

PRÁTICAS GERENCIAIS EM OPERAÇÕES E CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DURANTE A PANDEMIA NO BRASIL: ESTUDO DE CASO DE JUIZ DE FORA (MG)ⁱ

Managerial Practices on Operations and Tourism Supply Chain During the Pandemic in Brazil: A Case Study of Juiz De Fora (MG)

THIAGO DUARTE PIMENTEL¹, FABÍOLA CRISTINA COSTA DE CARVALHO² & SANDRA LUZ ZEPEDA HERNÁNDEZ³

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar as práticas gerenciais adotadas pelos gestores nas operações e na cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora [Minas Gerais, Brasil], no período entre março de 2020 e agosto de 2021. A pesquisa teve como foco os componentes estruturais – hospedagem, alimentação, agências de viagens, equipamentos culturais e transporte – da cadeia produtiva do turismo, suas principais conexões, o processo de gestão interna e as possíveis relações Inter organizacionais. Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa mista [quali-quantitativa]. As informações coletadas foram analisadas por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Como resultados e conclusão observou-se que as empresas que permanecem em operação são principalmente aquelas com mais anos no mercado, possuem forte vínculo com o mercado local e dentro de sua cadeia de valor. Essas empresas relataram ter melhor acompanhamento de suas atividades operacionais e redução de falhas em serviços.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Gerenciamento de Operações; Cadeia produtiva; Planejamento e Controle da Produção, Juiz de Fora-MG, Brasil.

ABSTRACT

This article aimed to analyses the management practices adopted by managers in operations and supply chain of business related to tourism in Juiz de Fora (Minas Gerais, Brazil), in the period between March 2020 and August 2021. The research focused on the structural components – _hosting, food, travel agencies, cultural equipment and transportation – _of the tourism supply chain, its main connections, the internal management process and possible inter-organizational relationships. Methodologically, a mixed [qualitative-quantitative] research was carried out. The information collected was analyzed through descriptive statistics and content analysis. As results and conclusion, it was observed that the companies that remain in operation are mainly those with more than ten years in the mercado, have a strong link with the local market and within its value chain. These companies reported having better monitoring of their operational activities and reducing failures in their services.

¹ **Thiago Duarte Pimentel** – Doutor em Ciências Sociais. Professor e Pesquisador, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/984118>. E- mail: thiago.pimentel@ich.ufjf.br

² **Fabiola Cristina Costa de Carvalho** – Doutora em Ciências Sociais. Professora e Pesquisadora, Instituto ISPAC, Puerto Vallarta, Jalisco, México. Lattes. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/8325615691511449>. E-mail: fabiola.cvlho@gmail.com

³ **Sandra Luz Zepeda Hernández** – Doutora em Ciências para a Sustentabilidade, Desenvolvimento e Turismo. Professora e Pesquisadora. Universidad de Guadalajara, Puerto Vallarta, Jalisco, México. Currículo: <https://orcid.org/0000-0002-8695-5291>. E-mail: sandra.zepeda@academicos.udg.mx

KEYWORDS

Tourism; Operations Management; Production chain; Production planning and control; Juiz de Fora-MG, Brazil.

INTRODUÇÃO

A importância do turismo nas sociedades contemporâneas está fora de questão. Apesar dos diferentes e especializados sistemas que contribuem para formar o sistema turístico, um de seus principais fatores críticos é justamente sua operação (Pimentel, 2020; 2021a; 2021b) porque influencia diretamente na forma como a atividade será realizada. Além disso, trata da atração turística, que é um dos elementos mais intrínsecos ao sistema turísticos, se não o único que confere sua identidade (Pimentel, 2020b).

A questão basal abordada aqui é como o setor turístico tem experimentado a nova condição (Korstanje, 2020; Korstanje & George, 2021; Mediotte et al., 2021) causada pelo COVID19 no Brasil e quais foram suas respostas às muitas restrições impostas pelas autoridades sanitárias e pelos governos – qual seja o seu nível: federal, regional ou local. Particularmente, buscamos identificar, compreender e analisar as práticas gerenciais – práticas sociais e econômicas (Weber, 1995), no ambiente de gestão – adotadas por gestores de negócios durante a crise pandêmica, no que diz respeito a sua sobrevivência em um contexto onde o fluxo turístico estava quase totalmente estacionado.

Nesse cenário, surge a pergunta: *quais foram as práticas socioeconômicas e gerenciais adotadas pelas organizações de turismo durante a pandemia no Brasil, a fim de manter a sobrevivência das empresas?* Este artigo apresenta um estudo de caso focado no contexto recente da pandemia COVID19 no Brasil, que tem início em março de 2020 e ainda está em curso no momento em que este trabalho foi elaborado (Fevereiro, 2022). Particularmente, a pesquisa analisou as práticas socioeconômicas gerenciais adotadas pelos gestores nas operações e na cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG, Brasil), durante a crise pandêmica, em especial no período de março de 2020 a agosto de 2021.

Especificamente, buscou-se verificar *se, e em que medida* se verificou o papel da inovação nas práticas adotadas pelas empresas de turismo, considerando que as empresas inovam para oferecer produtos, processos ou serviços com melhores características e com menos recursos humanos e financeiros, uma constante nas empresas do mundo inteiro diante da crise social e econômica causada pela pandemia.

Para atingir esse objetivo, realizou-se a análise: (1) da estrutura da cadeia produtiva no setor turístico de Juiz de Fora; (2) das práticas de gestão relacionadas às operações dessas empresas; (3) da relação Inter organizacional; e (4) do processo de gestão interna. Os resultados foram contrastados com a capacidade produtiva do turismo - retirada dos fatores internos de produção da empresa.

Os achados trazem algumas questões novas sobre as estratégias de sobrevivência econômica adotadas pelas empresas analisadas. O contexto anterior da crise pandêmica apontou um padrão mostrando "[...] existência de um processo de produção tradicional, mecânico com baixo valor agregado e possibilidade de estagnação" (Pimentel, 2020b, pp. 1-2). Em consequência, é necessário requalificar, posicionar e explorar as capacidades existentes da cadeia de abastecimento turística observadas, como condição necessária para o desenvolvimento do destino turístico. Além dessa introdução, este texto está organizado em quatro partes: no marco teórico recuperamos parte dos estudos sobre a cadeia de abastecimento turístico, apresentando especificamente o quadro desenvolvido nesta pesquisa. Em seguida, são descritos os métodos de coleta e análise de dados. O estudo de caso é mostrado em duas subseções, a caracterização do *locus* do estudo e a apresentação dos dados primários. Finalmente, as principais conclusões e reflexões são discorridas.

MODELAGEM DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

Gestão de Operações na Cadeia Produtiva do Turismo

Ao longo da segunda metade do século XX até hoje, há um movimento crescente dirigido à expansão das fronteiras organizacionais (Friedberg, 1992) em relação ao ambiente organizacional e outras organizações, tornando o processo produtivo mais complexo. Ao mesmo tempo, é cada vez mais integrado, interdependente e coordenado, ou seja, sistêmico.

Nesse contexto, os processos de intermediação e produção de bens e serviços simbólicos são gerenciados operacionalmente. No entanto, no turismo carece de aplicar conceitos e ferramentas de gestão da produção, pois o desempenho improvisado e as atividades amadoras podem ser observados em detrimento de um planejamento formal e mecanismos profissionalmente controlados (Pimentel et al., 2017; Pimentel, 2020; 2021a; 2021b).

