

A GESTÃO DE OPERAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO: ANÁLISE DA OFERTA DE ATRATIVOS CULTURAIS EM JUIZ DE FORA (MG)

OPERATIONS MANAGEMENT ON ORGANIZATIONS FROM THE TOURISM SUPPLY CHAIN: AN ANALYSIS OF THE CULTURAL ATTRACTIONS OFFER IN JUIZ DE FORA (MG)



Thiago Duarte Pimentel (thiago.pimentel@ich.ufjf.br) Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.

RESUMO

Um dos seus elementos mais intrínsecos (senão o único conferidor de sua identidade) do sistema turístico é o atrativo turístico. Apesar de sua relevância, frequentemente, este elemento é tomado de maneira natural, como um dado, sem que seja analisado mais a fundo, em si mesmo ou em suas relações com outros componentes do sistema turístico. Tentando aprofundar este veio de discussão, o objetivo deste artigo foi analisar a relação entre a oferta de atrativos turísticos e sua operação. Recorreu-se teoricamente ao estudo da gestão de empresas no setor turístico, focalizando especificamente os serviços turísticos considerados como "atrativos", além de se produzir uma caracterização sobre o que é considerado atrativo. Metodologicamente este estudo valeu-se da combinação de dois bancos de dados distintos, mas complementares, um referente a cadeia produtiva do setor e outros aos atrativos existentes, elaborados em pesquisas precedentes, tomando como contexto empírico a cidade de Juiz de Fora (MG). Os critérios de análise de atrativos baseiam-se em investimento de tempo, dinheiro e sua importância relativa e condições de acesso, já no âmbito da gestão de operações da empresa, produziu-se uma radiografia sobre o segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva, explorando especificamente o tipo de produto/serviço, público alvo, faturamento e técnicas de gestão usadas. Os resultados apontam que percepção relativa aos atrativos como de baixa valor (quanto ao investimento de tempo, dinheiro e importância relativa) cotejada com dados do perfil da sua forma de operação evidencia a existência de um processo produtivo tradicional, mecânico, com baixo valor agregado e



possibilidade de estagnação. Como conclusão aponta-se a necessidade de requalificação, posicionamento e exploração de capacidades existentes como condição necessária para o desenvolvimento turístico do destino.

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

ABSTRACT

One of the most intrinsic elements (if not the only one that confers its identity) to the tourism system it is the tourist attraction. Despite its relevance, this element is often taken for granted, without being further analyzed on its own nature or even in its relation with other components of the tourism system. Trying to deepen this discussion, the objective of this article is to analyze the relation between the offer of cultural tourist attractions and its operation. For this purpose, a literature review was done regarding the operations management of firms in the tourism sector, focusing specifically on the tourist services considered as "attractions", besides producing a characterization of what is considered attractive. Methodologically, this study is based on the combination of two previous and different, but complementary databases, one referring to the supply chain of tourism and the other one to the existing attractions, both applied to the empirical context of Juiz de Fora (MG) city. The criteria for attraction analysis are based on investment of time, money and relative importance, as well the conditions of access/use, and, in the case of the company's operations management, a radiograph was produced on the cultural attraction segment of the tourism supply chain, exploring specifically the type of product/service, target public, revenue, and management techniques used. The results indicate that the perception of the attractions characterized as low (regarding the time investment, money and relative importance) confronted with data from the profile of its form of operation, shows the existence of a traditional, mechanical production process with low added value and the possibility of stagnation. As a conclusion, it points out the need for requalification, positioning and exploitation of existing capacities as a necessary condition for the development of the tourist destination.

Keywords: Operations management; Supply chain; Production planning and control; Tourism.



1 INTRODUÇÃO

A atividade turística é central em muitas economias do mundo. Socialmente se reparte entre diversos grupos seja como fonte de empregos seja opção de lazer. Apesar da conjunção de fatores necessários à existência e à manutenção do turismo, um dos seus elementos mais intrínsecos (senão o único conferidor de sua identidade) é o atrativo turístico. Apesar de sua relevância, frequentemente, este elemento é tomado de maneira natural, como um dado, sem que seja problematizado e analisado mais a fundo, em si mesmo ou em suas relações com outros componentes do sistema turístico.

Por outro lado, um dos principais gargalos enfrentados no setor de turismo, no Brasil, é de cunho operacional, isto é, criar estruturas e dispositivos que permitam a materialização da atividade turística (Pimentel, 2020). Dentro de um empreendimento ou um destino turístico (DT) a gestão da produção é a área responsável por esta operacionalização (Pimentel, 2012). Já entre diferentes organizações, como no caso do destino turístico, a cadeia produtiva desempenha esse tipo de função. Portanto, a gestão da produção e a cadeia produtiva são áreas que se conectam e se complementam dentro de um mesmo DT (Pimentel & Pimentel, 2012).

Argumenta-se que a cadeia produtiva atua como ponto de ligação entre várias organizações do setor turístico, e pressupõe a existência de um produto ou atrativo turístico. Estudos sobre a cadeia produtiva e seus componentes são vitais para o conhecimento da realidade do turismo no país, pois tal estudo pode contribuir com a apresentação de informações precisas e fundamentadas para se tomar decisões qualificadas (IPARDES, 2009).

Diante deste cenário, levanta-se a seguinte questão: *Qual a relação entre a percepção da oferta do segmento de atrativos culturais e sua gestão de operações no âmbito da cadeia produtiva do turismo de Juiz de Fora?* Para responder a essa questão esta pesquisa visou analisar a relação entre a oferta de atrativos turísticos, do segmento cultural, e sua operação. Como passos



intermediários para alcançar tal objetivo, buscou-se realizar: 1) a análise da estrutura da cadeia produtiva no setor turístico em Juiz de Fora, realizando para tanto, um estudo dos empreendimentos que a compõem; 2) analisar a composição da oferta de atrativos turísticos, considerando sobretudo a percepção com relação à sua importância relativa e 3) análise da capacidade produtiva – aqui tomada a partir de fatores internos de produção da empresa – das empresas responsáveis pelos atrativos turísticos. Dada a amplitude da pesquisa e o volume de dados levantados, especificamente, no entanto, o foco deste texto recairá sobre o seu subsetor “atrativos culturais”, como ilustrativo dos achados da pesquisa mais ampla que serviu de base para este artigo.

