. de F. (2021). Explorando as práticas gerenciais nas atividades características do Turismo. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(1), pp. 129-155, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i1p129>

premiado na Semana de Iniciação Científica da UFJF em 2016.

PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 24 ABR 20; Aceito: 9 JUN 20