A literatura internacional, assim como a literatura nacional, tem estudado diversos aspectos relacionados com empresas de turismo e outros agentes em destinos turísticos. Nesse sentido, a

gestão da cadeia de suprimento tem sido objeto de estudo em diferentes áreas do setor turístico, com destaque aos serviços hoteleiros (Dos Santos & Matschuck, 2015; Thomas-François, von Massow & Joppe, 2017; Masa'deh et al., 2017; Thomas-François, Joppe & von Massow, 2018; Arifin, Ibrahim & Nur, 2019; Le, Wu & Zhong, 2021); operação de restaurantes (Smith & Xiao, 2008; Wang et al., 2013; Cho et al., 2018; Petersen, Charman & Kroll, 2018); ambos os setores anteriormente mencionados (Shi & Liao, 2013) e relacionamento com operadores hoteleiros e turísticos (Guo & He, 2012), em atrações turísticas (Pimentel & Carvalho, 2020; Pimentel, 2021b), bem como para toda a cadeia produtiva do turismo (Zhang, Song & Huang, 2009; Zhong et al., 2016; Szpilko 2017; Argyropoulou et al., 2019; Mandal & Saravanan, 2019; Palang & Tippayawong, 2019; Nguyet et al., 2021; Pimentel, 2020; 2021a).

Ainda, questões específicas sobre gestão foram analisadas, como o comportamento do cliente (Sigala, 2014; Xu & Gursoy, 2015; Xu & Gursoy, 2015; Bire et al., 2021; Huang & Zhang, 2022), e o risco financeiro da cadeia produtiva do turismo (Chen, Tsai & Liu, 2018). Outros esforços de pesquisa observaram o caso da cadeia produtiva e da educação no turismo (Jing et al. 2012; Li et al., 2017; Panda; 2022); a cadeia produtiva do turismo médico (Lee & Fernando, 2015; Rahman, Zailani & Jonathan, 2017; Karadayi-Usta & SerdarAsan, 2020); a cadeia produtiva e o marketing turístico (Zhang & Murphy, 2009; Hosseini & Paydar, 2021); a política turística e estratégias nacionais de desenvolvimento (Jeyacheya & Hampton, 2020). Finalmente, no contexto recente, a cadeia produtiva turísticas relacionada à COVID19 também foi analisada, particularmente o setor hoteleiro (González-Torres, Rodríguez-Sánchez & Pelechano-Barahona, 2021).

A proposta deste artigo foi justamente observar não apenas um setor, mas todos os serviços turísticos oferecidos (cadeia produtiva) em um destino turístico no contexto da crise. No entanto, apesar das condições sanitárias gerais impostas pela crise sanitária serem bastante semelhantes entre os países – em termos de risco e medo gerados, bem como da profilaxia – as condições anteriores dadas ao nível geral de desenvolvimento de cada país são bem diferentes.

Em relação a essas condições, no contexto do planejamento e gestão do turismo no Brasil, a integração das cadeias era considerada um desafio para o destino turístico (SEBRAE, 2006; Pimentel, Barborsa & Carvalho, 2017a), o que afeta o desenvolvimento da qualidade dos produtos turísticos do país. Nesse contexto, um estudo anterior realizou uma revisão teórica sistemática sobre conceitos de gestão da produção, tanto nos ambientes intra e inter organizacional, apresentando como resultado um modelo

propedêutico aplicado à gestão da cadeia produtiva do turismo (Pimentel et al., 2017a; 2017b). Com isso, gerou-se condições para avançar na análise empírica da cadeia produtiva do turismo no Brasil.

Na produção do sistema de um destino turístico, o ambiente intra-organizacional é representado pelo subsistema de gestão da produção de cada organização ao qual os produtos a serem utilizados como insumos na cadeia estão ligados. Neste nível, o Planejamento e Controle de Produçãoⁱⁱ (PCP) (Melo et al., 2006; Vollmann, 2006) é o conceito principal diretamente aplicado, pois especifica de que forma prazos, quantidades e especificações de cada produto ou serviço devem ser produzidos. Além disso, a noção de Plano Diretor de Produção (Pimentel & Pimentel, 2012; Zijm et al., 2019; Szende, Dalton & Yoo, 2021) e Planejamento Estratégico (Gilbert, 1990; Wang & Ritchie, 2010; Pimentel & Pimentel, 2012; Khavarian-Garmsir & Zare, 2014; Abyaa et al., 2015) também são importantes, entre outros que se referem ao escopo interno da organização.

No ambiente inter organizado (Pimentel et al., 2017a; 2017b), por sua vez, observa-se as relações entre as organizações e os papéis que cada uma delas deve cumprir na cadeia produtiva. No entanto, deve-se considerar que, no sistema turístico, não há uma sequência exata de elementos básicos para conformar a noção de redes em que mesclará as relações entre as organizaçõesⁱⁱⁱ.

A modelagem da cadeia produtiva para destinos turísticos tem no centro a cadeia produtiva, de modo a identificar a sequência de etapas – de essenciais a opcionais – necessárias no curso de produção. Nesse nível, observa-se as relações entre as organizações e o processo de gestão exigido nessas conexões (Pimentel et al., 2017a; 2017b). No entanto, pelo conceito de logística, observa-se melhor as articulações entre essas organizações, seus papéis e funções ao longo do processo produtivo, somando a preocupação com os clientes e suas expectativas, bem como os PCP dos fluxos interorganizadores, o que leva a um grau necessário de maior interação entre as organizações (Pimentel, 2020a; 2020b; 2020c; Pimentel, 2021a; 2021b; 2021c). Assim, o conceito de cadeia produtiva revela, além de mapear as próprias organizações, suas relações e o grau de interação que têm entre si, o surgimento de uma organização líder ou indutora [pública ou privada] ou mesmo uma organização supra que pudesse supervisionar a coordenação do fluxo produtivo e a defesa dos interesses sistêmicos de toda a cadeia.

Inovação

As contribuições de Joseph Schumpeter para a discussão da inovação como categoria analítica foram fundamentais na primeira metade do século XX; entretanto, alguns estudos sugerem que somente nas

últimas duas décadas houve um aumento do interesse pela inovação no setor do turismo (Hjalager, 2010). Inicialmente a inovação foi considerada um aspecto diretamente relacionado à área tecnológica, posteriormente novas contribuições para a discussão teórica abriram o campo do conhecimento para novas formas de organização interna e tomada de decisões gerenciais, relacionadas à melhoria da formação do capital humano, bem como ao aumento da satisfação dos funcionários no local de trabalho e à promoção do conhecimento dos funcionários (Hall & Williams, 2008; 2009; Hu, Horng & Sun, 2009; Lopes et al., 2014). Hall e Williams (2008) definem inovação como a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços, bem como a capacidade de mudança e adaptação. Ademais, a inovação é perceptível para o turista e pode desempenhar um papel importante na decisão de compra (Hall & Williams, 2008; Pikkemaat, 2008).

Esta perspectiva concorda com o Manual de Oslo (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, 2006), um guia amplamente aceito que estabelece quatro tipos de inovações: produto (e serviços), processo, comercial e, organizacional, enquanto define inovação como: “introdução de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou a introdução de um novo método de marketing ou organização aplicado às práticas empresariais, organização do trabalho ou relações externas” (OECD, 2006, p. 49). Isto implica que a inovação particular pode ser desenvolvida pela primeira vez por uma empresa, mas também inclui aquelas que foram adotadas, mas desenvolvidas por outra, portanto, uma característica é que ela foi trazida ao mercado e implica um benefício para a empresa. De acordo com a OCDE (2006), a inovação de produtos em serviço pode incluir melhorias significativas nas operações de fornecimento, a adição de novas funções ou características aos serviços existentes, ou a introdução de serviços completamente novos. A inovação de processos refere-se à introdução de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição, que pode incluir aspectos técnicos e de equipamento.

Por outro lado, a inovação comercial é definida como inovação que introduz um novo método de marketing envolvendo melhorias significativas no design ou apresentação do produto, posicionamento ou promoção, ou preço. Finalmente, a inovação organizacional aplica novas práticas empresariais e um novo método de organização resultando em custos administrativos reduzidos, maior satisfação no trabalho e produtividade laboral, entre outros (OECD, 2006).