Além desta introdução, este texto está organizado em 4 partes: na seção seguinte (referencial teórico) resgatamos parte dos estudos sobre “atrativos” turísticos, produzindo uma caracterização sobre o que é considerado atrativo, quais os atores envolvidos e o processo de conversão de recursos em atrativos. Adicionalmente, buscou-se aqui enfocar o processo produtivo e a gestão dos atrativos, a fim de saber como se inserem na oferta especializada de serviços turísticos em um determinado destino e quais as restrições e/ou oportunidades podem apresentar na conformação desta oferta e, indiretamente, a contribuição para a formação de um macroproduto turístico do destino (Lemos, 1999). Na terceira seção (metodologia) são descritos os procedimentos e o contexto empírico da cidade de Juiz de Fora (MG). Os critérios de análise de atrativos baseiam-se em investimento de tempo, dinheiro e retorno, já no âmbito da gestão de operações da empresa, produziu-se uma radiografia sobre o segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva, explorando especificamente o tipo de produto/serviço, público alvo, faturamento, volume de empregos, sazonalidade e técnicas de gestão usadas. Na quarta seção (análise), são apresentados os resultados, que apontam que a baixa percepção relativa aos atrativos (tempo, dinheiro e importância relativa),



cotejada com dados do perfil da sua forma de operação, evidencia a existência de um processo produtivo tradicional, mecânico, com baixo valor agregado e possibilidade de estagnação. Na última seção (conclusão) aponta-se a necessidade de requalificação, posicionamento e exploração de capacidades existentes como condição necessária para o desenvolvimento do destino turístico analisado.

2 A QUESTÃO DA PRODUÇÃO NO TURISMO: ANÁLISE DOS ATRATIVOS DO SEGMENTO CULTURAL E SUA GESTÃO DE OPERAÇÕES NO CONTEXTO DA CADEIA PRODUTIVA

2.1 Gestão da Produção: transformação de insumos em produtos

Buscou-se aqui enfocar o processo produtivo e a gestão dos atrativos, a fim de saber como se inserem na oferta especializada de serviços turísticos em um determinado destino e quais as restrições e/ou oportunidades podem apresentar na conformação desta oferta e, indiretamente, a contribuição para a formação do que Lemos (1999) denomina macro produto turístico.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2007), a gestão da cadeia produtiva ocorre na interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final, à vista disso, a caracterização da cadeia produtiva decorre da sucessão de operações de produção, transformação, comercialização e consumo em volta de um determinado produto, por atores e atividades que abrangem todos os elos de envolvimento, além das políticas públicas adotadas para sua execução. Este raciocínio supõe a realização de operações de produção (ou transformação, de insumos em produtos) por parte de empresas (firmas) individuais, sendo este processo precedente e necessário, seja para a sucessão de produtos (resultados de uma empresa, mas que serão usados como insumos por outra empresa) na cadeia de suprimentos, seja para a integração de operações



e/ou compartilhamento de informações na cadeia de valor. Para os autores, o processo de transformação tem por objetivo usar recursos para alterar a forma ou a condição de algum elemento da realidade adicionando-lhe novas características e funcionalidades.

Partindo da lógica de sistemas, as entradas (*inputs*) para o processo de transformação se dividem de duas formas (Slack; Chambers & Johnston, 2009): (1) recursos transformados – referindo-se àqueles que são modificados de alguma forma, tais como: materiais, informações e consumidores e; (2) recursos de transformação – os quais atuam sobre os recursos transformados, visando alterar suas características, tais como: instalações e equipamentos da empresa e funcionários.

Tal sistema de produção pode ser descrito, de forma mais detalhada, através de quatro etapas do processo de produção. Primeiramente há a fase de *Input (Entrada)* onde constariam os fatores de produção, tais como: funcionários, materiais, equipamentos, informação e capital; em seguida, estes fatores são combinados e transformados pelo *Throughput (Processo de Transformação)* que detém atividades como o design do produto, processo de planejamento, controle de produção e manutenção; já o *Output (Saída)* corresponde aos produtos e serviços efetivamente realizados; e, por último, envolvendo todo o processo haveria o *Feedback (Retroalimentação)*, constituindo-se de mecanismos de controle¹ (por exemplo, inventário, controle de qualidade e de

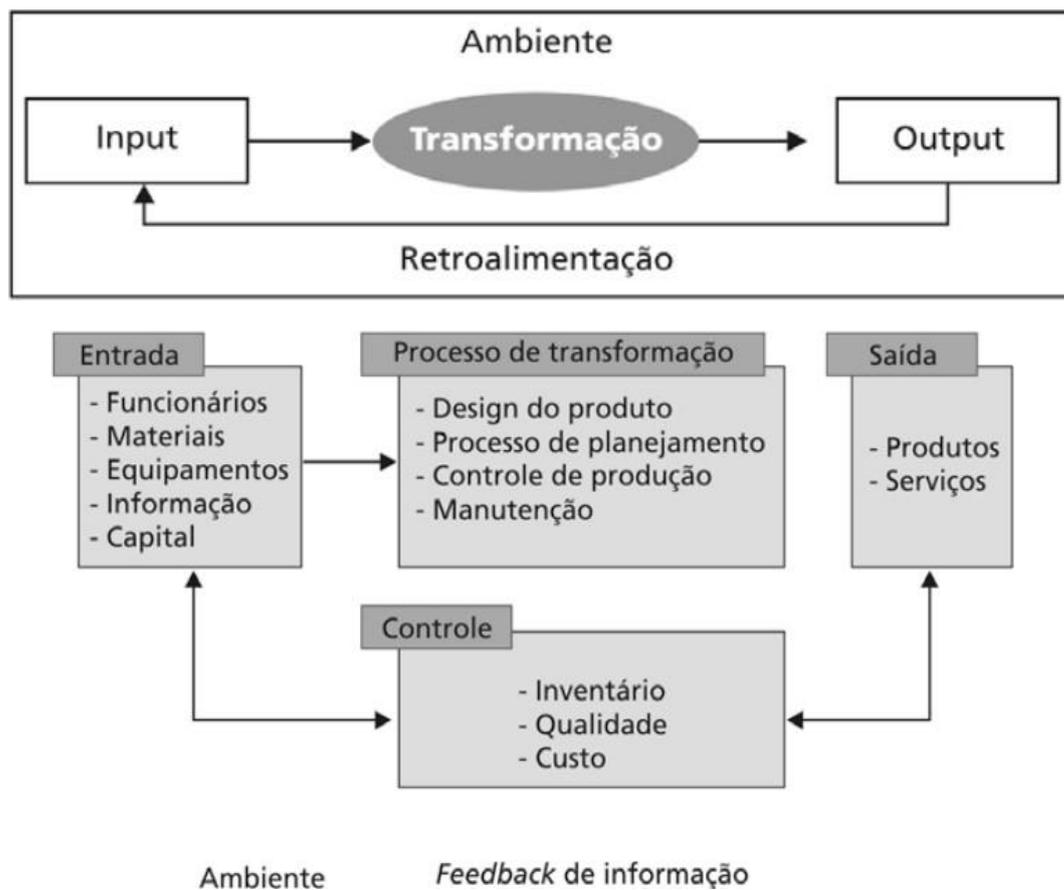
¹ Outro elemento mencionado por Slack, Chambers e Johnston (2009) seria um meio de proteção da produção, que tem por objetivo resguardar a continuidade da mesma devido a fatores externos ou internos de qualquer circunstância em ambientes incertos. Para resguardar-se de tais acontecimentos inesperados, usa-se como medida física a criação de estoques de forma que qualquer interrupção do processo produtivo por falta de algum componente possa ser absorvida por esses, de modo a manter a produção contínua. É importante ressaltar que, se por um lado isto se constitui numa medida de proteção, visando assegurar a continuidade da tarefa básica da organização (produção) e da própria organização como um todo. Por outro lado, há uma desvantagem em ter um estoque, que é o custo a que o mesmo incorre, tanto por sua manutenção, como pelo espaço ocupado. Por esse motivo é necessário que a empresa em que ele está inserido tome decisão sobre o tamanho ideal, que atenda as suas demandas, de forma que tenha a capacidade de menores custos possíveis para trazer segurança e operacionalidade à empresa caso haja imprevistos, muitas empresas optam também por adotar o sistema *Just In Time* que tem por finalidade a diminuição destes estoques. Contudo, o estoque utilizado de forma bem aplicada ser vantajoso às empresas e organizações (Slack; Chambers & Johnston, 2009).



custo), que podem ser usados em cada fase bem como ao final do processo, e que implicam mecanismos de manutenção do equilíbrio do sistema, sobretudo, via informação (Kumar & Suresh, 2009, p. 3; Pimentel, 2012).

Analisando a transformação de insumos em produtos na perspectiva do produto turístico, para que possa existir essa produção, a transformação deve ocorrer também em uma estadia temporária em locais diferentes da residência original do turista. Isso sugere que as atividades, serviços e equipamentos turísticos só podem ser consumidos no local de produção, ou seja, no destino turístico. Portanto, o ideal para dar procedimento a sua construção é usar um *Plano Mestre* (Pimentel, 2012) com a finalidade de dizer quais itens serão produzidos e quando cada um será produzido, tendo como recurso inicial a ser trabalhado por esse plano o território e os potenciais elementos capazes de atrair fluxos populacionais, onde então podemos dividir a transformação do produto turístico em três fases: a primeira fase, a entrada de viajantes, excursionistas e turistas (*Input*); seguido do *Processamento (throughput)*, que é a combinação de elementos pelo turista e/ou agentes turísticos; e a terceira e última fase é a *Saída (output)* que corresponde a experiência turística realizada, que perpassa pela mudança ou percepção de mudança de estado físico e/ou mental em relação à entrada (Pimentel, 2012).

Figura 1: Representação esquemática de um sistema de produção.



Fonte: Traduzido e adaptado a partir de Kumar; Suresh (2009, p. 3).

Busca-se enfatizar na segunda fase, quando ocorre o processo de transformação – em que se usam diferentes elementos materiais, tais como (meios de transporte, de hospedagem, de alimentação e de adaptação de recursos convencionais em infraestrutura turística) e imateriais/ simbólicos (como as expectativas dos turistas antes do contato com o espaço turístico) – o sentido atribuído àquele espaço, o contato com a cultura local, e o aprendizado ou a aquisição de informação e experiência avinda desse contato intercultural). Então, essas intervenções materiais e/ou simbólicas são combinadas para gerar o produto turístico (Pimentel, 2012).

É interessante notar na última fase que o elemento de saída é a experiência turística realizada, portanto, cada produto turístico se torna único, uma vez que cada turista terá uma percepção diferente sobre a experiência vivida por si, sendo improvável produzir o mesmo produto turístico a todos os consumidores,



mas sim produtos similares quando se tratar de mesmos destinos, mesmas atividades e mesmos produtores/prestadores de serviços. Tal prática é característica da maioria dos processos ocorridos no setor de serviços, donde a busca por qualidade integra pontos de difícil mensuração.

Estudar a cadeia produtiva do turismo significa entender como a atividade funciona e como sua gestão é feita auxiliando na identificação de problemas e pontos de melhoria para o planejamento do melhoramento de sua gestão. A cadeia produtiva do turismo é composta por uma diversidade de produtos e serviços inter-relacionados onde identificar seus pontos de ligação é de grande importância para a descrição de sua cadeia de suprimentos, além de ser vital para o desenvolvimento dela (Zhang; Song; & Huang, 2008). Por isso, entender como é gerenciada a cadeia produtiva do turismo é essencial para entender como funciona o gerenciamento da cadeia de suprimentos, da sua logística, e do seu planejamento e controle.