MÉTODOS DE PESQUISA

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C, & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

Este trabalho apresenta uma aplicação empírica da proposta teórica de estudar a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora no ano de 2021, escolhida como *locus* de análise por ser um caso bastante representativo da dinâmica e perfil das cadeias de suprimentos de médio e pequeno porte no contexto do turismo doméstico no Brasil (Pimentel, 2020a, b; 2021a; 2021b).

Esse evento dramático (COVID19) exigiu algumas políticas, estratégias e ações sem precedentes de organizações públicas e privadas, a fim de descobrir uma maneira de lidar e tentar criar um padrão para continuar operando. Nesse contexto, este artigo tem como foco o período entre março de 2020 e agosto de 2021, no qual as empresas e o setor turístico em geral, foram mais afetados^{iv}.

Devido aos eventos imprevisíveis detonados pela situação supracitada, a pesquisa utiliza como abordagem metodológica a teoria fundamentada, que permite ver o fenômeno em seu curso (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998; Bryant & Charmaz, 2007; Bianchi & Ikeda, 2008; Bryant & Charmaz, 2019; Morse et al., 2021), e, ao fazê-lo, poderia adaptar diferentes métodos e tipos de técnicas de coleta, entrar em contato com os atores e identificar as práticas adotadas pelas empresas.

Após a primeira fase, qualitativa mencionada, um caso de estudo analisou dados secundários para mapear e descrever os negócios turísticos existentes, e assim observar os componentes estruturais dos serviços turísticos – hospedagem, alimentação, agências de viagens, equipamentos culturais e transporte. Essa delimitação foi previamente estipulada levando em consideração a classificação de atividades essenciais do turismo do Ministério do Turismo (Mtur, 2015). Além disso, para analisar a cadeia produtiva realizou-se a aplicação de um questionário online, estruturado em quatro seções relacionadas a: (i) Perfil geral da empresa; (ii) Operações de gestão; (iii) Relação inter organizacional; e (iv) Processo de Gestão Interna [tabela 1].

Tabela 1. Dimensões analisadas

Dimensão	Item
Perfil sociodemográfico do entrevistado	Idade
	Gênero
	Educação
	Ocupação profissional
Perfil demográfico-organizacional	Campo de atividade
	Vida
	Tamanho
Empregados	Tipo de contrato
	Local de residência
	Remuneração média

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C, & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

	Formação
Gestão e relações Inter organizacionais	Fornecedores
	Inovações
	Publicidade da organização
	Plano e Controle de Operações
	Frequência e Benefícios do Planejamento
	Relacionamentos comerciais

Fonte: Autores.

A pesquisa online foi direcionada aos atores em posições de tomada de decisão nas empresas que compõem o sistema de produção turística no local do estudo. O questionário misto foi composto por uma parte quantitativa, composta por 50 questões fechadas, no que diz respeito à identificação do perfil das empresas de acordo com seu tamanho, campo de atividade, funcionários e vida, entre as mais específicas relacionadas à gestão, planejamento e controle das operações, bem como às relações comerciais. A seção qualitativa, com 10 questões, teve como objetivo obter as razões pelas quais essas empresas adotaram certos tipos de gestão e práticas durante o contexto pandêmico. Foram aplicadas estatísticas descritivas para análise quantitativa, enquanto a análise de conteúdo foi utilizada para explorar os dados qualitativos. No total, se coletaram 60 respostas de uma amostra de 66 empresas, entre outubro de 2020 e maio de 2021, por meio de e-mail, *e-survey*, WhatsApp, telefonemas.

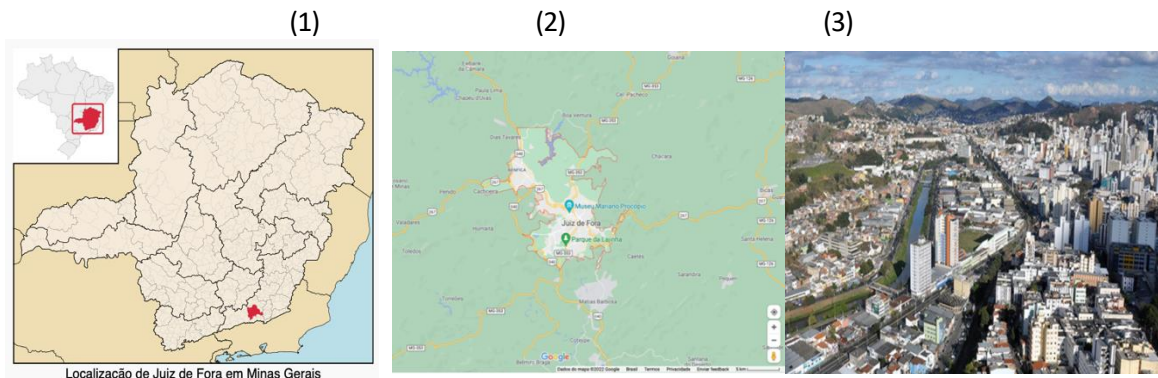
945

RESULTADOS: AS PRÁTICAS GERENCIAIS DE OPERAÇÕES E CADEIA PRODUTIVA DURANTE A CRISE SANITÁRIA EM JUIZ DE FORA (MG)

Contexto turístico de Juiz de Fora antes e durante a pandemia - Juiz de Fora está localizada no sudeste do Brasil, no estado de Minas Gerais [Fig. 2]. É uma cidade de médio porte, com 516.247 habitantes (IBGE, 2021), e possui um alto Índice de Desenvolvimento Humano [IDH] – atingiu 0,778 segundo o IBGE (2010) – de modo que é considerada uma cidade representativa na região, com alta capacidade de desenvolvimento econômico. Entre o setor industrial, as principais atividades estão a produção de produtos têxteis, processamento de alimentos e bebidas, metalurgia, fabricação de móveis e montagem de veículos (JFMinas, 2022). Especificamente, a cidade é um dos principais polos comerciais de Minas Gerais. Da mesma forma, possui uma concentração de serviços importantes, principalmente serviços de saúde e ensino médio.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C, & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

Figura 2. Localização da cidade de Juiz de Fora.



Fonte: mosaico composto por imagens de (1) Abreu (2006), (2) Juiz de Fora no *google maps* com escala de 5km, (3) Município de Juiz de Fora (2022).

Em termos turísticos, Juiz de Fora possui um grande número de serviços e oferta turística, sendo considerado um dos destinos indutores de Minas Gerais (SETUR, 2017). Sua reputação pode ser testemunhada de várias maneiras, como está vendo de acordo com as diferentes partes interessadas, governos e agências externas:

É classificada em 11º lugar entre as cidades brasileiras que mais recebem feiras e eventos internacionais (PMJF). Segundo estudos do Convention Visitors Bureau de Juiz de Fora, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a cidade é classificada como uma das 100 melhores do país para investimentos. Atualmente, está em processo de atualização do plano municipal de turismo, de acordo com o instrumento básico de planejamento e gestão das atividades turísticas criadas pelo Ministério do Turismo e SETUR (MG), com o objetivo de oferecer um serviço de qualidade aos visitantes e à comunidade juiz-forana (Pimentel, 2020, p. 20).

Descrição dos dados institucionais - O sistema turístico de Juiz de Fora foi oficialmente constituído por cerca de 337 empreendimentos no ano de 2021. Esse universo é formado por empreendedores individuais (8,6%), microempresas (74,8%), pequenas empresas (10,4%) e outros tipos de negócios (6,2%) (Cadastur, 2021). Seus componentes incluem hospedagem, alimentação, agências de viagens, equipamentos culturais e serviços de transporte.

Em relação aos subsetores de transporte turístico é o mais representativo (29,7%). As agências de turismo são muito significativas (27,9%) entre os negócios turísticos, o que significa que o destino também é um gerador de fluxos turísticos para outros locais. Os serviços prestados aos próprios turistas estão distribuídos entre restaurantes e outros serviços de alimentação (16,3%), eventos (9,2%), serviços de guia turístico (8,6%), hospedagem (4,7%) e serviços especialmente relacionados ao entretenimento (3,6%).

Tabela 3. Subsetores de turismo que compõem a cadeia produtiva

Componentes turísticos	Frequência	Porcentagem
Eventos (equipamentos culturais)	31	9,2
Alojamento	16	4,7
Outros serviços (relacionados ao entretenimento)	12	3,6
Restaurantes (serviços de alimentação)	55	16,3
Agência de turismo	94	27,9
Serviços de guia turístico*	29	8,6
Serviços de transporte	100	29,7
Total	337	100,0

Nota: * serviços de guia turístico foi apresentado desagregado dos serviços da agência de turismo.

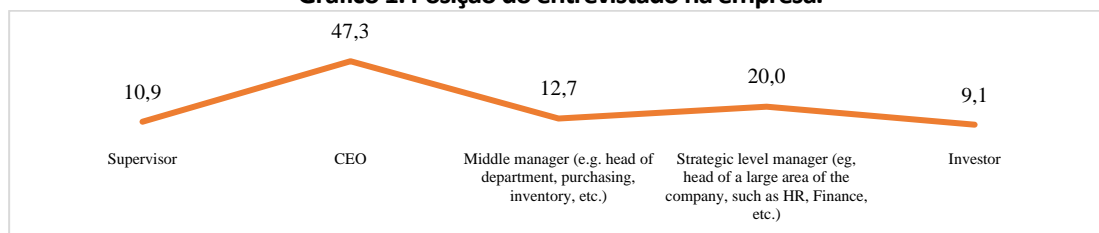
Fonte: Cadastur (2021).

Dados da pesquisa empírica - A seguir se analisam os resultados da pesquisa online aplicada aos diretivos das empresas que compõem a cadeia produtiva turística no local do estudo.

a. Perfil sociodemográfico dos entrevistados - Os entrevistados são majoritariamente mulheres (60,7%) em relação aos homens (39,3%), o que sustenta a ideia de que o turismo oferece às mulheres maiores oportunidades para cargos de liderança, embora seja marcante a diferença salarial entre homens e mulheres (Organização das Nações Unidas, 2019). Além disso, a idade média dos entrevistados é de 40,9 anos, correspondendo à idade média com estudos universitários (42,6%) e também pós-graduação (34,4%). Consistente com o acima mencionado, a maioria dos entrevistados tem um cargo de Diretor Executivo ou CEO (47,3%), seguido por 20% com nível gerencial em qualquer uma das áreas estratégicas de negócios, como Finanças ou Recursos Humanos, e 12,7% eram gerentes de posição média [Gráfico 1].

947

Gráfico 1. Posição do entrevistado na empresa.

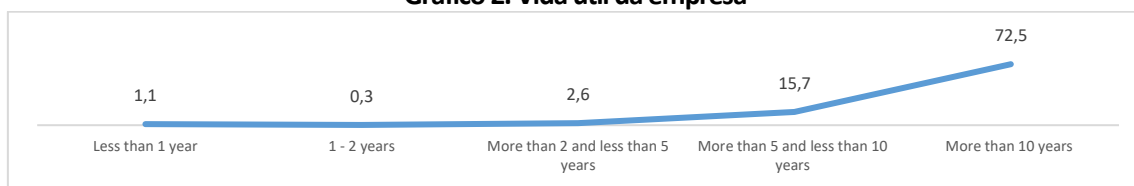


Fonte: Dados da pesquisa.

b. Perfil da organização - Como o turismo foi um dos setores mais afetados pela pandemia, muitas empresas que compõem o cluster turístico encerraram suas atividades comerciais devido à baixa renda, ou pelo fechamento total ou parcial da capacidade em locais fechados (distanciamento social). Nesse sentido, das empresas pesquisadas, 84,7% disseram estar mantendo suas operações e 15,2% disseram que tiveram que fechar devido à pandemia. De acordo com as respostas obtidas, a distribuição da amostra foi dividida da seguinte forma: 58,5% correspondem ao setor hoteleiro, seguido pelo segmento

de agências de viagens com 22% e Eventos 17,1%, o setor de transporte atinge um total de 2,4%. A partir dos achados, identificou-se que as empresas que permanecem em operação são principalmente aquelas com mais de dez anos no mercado (72,5%), o que resulta em congruência dada a crise social e econômica causada pela pandemia. Assim, aqueles com mais de cinco anos e menos de dez anos (15,7%), representam uma posição muito menor na amostra, e aqueles com mais de dois e menos de cinco anos que ainda estão em operação (2,6%) estão em um número mínimo [Gráfico 2].

Gráfico 2. Vida útil da empresa



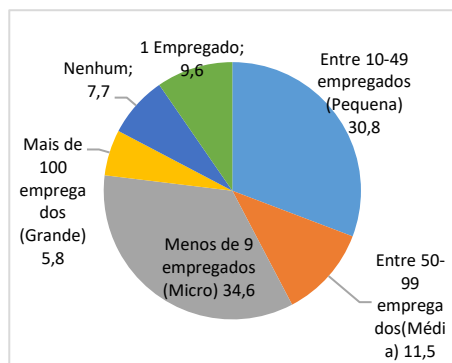
Fonte: Dados da pesquisa.

Chama a atenção que 1,1% das empresas entrevistadas têm menos de um ano de operação em relação aos 0,3% de um a dois anos, o que pode indicar que houve empresários dispostos a arriscar recursos financeiros e ter algum grau de confiança no setor turístico, apesar do risco da crise sanitária.

c. Empregados - O tamanho de uma empresa é tipificado principalmente de acordo com o número de funcionários, um elemento que ajuda regularmente a identificar se a empresa é de micro, pequeno, médio ou grande porte. Outro critério é o rendimento anual, um dado que, em termos gerais, é muito mais complicado de obter diretamente e é tratado mais a nível institucional e governamental. De acordo com os resultados, a maioria corresponde a uma micro, pequena e média empresa (MPME), em congruência à composição da oferta de cadeia no turismo [Gráfico 3].

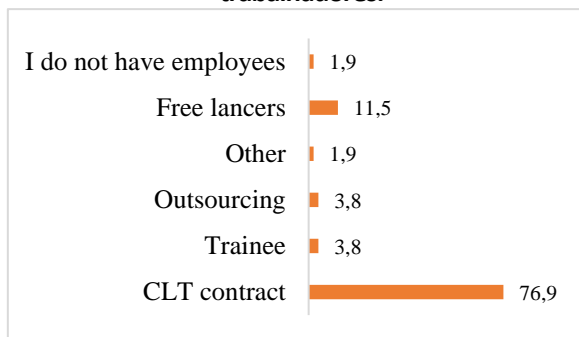
Além disso, como parte do processo de gestão interna, a origem da maioria dos funcionários é de Juiz de Fora, de modo que a cidade seja a principal fonte de recursos humanos para o abastecimento da cadeia turística. Em conformidade com isso, 94,2% das empresas afirmam que seus funcionários são da cidade, e apenas 1,9% disseram ser de cidades próximas e arredores. Quanto ao tipo de vínculo empregatício que as empresas têm com seus trabalhadores, o contrato CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) é a forma mais comum de contratação (76,9%) que em tempos de crise social e econômica, como a pandemia por COVID19, resulta em uma relação muito positiva, uma vez que as empresas fornecem certos direitos, como um pagamento semanal, férias anuais pagas, benefícios previdenciários e seguro contra acidentes, entre outros [Gráfico 4].

Gráfico 3. Tamanho da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

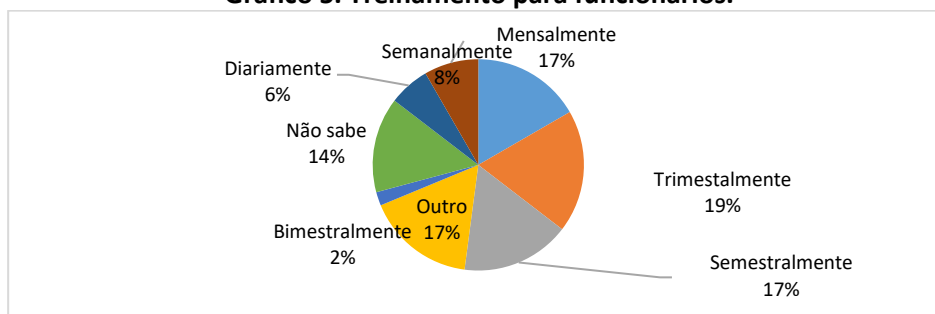
Gráfico 4. Tipo de vínculo empregatício com os trabalhadores.



Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, a formação tem sido constante durante a pandemia, a maioria das empresas possui um programa de trainee, pois manifestam que oferecem treinamento trimestral (18,8%), semestral (16,7%) e mensal (16,7%) [Gráfico 5].

Gráfico 5. Treinamento para funcionários.

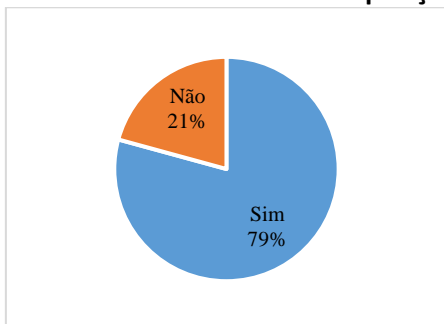


Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma, a média salarial está entre um e dois salários-mínimos, segundo 72,5% das empresas. Por outro lado, apenas 7,8% disseram que a média salarial é de até um salário-mínimo.

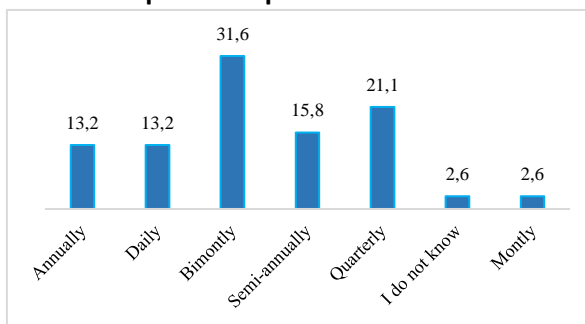
d. Gestão de produção, logística e relações comerciais durante a pandemia - O Planejamento e Controle de Operações da empresa ajuda a organização a coordenar as atividades de produção e combinar a capacidade de produção da empresa com a quantidade demandada do produto (Lopes & Lima 2008; apud Pimentel, 2020). Neste tópico, o desempenho da oferta da cadeia turística de Juiz de Fora parece ser positivo, pois 79,2% mencionaram ter planejado e controlado suas operações [Gráfico 6] e, para aqueles, a frequência de planejamento e controle foi bimestral ou trimestral, 31,6% e 21,1%, respectivamente [Gráfico 7].

Gráfico 6. Plano e controle das operações



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 7. Frequência de plano e controle

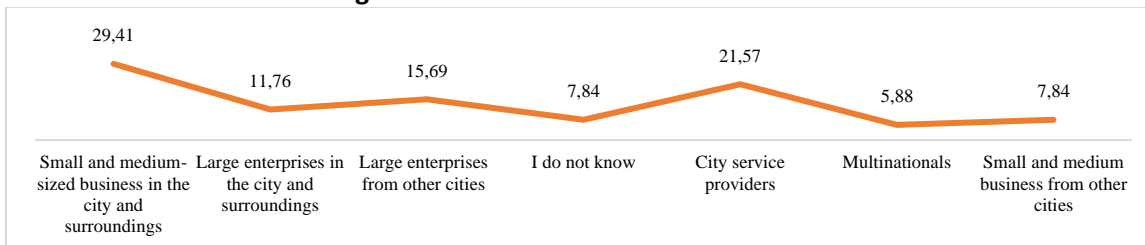


Fonte: Dados da pesquisa.

Em consonância com os benefícios que o Planejamento e controle trouxeram durante a pandemia para as empresas entrevistadas, verificou-se que a resposta mais comum foi "Melhor monitoramento das atividades operacionais", seguido por "Serviços mais rápidos ao cliente" e "Redução das falhas no atendimento ao cliente". Da mesma forma, a maioria das empresas pesquisadas disse atender menos de 200 clientes por mês, representando 32,6% da amostra, seguidos pelos que atenderam entre 501 e 1.000 clientes no mesmo período, representando 24,4%. Enquanto isso, aqueles que manifestaram um número intermediário de clientes mensais, como é o caso entre 201 e 500, bem como aqueles entre 1.001 e 2.000, representaram 18,3% cada, respectivamente [Gráfico 8].

950

Gráfico 8. Origem dos fornecedores na oferta da cadeia turística.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, a conexão com outras empresas como parte de suas relações comerciais integradas ao modelo no setor turístico, pode ser essencial para o ambiente inter organizacional, pois 63,5% das empresas entrevistadas mantêm conexões comerciais com outras empresas de turismo, neste caso, em particular, os pequenos e médios negócios localizados na cidade desempenham um papel importante na cadeia produtiva, como pode ser visto no Gráfico 10, onde essa categoria atinge os 29,4% e os prestadores de serviços da cidade 21,5%, dos quais em termos de resultados globais, as empresas de grande porte representam 27,4%, incluindo os negócios localizados em outras cidades ou na própria região, representando os 15, 6% e 11,7%, respectivamente.

Sobre o tipo de empresas que compõem essas relações comerciais, as mais citadas são (1) Agências de Viagens e Operadores turísticos, (2) Organizadora de Eventos e (3) Empresas de Hotéis e Transportes. Quando questionados sobre o valor da inovação em seu campo de atuação diante da crise, quase todos concordaram que era muito relevante. Segundo a escala Likert de 1 a 5, a média é de 4,5, o que indica até certo ponto o quão receptivas as empresas podem ser para novas melhorias em suas organizações no contexto COVID19. Ademais, 70% das empresas disseram que inovaram em atividades internas voltadas sobretudo à (i) Inovação comercial, (ii) Inovação de processos e (iii) Inovação de produtos (Oslo Manual, 2006) como as mais mencionadas são: (1) Aqueles relacionados à melhoria do serviço, incluindo vendas online e serviço remoto, bem como serviço de entrega; (2) Estratégias de comunicação, incluindo redes sociais; (3) Novas formas de melhorar a experiência turística, como "salas temáticas" no caso de empresas de hospedagem, e criar "novos pratos" no segmento de restaurantes. Outras melhorias como o treinamento são mencionadas em menor escala, bem como a implementação de novas tecnologias, segurança ou manutenção, relacionadas à inovação organizacional (Oslo Manual, 2006).

Além disso, como parte do processo de gestão interna, em termos gerais, a principal estratégia e termos de adaptação ao contexto feita pelas empresas juiz foranas se deu em termos de adoção de estratégias de promoção virtuais, por meio de plataformas virtuais gratuitas e de acesso livre. Assim, a forma mais popular para as empresas promoverem seus serviços durante a pandemia foram as redes sociais, como o Facebook (43,1%) que geralmente são livres de uso, seguidas pela estratégia "boca a boca" (17,6%) e – geralmente pagas – publicidade em sites especializados (15,7%).

Por fim, se apontaram quais influências foram positivas ou negativas durante a pandemia. Como esperado, foram citadas as consequências derivadas da própria pandemia, como o "cancelamento de eventos", mas também foi mencionada a "não regulamentação da profissão no turismo", o que pode indicar uma questão mais profunda no setor, independentemente da pandemia. Por outro lado, fatos positivos foram identificados durante a pandemia, como a "lealdade dos clientes" que foi apontada como um fato que ajudou a manter as vendas, bem como "a forma de lidar com a pandemia e o progresso da vacinação", ação governamental que parece ser bem aceita entre os entrevistados.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Em 2021, os serviços de transporte turístico representaram os mais numerosos da cadeia produtiva, seguidos pelas agências de turismo. Isso indicou que o turismo emissor teve um papel

importante no sistema turístico de Juiz de Fora. Em relação ao turismo receptivo, os restaurantes e serviços de alimentação similares foram os mais significativos, seguidos por eventos, serviços de guia turístico e hospedagem.