Quadro 1: Síntese comparativa dos conceitos alusivos à gestão da produção, suas características e formas de operacionalização segundo diferentes autores.

Autor (es)	Definição	Elementos	Forma de Operacionalização
Slack, Chambers e Johnston, (2009)	Processo de transformação tem por objetivo usar recursos para mudar a forma ou a condição de algum elemento;	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos de Transformação; ▪ Recursos Transformados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificação de materiais, informações e consumidores; ▪ Instalação e Pessoal que modificam os recursos a serem transformados
Kumar e Suresh, (2009)	Sistema de Produção.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada; ▪ Processo de Transformação; ▪ Saída; ▪ Controle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionários, Materiais, Equipamentos, Informação e Capital para fazer o processamento; ▪ Atividades a serem processadas Design do Produto, Processo de Planejamento, Controle de Produção e Manutenção; ▪ Finalização de Produtos e Serviços; ▪ Controle de Inventário, Qualidade e Custo.
Pimentel, (2012)	Transformação do produto turístico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano Mestre; ▪ Entrada (<i>Input</i>); ▪ Processamento (<i>Through Put</i>); ▪ Saída (<i>Output</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O que pode ou não ser produzido e quando, trabalhando o território e potenciais elementos capazes de atrair fluxos populacionais; ▪ Turistas, Excursionistas e Viajantes a

			serem transformados; •Combinação de elementos pelos turistas ou agentes turísticos; •Experiência turística realizada/mudança ou percepção de mudança de estado físico e/ou mental em relação à entrada.
--	--	--	---

Fonte: elaboração própria.

A integração de um sistema de produção tem por finalidade fazer com que o trabalho como conjunto flua de forma harmônica, direta e automaticamente conectada desde a demanda até a expedição de saída (PEREIRA, 1998; PIMENTEL, 2012).

Nesse contexto pode-se afirmar que o “PCP é um elemento central na estrutura administrativa de um sistema de manufatura, passando a ser um elemento decisivo para a integração da manufatura.” (MELO et al. 2006, p. 2). Ou seja, o PCP é quem administra todo o processamento do produto de forma a estruturar o sistema de produção, planejando como será a fabricação dele, sendo que o seu bom planejamento definirá o resultado satisfatório do produto. Vollmann et al. (2008, p.28) dizem que o PCP é responsável por

[...] gerenciar com eficiência o fluxo de material, a utilização de pessoas e equipamentos e responder às necessidades do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores, da estrutura interna e, em alguns casos, dos clientes para atender à demanda do cliente.

O conceito proposto por Vollmann et al. (2008) define PCP como o gerenciamento dos materiais, pessoas e equipamentos de forma a atender a demanda dos clientes de acordo com a capacidade de produção da empresa.

O Planejamento e Controle de Produção surge como resposta às mudanças que o mercado sofre já que as preocupações das empresas deixaram de ser focadas somente na redução dos custos e aumento da eficiência para se



preocupar também com a qualidade, rapidez, flexibilidade e confiabilidade de seu produto. O PCP tem a função de definir qual será a quantidade de produto a produzir, manter o controle de estoque dos insumos, emitir a programação das ordens de produção, movimentá-las e acompanhar a quantidade, tempo e qualidade exigida, ou seja, ele tem por objetivo coordenar as atividades da produção para que os pedidos possam ser atendidos nos prazos e quantidades certas buscando adequar a capacidade de produção da empresa com a quantidade demandada do produto (Lopes & Lima, 2008).

O PCP se torna cada vez mais importante no gerenciamento empresarial, já que a preocupação das empresas não está somente associada a redução de insumos de produção, mas também em oferecer um produto que tenha qualidade, rapidez e confiabilidade. O consumidor tem cada vez mais poder de escolha, o que exige das empresas um maior *mix* de produtos, acompanhado de qualidade e velocidade em atendê-lo. E essa gestão se torna essencial, fazendo-se necessário adequar a capacidade de produção dos destinos turísticos com a quantidade demandada produto (Lopes; Lima, 2008) para o desenvolvimento da atividade turística, onde é o consumidor quem vai ao local de produção do produto final para a satisfação de sua necessidade.

Esse entendimento aplicado ao sistema turístico é recente, mas vital para o planejamento, devido às influências que o mesmo sofre de outros sistemas (Pimentel, 2012). O PCP, por si só, não é capaz de determinar o bom funcionamento de um sistema, mas o seu planejamento e controle pode resultar em melhorias para as localidades onde o turismo está sendo desenvolvido, tais como preservação de áreas naturais, históricas e arqueológicas, melhorias na infraestrutura e na valorização da cultura e sustentabilidade (Barbosa, 2003; Pimentel, 2012, p.66).



Quadro 2: Síntese dos conceitos alusivos ao PCP, dentro do subsistema produção do sistema empresa, suas características e formas de operacionalização segundo diferentes autores.

Autor(es)	Definição	Elementos	Forma de operacionalização
Melo (2006)	Elemento principal na administração de um sistema de manufatura, de caráter central e decisivo para a integração.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Manufatura ▪ Integração da Manufatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustamento da mão-de-obra, equipamentos e insumos. ▪ Estruturação de um sistema
Vollmann, Beery, Whybark e Jacobs (2006)	Gerenciar com eficiência o fluxo de material, a utilização de pessoas e equipamentos e responder às necessidades do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores, da estrutura interna e, em alguns casos, dos clientes para atender à demanda do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxo de materiais ▪ Fluxos de pessoas ▪ Fluxo de Equipamentos ▪ Necessidades ▪ Demandas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionamento de matérias ▪ Direcionamento de pessoas ▪ Direcionamento de equipamentos ▪ Clientes ▪ Atendimento das necessidades dos clientes
IPARDES (2008)	Princípio que envolve a melhoria da qualidade de vida, uma junção entre crescimento econômico eficiente com equidade social, preservação de valores culturais e a conservação do meio ambiente e participação efetiva das comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento do Planejamento e Controle de Produção.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 3: Fases de planejamento e controle da produção aplicados a gestão de destinos turísticos.