Na amostra observada, predominam micro e pequenas empresas. A partir dos achados, identificou-se que as empresas que permanecem em operação são principalmente aquelas com mais de dez anos no mercado e que possuem forte vínculo com o mercado local e dentro de sua cadeia de valor, representando pequenas e médias empresas locais como seu principal fornecedor. Nesse sentido, 63,5% mantêm relações Inter organizacionais com outras empresas do setor turístico, das quais a maioria está localizada em Juiz de Fora ou seu entorno.

Embora sejam em sua maioria pequenas empresas – pouco menos de 30% são grandes empresas – sua configuração poderia incentivar a criação de organizações supra organizacionais para gerenciar empresas menores, o que indica um maior grau de interação na cadeia produtiva.

Quanto ao processo de gestão interna, durante a pandemia predominaram as estratégias publicitárias pelas redes sociais. Por outro lado, também foi citado as inovações na gestão interna relacionadas à formação profissional, melhorias nos serviços de entrega e na experiência turística. Todas estas ações indicam um movimento relacionado à inovação organizacional mais profunda, não apenas procurando superar a crise, mas também em termos de competitividade de mercado.

Ressalta-se que, de acordo com as respostas, as empresas declararam ter melhor acompanhamento de suas atividades operacionais e redução de falhas em seus serviços durante a crise sanitária. Nesse sentido, apresentou-se uma consequência positiva da crise em suas operações internas. Essa condição indica algumas práticas dinâmicas a serem introduzidas ou expandidas para lidar com a crise.

Adicionalmente, de acordo com as evidências empíricas, a introdução de novas características nos serviços, derivadas da inovação de produtos, bem como na forma de abordar os clientes e tentar estratégias comerciais para a retenção e atração de novos segmentos, pode ser identificada nas empresas observadas. A pandemia forçou a introdução de mudanças nas empresas a fim de permanecer no mercado. Foi identificado que a inovação nas organizações turísticas estudadas estava orientada para a inovação de produtos em serviços - adaptando-se a uma nova realidade social - bem como em novos métodos de marketing, através de ferramentas tecnológicas

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C. & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

desenvolvidas por terceiros, mas adotando-as como próprias, introduzindo-as em seu próprio funcionamento e, portanto, novas para a empresa que as executa.

Estas mudanças identificadas em Juiz de Fora são consistentes com a literatura, que aponta que no caso da indústria hoteleira e de serviços, a inovação tende a ser consistentemente uma série de pequenas mudanças incrementais em produtos e processos (Howells et al., 2004; OECD, 2006), daí a importância de reconhecer a inovação no setor do turismo e sua contribuição para o crescimento econômico das regiões que dependem desta atividade.

Por outro lado, é importante considerar que o nível, a extensão e a profundidade das mudanças e inovações adotadas forçosamente em função da pandemia são, majoritariamente, reativas, de nível operacional e baseadas em tecnologias livres, massivas, não customizadas e de baixa intensidade em termos de valor agregado, o que sugere um comportamento mimético, errático e reativo diante da crise, ao invés de uma postura estratégica planejada. Tal interpretação para ser coerente com estudos precedentes, que evidenciam que o sistema turístico local é composto principalmente de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) e a capacidade financeira ou financiamento limitado para o desenvolvimento da inovação pode ser um fator determinante (Pimentel et al, 2016). Conclui-se que o destino turístico, observado como um sistema, parece precisar de um maior grau de interação e organização estratégica, já que a maior parte da produção da cadeia turística é representada por agências de transporte e turismo emissores, que têm mais relação com as cadeias externas do que com as empresas locais. Essa configuração da cadeia produtiva resulta em um baixo valor agregado e em um declínio de sua capacidade organizativa como destino turístico.

953

REFERÊNCIAS

- Abreu, L.R. (2006). *WikiMedia Commons*. Disponível em https://commons.wikimedia.org/wiki/File:MinasGerais_MesoMicroMunicip.svg
- Abyaa, H.; Khalilib, M. M. N.; Ebrahimic, M. & Movaheda, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM Hamid Abyaa. *Management Science Letters* 5, 295–300.
- Alves, T., Sbarai, S.; & Wada, E.K. (2014). Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de Stakeholders em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: Estanplaza, Travel Inn e Transamérica. *Revista ibero-americana de estratégia*, 13(2), 99-116.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C., & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

- Aranda, M.F.; Alvarez, W.T.S.; Alcivar, L.D.A.; & Suarez, Y.P. (2017). Public-Private Alliances for the Tourist Local Development. Compared Vision Cuba-Ecuador. *Podium: sport, leisure and tourism review*, 6(1), 62.
- Argyropoulou, M.; Argyropoulou, R.; Dimitris, F.; Misopoulos, F.; & Najacaj, S. (2019). Procurement in Short Supply Chains: Lessons Learned from the Tourism Industry. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 12(2), p.72-80.
- Arifin, M.; Ibrahim, A.; & Nur, M. (2019). Integration of supply chain management and tourism: An empirical study from the hotel industry of Indonesia. *Management Science Letters*, 9(2), 261-270.
- Babu, D. E.; Kaur, A.; & Rajendran, C. (2018). Sustainability practices in tourism supply chain: Importance performance analysis. *Benchmarking: an international journal*, 25(4), 1148-1170.
- Bianchi, Eliane M. P. G. & Ikeda, Ana A. (2008). Usos e Aplicações da *Teoria Fundamentada em Administração*. *Revista Gestão. Org.*, 6(2), 231-248. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21521/18215> . Acesso em: 19 de fevereiro de 2022.
- Bire, R.B.; Nugraha, Y.E.; Welly, F.R.A. (2021). A Fuzzy-Analytic Hierarchy Process of Tourism Supply Chain Performance: Customer Perspectives. *Enlightening tourism*, 11(2), 531.
- Bryant, Anthony & Charmaz, Kathy (Ed). (2007). *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. London, New Delhi.
- Bryant, Anthony & Charmaz, Kathy (Ed). (2019). *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. London, New Delhi.
- Cadastur (2021). Portal Brasileiro de Dados Abertos. *Cadastur*. Dados do 3º trimestre de 2021. Disponível em <https://dados.gov.br/dataset?q=cadastur>. Dados coletados em 19 de fevereiro de 2022.
- Chen, J.; Guan, J.; Xu, J.; & Clergeau, C. (2018). Constructing the Green Supply Chain for Rural Tourism in China: Perspective of Front–Back Stage Decoupling. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 10 (11), 42-76.
- Chen, M.-H.; Wei, H.; Wei, M.; Huang, H.; & Su, C.-H. (2021). Modeling a green supply chain in the hotel industry: An evolutionary game theory approach. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Chen, Y.J.; Tsai, H.; & Liu, Y. (2018). Supply chain finance risk management: Payment default in tourism channels. *Tourism Economics: the Business and Finance of Tourism and Recreation*, 24(5), 593-614.
- Cho, M.; Bonn, M.A.; Susskind, A.; & Giunipero, L. (2018). Restaurant dependence/autonomy in the supply chain and market responsiveness: The moderating roles of information technology adoption and trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(9), 2945-2964.
- Chu, A.M.C.; & Hsu, C.H.C. (2021). Principal–Agent Relationship Within a Cruise Supply Chain Model for China. *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Washington, D.C.), 45(6), 998-1021.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C, & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