Funções PCP	Horizonte	Entradas Saídas	Saídas
<p>- <i>Planejamento de recursos</i> (Com quais recursos podemos contar? Quais recursos há no destino? Hotéis, restaurantes, agências de receptivo, guias, outros serviços turísticos?)</p> <p>- <i>Como produzir?</i> (Qual a estratégia a ser adotada? Produzir que tipo de produto turístico, para qual tipo de nicho?)</p>	<p>Longo Prazo (De 3 a 5 anos. Consolidar uma imagem do destino turístico.)</p>	<p>- <i>Pesquisa de mercado</i> (Quem são nossos concorrentes diretos? Que produto turístico eles oferecem? Qual é o nicho deles?)</p> <p>- <i>Previsões de longo prazo</i> (Qual a tendência para os próximos anos do nicho em que atuamos? E das</p>	<p>- <i>Linhas de produtos</i> (Ex.: nicho específico: turismo termal ou de saúde; mas com captação de fluxos adjacentes – ex.: jovens casais, tratamento preventivo de doenças, congressos médicos etc. - em épocas de baixa temporada e/ou dias de semana.)</p> <p>- <i>Processos de fabricação</i> (Como são articulados os recursos disponíveis no território?)</p>



		modificações no nosso tipo de produto?)	- <i>Políticas e atendimento ao cliente</i> (Existe alguma relação do destino com o turista? Por exemplo, um canal de comunicação?)
<p>- <i>Plano de produção</i> (Como iremos produzir os produtos que desejamos vender aos turistas?)</p> <p>- <i>O que e quanto Produzir</i> (Dado o tipo específico de nicho, quais e quantos produtos criar?)</p>	<p>Médio Prazo (De 6 meses a 1 ano para elaboração dos produtos, ex.: roteiros, desde a prospecção de mercado até viabilidade econômica.)</p>	<p>- <i>Previsões de demanda de médio prazo</i> (Quem são os nossos turistas reais e potenciais? Qual seu perfil? Nos últimos 6 meses, ele tem se modificado?)</p>	<p>- <i>Necessidades de materiais</i> (Ex.: Leitos em hotéis, assentos em meios de transporte, capacidade dos atrativos etc.)</p> <p>- <i>Planos de estocagem</i> (Não há para o produto destino turístico total, mas pode haver para os produtos de empresas específicas – como lojas de <i>souvenirs</i>, alimentação etc. – que ajudam na composição do produto turístico total.)</p> <p>- <i>Planos de entrega</i> (Capacidade de recebimento do turista e disponibilidade de atendê-lo de forma imediata. Idem ao anterior.)</p> <p>- <i>Níveis de força de trabalho</i> (Quantidade e qualidade dos trabalhadores direta e indiretamente envolvidos.)</p>
<p>- <i>Programação da produção</i> (Qual a sequência de atividades necessária? (Como montar o produto turístico total e cada microproduto específico?)</p> <p>- <i>Quando produzir</i></p>	<p>Curto Prazo (Mensal, verifica a necessidade de mudança ou manutenção dos requisitos de produção. Ex.: se mudar o perfil do turista, devesse mudar o produto.)</p>	<p>- <i>Prazos de entrega</i> (Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.)</p> <p>- <i>Prioridades de atendimento</i> (Em caso de</p>	<p>- <i>Ordens de fabricação</i> (Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.)</p> <p>- <i>Tamanhos de lote</i> (Aplicável aos microprodutos turísticos: tamanho das excursões, visitas,</p>

<p>(Em que época devemos elevar ou baixar a produção? Ou direcioná-la a segmentos específicos?)</p>		<p>impossibilidade de atender a vários turistas ao mesmo tempo – ex.: overbooking.)</p>	<p>grupos conduzidos por guias etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Utilização de horas extras</i> (Somente para microprodutos turísticos; não para o produto turístico total.) - <i>Reserva de material</i> (Idem ao anterior)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Liberação da produção</i> (Só acontece quando é demandado pelo turista. Enquanto isso, os recursos humanos e materiais permanecem “parados”.) - <i>Onde e quem produzir</i> (Quais são os principais atores Demandados pelos turistas e quais os principais espaços do destino são utilizados?) 	<p>Curtíssimo Prazo (Diária, efetivação do ciclo turístico no local com o consumo do macroproduto turístico e de alguns microprodutos turísticos.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ordens de fabricação</i> (Quais atores e recursos, pessoas e empresas são demandados e em que ordem.) - <i>Critérios de sequenciamento</i> (Há algum tipo de atividade padrão que ocorre dentro do destino turístico e é consumida pelo turista? Ex.: visita a um atrativo que só funciona em um horário específico.) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sequência de tarefas</i> (Quais atrativos serão visitados e em que ordem?) - <i>Requisição de recursos</i> (Contato com os elos mais demandados para calcular adequação ao fluxo turístico diário.) - <i>Designação de tarefas</i> (Montagem de roteiros e atividades diárias, que podem ser em forma de sugestões aos turistas.) - <i>Coleta de dados para controle</i> (Dados sobre satisfação do turista, pesquisa, observação, retorno ao destino e/ou ao estabelecimento etc.)

Fonte: Pimentel (2012, p. 130-131).

2.2 Atrativos Turísticos

Os atrativos turísticos são, sob qualquer ângulo, a matéria prima fundamental da composição de qualquer atividade ou sistema turístico (Domingues, 1994; Veloso, 2003; Carvajal-Zambrano & Lemoine-Quintero, 2018; Pimentel & Carvalho, 2020), uma vez que se constituem em um fator crítico de sucesso da



atividade turística. Isto ocorre porque em última instância é o atrativo turístico o elemento impulsionador de toda a atividade. Poder-se-ia mesmo dizer que, em sua acepção “clássica” ou tradicional, não há turismo sem atrativo².

Porém, mesmo considerando sua relativa importância em relação aos demais elementos, no âmbito do sistema turístico (Beni, 1990; 2001) há, como já constatava Leiper (1990), uma ausência de estudo sistemático e aprofundado sobre o tema (ausência esta agravada pela fragmentação, dispersão, pouca profundidade e naturalização de conceitos da já escassa literatura atual existente sobre atrativos turísticos (Pimentel & Carvalho, 2020)).

Tomando como referência recente estudo sobre o tema realizado por Pimentel e Carvalho (2020), pode-se sistematizar e classificar tal dispersão em torno de quatro (4) grandes questões:

- 1) *Grau de tangibilidade* – refere-se a discussões em torno do carácter material ou simbólico dos atrativos turísticos (Benckendorff, 2001). Em geral, a literatura polariza os autores em torno de dois argumentos: de um lado, aqueles que priorizam a visualização dos atrativos turísticos como elementos predominantemente tangíveis, objetivos e materiais e que, portanto, podem ser identificados, individualizados, controlados e geridos (Pearce, 1991; Cooper, Fletcher, Wanhill, et al. , 2001; Dwyer & Kim, 2003; Valls, 2006; Manosso et al., 2015; Bulai & Cehan, 2015) e, de outro, aqueles que priorizam o aspecto intangível dos atrativos, sua dimensão imaterial, simbólica, subjetiva, aberta e indeterminada e, por conseguinte, mais difícil de ser instrumentalizada, controlada e gerida (MacCannell, 1976; Morrison,

² Estudos tradicionais, ou “clássicos”, sobre o turismo podem ser encontrados no extenso relato histórico sobre o tema feito por Dachary et al (2018). A história do turismo se funda neste conceito de atrativo, seja pela abordagem atomística, individual, centrada na demanda (i.e. no turista) como mola sobre a qual se constrói um sistema, seja pela própria noção de sistema turístico (Beni, 1990). Abordagens mais “contemporâneas” podem relativizar a necessidade mesma de existência de um atrativo turístico para a existência do turismo, como se vê nas abordagens mais orientadas pela oferta, onde o eixo central desloca-se do turista para os equipamentos (empresas ou organizações) turísticas (Hoerner & Sicart, 2000), sendo a existência do “turismo” um fator de produção do sistema turístico, sem necessariamente passar pelo atrativo. Um exemplo, seria o caso do turismo de negócios (feiras e convenções, etc.), cujo foco reside no deslocamento temporário de pessoas para fora do seu entorno habitual, pelo uso de equipamentos turísticos, mas não necessariamente de atrativos (Swarbrooke & Hoerner, 2001).



2002; Gunn, 2004; Weaver & Lawton, 2007; Calvo-Mora, Pineda, Periañes & Suárez, 2011)³.

- 2) *Abordagem utilizada* – refere-se ao ponto de vista disciplinar subjacente à abordagem conceitual feita sobre atrativos. Este tipo de classificação é encontrado nos estudos de Lew (1987) e Gangnon (2007). De forma geral, a discussão em torno das abordagens ocorre de forma disciplinar (cf. Pimentel & Pimentel, 2015), sendo mais comumente organizada em áreas como: *econômicas* (que priorizam o aspecto funcional e utilitário do processo, entendendo o atrativo como fator de produção objetivo de uma firma); *espacial* ou *geográfica* (que identifica os atrativos turísticos com pontos discretos do espaço, os quais também podem ser objetivamente isolados e geridos); *sociológicas e antropológicas* (as quais priorizam aspectos imateriais, subjetivos e simbólicos, entendendo a definição de atrativo em função do tipo de percepção de ator social que o tematiza - turista, empresário, governo, residente); e da *administração* (que, assim como na economia, prioriza os aspectos tangíveis e gerenciáveis do processo, embora estenda seu escopo de gerenciamento a aspectos intangíveis do processo [cf. Dwyer & Kim, 2003] e tendendo a ver os atrativos como um produto comercializável dentro do setor turístico).;
- 3) *Escala ou escopo analítico* - outro debate recorrente pode ser visto em torno do tipo de *escopo analítico* adotado para tratar do que se considera atrativo. Por um lado, há uma série de estudos que privilegiam a consideração do atrativo como um componente, ou seja, com foco isolado no objeto em si; enquanto outros o consideram a partir de uma visão sistêmica, ou seja, com foco em uma de escala global, para além do objeto pontual. De forma geral, a escala adotada como ponto discreto no espaço está associada a uma visão do atrativo como recurso turístico, mais presente na economia e na geografia (cf. autores acima) enquanto o escopo analítico sistêmico é mais presente na abordagem de viés

³ Há autores, como, por exemplo, Gaitán (2012; 2014) e Coppin & Gaitán (2014), que se esforçam rumo a uma compreensão mais ampla, reconhecendo o problema do ponto de vista teórico e propondo soluções, neste âmbito, sem, no entanto, uma transposição específica para sua aplicação empírica.



sociológico e antropológico – em função da multiplicidade de perspectivas – e na administração, em parte pela consideração de fatores intra e interorganizacionais na sua análise (idem).

- 4) *Formas de apreensão* – refere-se aos métodos, procedimentos e formas de classificação, avaliação e hierarquização dos tipos de atrativos empiricamente verificados (Beni, 2001; Boullón, 1990; 2002; 2005; MTUR, 2004; BRASIL, 2005; Dwyer & Kim, 2003; Leask, 2008; 2010; Dantas & Melo, 2011; Bulai & Cehan, 2015, Carvajal-Zambrano & Lemoine-Quintero, 2018). Talvez seja a subárea temática – dentro da literatura sobre atrativos – mais representativa, devido ao seu corte operacional, ultrapassando, portanto, fronteiras disciplinares. Há diferenças, sutis ou mais acentuadas, em relação a sua consideração como método (abordagem mais geral e analítica do processo, orientando-o de forma sistêmica), ou quanto a sua utilização como procedimento de classificação, avaliação e hierarquização aparecem mais frequentemente em aplicações, sejam acadêmicas sejam institucionais (Bulai & Cehan, 2015)⁴.