- Dom, H.; Zeng, Q.; Xiang, H.; & Chen, C. (2019). Modelo de concorrência de portos domésticos de cruzeiros com base na cadeia de fornecimento de cruzeiros – com base no mercado de cruzeiros da China. *Política e gestão marítima*, 46(3), 277-294.
- Dos Santos, R.A.; & Matschuck, T.C. A Sustentabilidade e a Cadeia Produtiva Hoteleira: Um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. *Turismo: Visão e Ação*, 17 (2), 444-474.
- Fayet, L.; & Vermeulen, W.J.V. (2014). Supporting Smallholders to Access Sustainable Supply Chains: Lessons from the Indian Cotton Supply Chain. *Sustainable Development* (Bradford, West Yorkshire, England), 22(5), 289-310.
- Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism. *The Tourist Review*, 45(1), 18 – 27.
Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/eb058038>
- Glaser, B. G., Strauss, Anselm L. (Ed.) (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine Publishing Company.
- González-Torres, T.; Rodríguez-Sánchez, J.-L.; Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Google maps (2022). Juiz de Fora com escala de 5km. Disponível em:
https://www.google.com/maps?q=juiz+de+fora&rlz=1C5CHFA_enBR972BR972&um=1&ie=UTF-8&sa=X&sqj=2&ved=2ahUKEwjQ8ck0x4_2AhXrMuwKHbWGC2sQ_AUoAXoECAIQAw. Acesso em 20 de fevereiro de 2020.
- Guo, X.; & He, L. (2012). Tourism Supply-Chain Coordination: The Cooperation between Tourism Hotel and Tour Operator. *Tourism Economics: the Business and Finance of Tourism and Recreation*, 18 (6), 1361-1376.
- Hall, C.; Williams, A. (2008) *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Hampton, M.P.; Jeyacheya, J.; & Long, P.H. (2019). Can Tourism Promote Inclusive Growth? Supply Chains, Ownership and Employment in Ha Long Bay, Vietnam. *The Journal Of Development Studies*, 54 (2), 359-376.
- Henama, U.S.; Tauoatsoala, P.; Sifolo, P.P.S; Manavhela, P.; & Molefe, L.P. (2019). Investigating the supply chain drivers and barriers in the tourism industry in Pretoria *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 13(1), 1-8.
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hosseini, S. M.; & Paydar, M.M. (2021). Discount and advertisement in ecotourism supply chain. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(6), 668-684.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C., & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

Howells, J.; & Tether, B. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC) Institute of Innovation Research, University of Manchester.

Huang, L.; & Zhang, M. (2022). Conformance Quality of the Dual-Channel Tourism Supply Chain under Tourists' Quality Preference. *Journal of China Tourism Research*, 18(1), 20-45.

Jeyacheya, J.; & Hampton, M.P. (2020). Wishful thinking or wise policy? Theorising tourism-led inclusive growth: Supply chains and host communities. *World Development*, 131, 104-960.

JFMinas. (2022). Disponível em <https://www.jfminas.com.br/portal/a-cidade/juiz-de-fora#:~:text=Os%20principais%20setores%20econ%C3%B4micos%20de,montagem%20de%20ve%C3%A9culos%20entre%20outros.>

Jing, F.; Chakpitak, N.; Goldsmith, P.; Sureephong, P.; & Kunarucks, T. (2012). Creating a Knowledge Supply Chain for e-Tourism Curriculum Design: Integrating Knowledge Management and Supply Chain Management. *International Journal of Knowledge Management*, 8(4), 71-94.

Karadayi-Usta, S.; & SerdarAsan, S. (2020). A conceptual model of medical tourism service supply chain. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 246-265.

Keskin, K.; Ucal, M. (2021). A Dynamic Game Theory Model for Tourism Supply Chains. *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Washington, D.C.), 45(2), 304-324.

Khavarian-Garmsir, Amir R. & Zare, Seyed M. (2014). SOAR Framework as a New Model for the Strategic Planning of Sustainable Tourism. *Tourism Planning & Development*. DOI: 10.1080/21568316.2014.960595

Korstanje, M. E. (2020). El Turismo en un Mundo Incierto: desafíos para el siglo XXI en un contexto post COVID19. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 10(1, 2 e 3), 1–11. <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2020.v10.31397>

Korstanje, M. E. (2021). Covid-19 and the end of Tourism Research? New Forms of Tourism in the State of Emergency. *Anais Brasileiros De Estudos Turísticos*, 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5770200>

Korstanje, Maximiliano E. & George, B. (2021). *Mobility and Globalization in the Aftermath of COVID-19: Emerging New Geographies in a Locked World*. Cham (Switzerland): Palgrave Macmillan.

Le, S; Wu, J; & Zhong, J. (2021). Relationship quality and supply chain quality performance: The effect of supply chain integration in hotel industry. *Computational Intelligence*, 37 (3), p.1388-1404.

Lee, H.K.; & Fernando, Y. (2015). The antecedents and outcomes of the medical tourism supply chain. *Tourism Management*, 46, 148-157.

Li, C.; Lin, Y.; Chen, Y.; & Lo, W. (2017). Reflexive Tourism Supply Chain Management: Sustainability in Higher Education in the Asia-Pacific Context. *International Journal of Technology and Educational Marketing*, 7(2), 1-16.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C, & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

- Liu, G.; Aroean, L.; & Ko, W.W. (2019). A business ecosystem perspective of supply chain justice practices: A study of a marina resort supply chain ecosystem in Indonesia. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (9/10), 1122-1143.
- Lopes, R.; Abrantes, J.L.; Kastenholz, E. (2014). Innovation, tourism and social networks. *Revista Turismo y Desenvolvimento*, 21(22), 151-154.
- Ma, S.; He, Y.; & Gu, R. (2021). Joint service, pricing and advertising strategies with tourists' green tourism experience in a tourism supply chain. *Journal of Retailing And Consumer Services*, 61.
- Mandal, S.; & Saravanan, D. (2019). Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation. *Tourism Planning & Development*, 16 (6), 612-636.
- Masa'deh, R.; Alananzeh, O.; Algiatheen, N.; Ryati, R.; Albayyari, R.; & Tarhini, A. (2017). The impact of employee's perception of implementing green supply chain management on hotel's economic and operational performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.
- Mediotte, E.J.; Emmendoerfer, M.L.; Santos, Y.T.; & Fraga, B. O (2021). Planejamento público e gerenciamento de crises na pandemia da Covid-19 em destinos turísticos no Brasil: Ações sustentáveis ou reações econômicas? *Revista Dos Algarves A Multidisciplinar e-Journal (DAMEJ)*, (40).
- Morse, Janice M.; Bowers, Barbara J.; Charmaz, Kathy; Clarke, Adele E.; Corbin, Juliet; Porr, Caroline Jane; Stern, Phyllis Noerager (Ed). (2021). *Developing Grounded Theory: the Second Generation Revisited*. (Second Edition). Routledge Taylor & Francis Group.
- Município de Juiz de Fora (2022). Disponível em:
<https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=71601> . Acessado em 20 de fevereiro de 2022.
- Nguyet, T.M.; Dung, N.V.; Trang, T.T.T.; Anh, T.T.; Duong, N.D. (2021). The effects of human resource management, customer satisfaction, organizational performance on tourism supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 563-568.
- Nico, Lucélia S.; Bocchi, Silvia C.M.; Ruiz, Tânia; Moreira, Rafael da S. (2007). Uma Teoria Fundamentada como abordagem metodológica para pesquisas qualitativas em odontologia. *Ciênc. saúde coletiva*, 12(3), 789-797. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000300029>
- OCDE & Eurostat. (2006). *Manual de Oslo*: Diretrizes para coleta e interpretação de dados de inovação (Terceiro Ed.). OCDE: OCDE-Eurostat.
- Palang, D.; & Tippayawong, K.Y. (2019). Performance evaluation of tourism supply chain management: the case of Thailand. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1193-1207.
- Panda, B. P. (2022). Supply Chain View of Tourism: A Special Reference to Education Tourism. *International Journal of Applied Management Theory and Research*, 4 (1), 1-15.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C., & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