A partir de uma reflexão teórico-epistemológica, manifesta em uma releitura da noção de marcador de MaCnael, inspirada pela teoria do ator rede, Gaitán (2012) discute a relação entre produtos culturais e produtos turísticos, diferenciando-os, sobretudo em relação ao seu componente específico: o atrativo turístico. Para o autor, todo produto cultural pode vir a se tornar um produto turístico, mas não o contrário, isso porque o produto cultural é um atrativo que supõe um reconhecimento e validação coletivas, seja interna (comunidade) seja externamente (turistas, reais e potenciais) [externa] com associação de valor duradouro. Ou seja, na base do processo estão o valor agregado e o interesse coletivo, elementos que são visualizados metodológica e empiricamente a partir de 3 questões: investimento de tempo, dinheiro e

⁴ Bulai e Cehan (2015) consideram que, embora os termos sejam frequentemente considerados indistintamente, como sinônimos, há uma diferença sutil entre ambos, pois enquanto a classificação se refere a procedimentos de disposição, combinação ou configuração dos elementos analisados; a hierarquização dedica-se ao estabelecimento de uma ordem de grandeza.



retorno. Gaitán explica o processo que sistematiza o processo de transformação de um produto cultural em um produto turístico a partir de três características centrais:

“(1) *“Reconocimiento externo”* (más allá de su espacio físico original), de una serie de actores, debido la movilidad propia del fenómeno turístico. Esto se traduce en la cantidad de información que se encuentra respecto a él en otros espacios: folletos, videos, fotografías, documentales, páginas web, etc.; (2) *Economía*. Como consecuencia de las actividades económicas y consumo que son inherentes al turismo, el producto turístico debe generar movimiento económico relacionado con visitantes externos a esa localidad, y; (3) *Estandarización y Re-invenición*. Dada la dinámica de circulación de información – se analiza más abajo –, el producto turístico suele sufrir modificaciones fuertemente contradictorias: adaptación a las necesidades de los visitantes (estandarización) y al mismo tiempo un ensalzamiento, ver re-invenición, de sus particularidades con el objeto de evidenciar “diferencias” con productos similares.” (Gaitán, 2012, p.22).

A partir dos elementos aventados nesta discussão é possível levantar e propor algumas questões centrais para a análise de atrativos, produtos culturais e produtos turísticos, em particular no que tange ao seu aspecto produtivo:

- a) *Grau de modificação* – relativo ao nível ou intensidade de transformação, modificação ou combinação que os insumos utilizados na produção do bem (produto ou serviço) adquirem no processo produtivo;
- b) *Grau de complementariedade de oferta* – referindo-se a forma como o bem (produto ou serviço) se conecta à montante como insumo de uma etapa produtiva da cadeia produtiva do turismo.
- c) *Grau de abrangência* – representando em que medida atrai a atenção do público, por exemplo, questões globais e universais tais como narrativas míticas, processos civilizacionais e históricos de amplo espectro e únicos tendem a atrair mais atenção do que segmentos específicos, como, por exemplo, observação de pássaros.
- d) *Grau de originalidade, autenticidade e unicidade* – esta é uma questão importante que aparece, sobretudo, nas discussões de cunho sociológico acerca do atrativo turístico e que diz respeito, em termos práticos ou



operacionais, à sua relevância, originando, por exemplo, escalas de hierarquização.

Nesse sentido, estes autores, consideram pertinente a sua colocação em uma perspectiva relacional baseada em 3 fases/etapas relativas ao seu grau de desenvolvimento em um sistema turístico: seja como recurso, atrativo ou produto turístico, sendo que fundamentalmente os critérios mais objetivos de sua distinção (e verificação) podem ser apreendidos a partir da propensão em investir tempo, dinheiro e em retornar ao uso (Pimentel & Carvalho, 2020).

3 METODOLOGIA

Metodologicamente este estudo valeu-se da combinação de dois bancos de dados distintos, um referente a cadeia produtiva do setor e outro aos atrativos existentes, elaborados em pesquisas precedentes, tomando como contexto empírico a cidade de Juiz de Fora (MG). Os critérios de análise de atrativos baseiam-se em investimento de tempo, dinheiro e retorno. Já no âmbito da gestão de operações da empresa, produziu-se uma radiografia sobre o segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva, explorando especificamente o tipo de produto/serviço, público alvo, faturamento, volume de empregos, sazonalidade e técnicas de gestão usadas.

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



O estudo foi dividido em 2 etapas. A primeira foi dedicada à revisão de literatura e a elaboração do modelo teórico. Na segunda etapa da investigação, foi realizado um *survey* tomando como objeto o setor turístico de Juiz de Fora⁵ (MG), mais especificamente, os estabelecimentos que compõem os elos da cadeia produtiva do turismo⁶. Do universo de cerca de 600 empreendimentos ativos identificados à época, foi extraída uma amostra de 100 empresas divididas em cinco grupos de atividade: (20) Hotelaria, (38) Alimentação, (17) Agências, (16) Entretenimento/Cultural e (9) Transporte, acompanhando uma distribuição particionada proveniente de uma pesquisa anterior. Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de um questionário, em papel, composto de 51 questões, majoritariamente fechadas.

Por sua vez, os atrativos turísticos de Juiz de Fora foram mapeados em estudo anterior (Pimentel, 2019; Pimentel e Carvalho, 2020), e do conjunto de 110 itens identificados, dos quais 35 foram diretamente analisados, classificados, avaliados e hierarquizados em estudo anterior (Pimentel e Carvalho, 2020), 15 deles (deste conjunto de 35) foram diretamente relacionados com a pesquisa ora em curso.

E, ambos os casos, os questionários destinados a empresas/organizações componentes do destino turístico foram aplicados estritamente aos gerentes, coordenadores e/ou supervisores dos estabelecimentos de forma presencial. Após coletados, os dados foram tabulados em Excel e analisados por meio da estatística descritiva.