- Petersen, L. M.; Charman, A.J.E.; & Kroll, F.J. (2018). Trade dynamics in Cape Town township informal foodservice - a qualitative and supply chain study. *Development Southern Africa* (Sandton, South Africa), 35(1), 70-89.
- Pikkemaat, B. (2008) Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *The International Journal of entrepreneurship and innovation*, 9(3), 187-197.
- Pimentel, T. D. (2020a). Estrutura e Processo Interno de Gestão da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora, Minas Gerais. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, 41, 37-52.
- Pimentel, T. D. (2020a). Estrutura e Processo Interno de Gestão da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora, Minas Gerais. *Revista Paranaense de Desenvolvimento - RPD*, 41(138), 37-52.
- Pimentel, T. D. (2020b). Gestão de Operações em Organizações da Cadeia produtiva do Turismo: uma análise das atrações culturais oferecidas em Juiz de Fora (MG). *Marketing & Turismo Review*, 5, 1-44.
- Pimentel, T. D. (2020b). Operations Management on Organizations from the Tourism Supply Chain: an analysis of the cultural attractions offer in Juiz de Fora (MG). *Marketing & Tourism Review*, 5, p. 1-44.
- Pimentel, T. D. (2021a). Systemic Analysis of the Juiz de Fora Tourism Supply Chain (Brazil). *Service and Tourism: Current Challenges*, 15, 49-68.
- 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. *Revista Rosa Dos Ventos*, 12, 43-80.
- Pimentel, T. D., Barbosa, J. C. S., & Carvalho, F. C. C. de (2017a). Gestão da Produção no Turismo: um modelo de análise intra e interorganizacional. *EMEPRO – XIII Encontro Mineiro de Engenharia de Produção*. Juiz de Fora, Brasil.
- Pimentel, T. D., Barbosa, J. C. S., & Carvalho, F. C. C. de (2017b). Modelo para análise da gestão da produção no ambiente intra e interorganizacional do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 1563-1575. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.10109>
- Pimentel, T. D.; Paula, S. C. de & Oliveira, M. C. B. de (2016). Uma Reflexão Sobre a Qualificação na formação em Turismo: relevância da micro e pequena empresa para o destino turístico. *Turismo y Sociedad*, 18, 159-177.
- Rahman, M.K.; Zailani, S.W., & Jonathan A.J. (2017). The effectiveness and outcomes of the Muslim friendly medical tourism supply chain. *Journal of Islamic Marketing*, 8(4), 732-752.
- Richards, P; & Font, X (2019). Sustainability in the tour operator - ground agent supply chain. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 277-291.
- Ruhanen, Lisa (2004). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 239-253, DOI: 10.1080/1479053042000314502

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C., & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

- SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006). Propostas de elaboração de estudo da cadeia produtiva do turismo em Mato Grosso do Sul – *Relatório Final*. Convênio nº 025/2005. FAPEC, Fundação de Apoio à Pesquisa e à Cultura, RONDON, Fundação Cândido SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Campo Grande: MS.
- Shi, X.; & Liao, Z (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 112-121.
- Sigala, M. (2014). Customer Involvement in Sustainable Supply Chain Management: A Research Framework and Implications in Tourism. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 76-88.
- Smith, S.L.J.; & Xiao, H. (2008). Culinary Tourism Supply Chains: A Preliminary Examination. *Journal of Travel Research*, 46(3), 289-299.
- Soratana, K.; Landis, A.E; Jing, F.; & Suto, H. (2020). *Supply Chain Management of Tourism Towards Sustainability*. Springer International Publishing.
- Strauss, A. & Corbin J, (Org.). (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications.
- Sun, H.; Zeng, Q.; Xiang, H.; & Chen, C. (2019). Competition model of cruise home ports based on the cruise supply chain - based on China cruise market. *Maritime Policy and Management*, 46(3), 277-294.
- Sutono, A. (2019). Supply chain management: implementation issues and research opportunities in tourism industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 427-438.
- Syarief, E. (2021). The role of market uncertainty in fostering innovation and green supply chain management on the performance of tourism SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 617-624.
- Szende, Peter; Dalton, Alec N.; Yoo, Michelle (Myongjee). (Ed). (2021). *Operations Management in the Hospitality Industry*. (1rs Ed). Emerald Publishing Limited, Bradford, UK.
- Szpilko, D. (2017). Tourism Supply Chain-Overview of Selected Literature. *Procedia Engineering*, 182, 687-693
- Thomas-Francois, K.; Joppe, M.; & von Massow, M. (2018). Improving Linkages Through a Service-oriented Local Farmers-Hotel Supply Chain-An Explanatory Case in Grenada. *Tourism Planning & Development*, 15(4), p.398-418.
- Thomas-Francois, K.; von Massow, M.; & Joppe, M. (2017). Strengthening Farmers-Hotel Supply Chain Relationships: A Service Management Approach. *Tourism Planning & Development*, 14(2), 198-219.
- Tomelin, C.A.; Ruschmann, D.; & Rossini, D.M. (2013). Gestão da Cadeia produtiva e Relacionamento nas Agências de Viagens em Santa Catarina. *Turismo em análise*, 24(3), 576.
- Tsaur, R.-C.; Chen, C.-H. (2018). Strategies for cross-border travel supply chains: Gaming chinese group tours to Taiwan. *Tourism Management*, 64, 154-169.

Pimentel, T.D., De Carvalho, F.C.C., & Zepeda Hernández, S.L. (2022). Práticas Gerenciais em Operações e Cadeia Produtiva do Turismo Durante a Pandemia no Brasil: Estudo de Caso de Juiz De Fora (MG). *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 14(3), 938-960.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v14i3p960>

Wang, Jie; Ritchie, Brent W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *Int. J. Tourism Policy*, 3(4).

Wang, Y.-F.; Chen, S.-P.; Lee, Y.-C.; & Tsai, C.-T. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 263-273.

Xu, X; & Gursoy, D. (2015). Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 105-116.

Zhang, X; Song, H; & Huang, G. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30 (3), 345-358

Zhang, Y.; & Murphy, P. (2009). Supply-chain considerations in marketing underdeveloped regional destinations: A case study of Chinese tourism to the Goldfields region of Victoria. *Tourism Management*, 30(2), 278-287.

Zhong, J.; Ma, Y.; Tu, Y.; & Li, X. (2016). Supply chain quality management: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2446-2472.

Zijm, Henk; Klumpp, Matthias; Regattieri, Alberto; Heragu, Sunderesh (2019). *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. (1st Ed.). Springer International Publishing, Zugo, Switzerland.

960

ⁱ Agradecimentos: à Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais/FAPEMIG, pelo apoio ao projeto "Análise da Cadeia Produtiva do Turismo em Juiz de Fora/MG: proposições de rearranjo e integração sistêmica" (APQ 02477/16).

ⁱⁱ Na verdade, a necessidade anterior de decidir e chegar a um destino, visitar uma atração, eleger um hotel, bem como os lugares para comer, são todos mutáveis e determinados por uma abundância de fatores externos que não são controlados pela oferta de destino (Pimentel & Pimentel, 2012). Nesse sentido, a oferta de serviços turísticos deve ser capaz de mudanças e atualizações constantemente inovadoras. Como consequência desse cenário variável, a cadeia produtiva também pode ser mais dinâmica, flexível e fluida. Em outras palavras, torna-se parcialmente suscetível às condições ambientais.

ⁱⁱⁱ Assim, a rede em um destino turístico tem a vantagem de integrar algumas organizações, não todas as existentes. Embora a repetição de atividades e interações tende a institucionalizar, o que conduz aos padrões e às relações inter organizacionais, o que pode culminar na criação de uma organização supra-organizacional para gerir empresas menores (Pimentel et al., 2017a; 2017b).

^{iv} Este paper é parte de uma pesquisa mais ampla que dedica atenção para identificar, mapear e avaliar a cadeia produtiva do turismo em Juiz de Fora (MG) nos últimos 5 anos. No entanto, aqui nosso foco será apenas as práticas sociais e econômicas adotadas pelos gestores, a fim de lidar com a crise sanitária, ou seja, sem mencionar a situação anterior.