4 SEGMENTO DE ATRATIVOS CULTURAIS: ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

⁵ Juiz de Fora é um dos principais polos comerciais de Minas Gerais, com amplos serviços inseridos na cadeia turística como transportes, alimentação, hotelaria; possui um elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM), em 2010 foi de 0,778 (IBGE), é um dos destinos indutores de Minas Gerais (SETUR, 2017), sendo considerada representativa de uma cidade não capital com alta capacidade de desenvolvimento econômico. Está posicionada na 11^o colocação das cidades brasileiras que recebem mais feiras e eventos internacionais (PMJF). De acordo com estudos do *Convention Visitors Bureau* de Juiz de Fora, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a cidade é apontada com umas das cem melhores do País para investimentos. Atualmente, está em processo de atualização do plano municipal de turismo, de acordo com o instrumento base de planejamento e gestão da atividade turística criada pelo Ministério do Turismo e pela SETUR (MG), para assim oferecer um atendimento de qualidade aos visitantes e à comunidade juiz-forana.

⁶ Com base nas atividades que o Ministério do Turismo (MTur) avalia como características do setor turístico as seguintes áreas: Meios de Hospedagem; Serviços de Alimentação; Transporte Rodoviário de Passageiros; Locação de Veículos; Agências de Turismo; Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas (composta pelos Atrativos Naturais (adaptados ou planejados), Culturais, Históricas, Religiosas, Esportivas e de Lazer).



4.1 Perfil das Empresas do Segmento Atrativos Culturais da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora

4.1.1 Perfil sócio-demográfico dos entrevistados responsáveis pelas empresas

O conjunto de questões relativas ao perfil sócio-demográfico dos gestores abordou questões como: como nível de escolaridade, idade, sexo e ocupação, cujo objetivo é qualificar a amostra de pesquisa a partir de seus respondentes para evidenciar características dos mesmos e, eventualmente correlacioná-las com os tipos de respostas apresentadas. Tal perfil é importante pois pode influenciar a maneira como os empreendimentos são geridos.

No caso em tela, observou-se, a partir dos dados coletados que a faixa etária dos entrevistados concentrou-se em três grupos, 67% apresentando idade entre 26 a 35 anos, seguido de 17%, tem de 56 a 66 anos e, por fim, 16%, são aqueles que tem de 36 a 45 anos. Com relação ao sexo, 83% são do sexo masculino enquanto 17% são do feminino. Quanto a escolaridade, 83% possuem nível superior completo e 17% dos entrevistados com nível médio. Quanto a ocupação profissional, 50% são o executivo principal dos empreendimentos, 33% são produtores, e 17% diretores.

4.2.2 Perfil da organização

Com relação ao perfil da organização buscou-se reunir um conjunto de dados demográficos-organizacionais, como: tempo de mercado, ramo de operação da empresa, tipo de espaço de funcionamento, identificação social – que permitissem fornecer informações a respeito dos empreendimentos sem si. Análises relativas ao ciclo de vida das empresas sugerem que fatores como tempo de existência, tamanho e participação no mercado, entre outros, influenciam o tipo de estratégia e atuação das empresas no mercado (Chandler, 1976; 1990).

No caso em tela, observou-se o seguinte perfil: todas as empresas possuem mais de 10 anos de mercado; sendo operadas em estabelecimentos próprios, únicos, e com regime jurídico, 50% são companhias limitadas, enquanto os demais (50%) não souberam ou não responderam à questão. Quanto ao ramo de operação, em



relação à amostra estudada, verificou-se que as empresas estão concentradas em dois grupos: atividades e atrativos (67%) e órgãos e equipamentos públicos (33%).

4.2.3 Funcionários

O terceiro conjunto de questões versou sobre as características relativas ao quadro dos trabalhadores da organização, como o número de empregados, o tipo de vínculo empregatício, realização de treinamentos da mão-de-obra, remuneração, local de residência, entre outras. Seu objetivo foi captar informações alusivas aos recursos humanos, com vistas a sondar como este fator de produção pode afetar o desempenho das organizações analisadas.

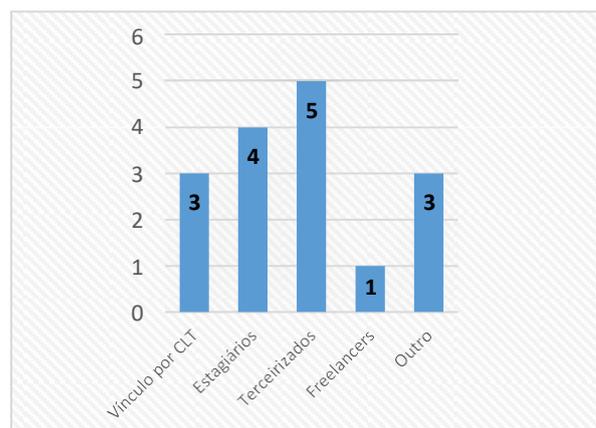
Em relação ao tamanho da organização (gráfico 3), verificou-se que 67% das empresas possuem entre 10 e 49 empregados, 17% possuem mais de 100 empregados e 16% estão entre 50 e 99 empregados. Quanto à situação empregatícia da maioria dos funcionários foi observado que (gráfico 4): Vínculo por CLT (19%),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

Gráfico 1: Número de empregados por empresa, subsetor atrativos culturais.



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 2: Tipo de vínculo empregatício nas empresas, subsetor atrativos culturais.



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

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

4.2.4 Dados Econômicos e Financeiros

O perfil econômico-financeiro das empresas estudadas foi traçado a partir de questões como: médias de faturamento atingidas, realização de investimentos, participação de mercado, alterações no volume de vendas em dados períodos, principais produtos/serviços oferecidos, principais fornecedores, formas de divulgação utilizadas. Esse conjunto de questões teve como finalidade identificar o desempenho financeiro de cada organização, e por extensão, de cada segmento analisado, com vistas a evidenciar o padrão e o nível de competitividade do setor (*slack organizacional*).

Com relação aos resultados, observou-se que as empresas do ramo cultural faturam anualmente, em média, até R\$3.600.000,00 (50%) (gráfico 3). Outros 50% não responderam à questão proposta. Quanto à realização de investimentos em novos equipamentos, máquinas, processos, obteve-se a seguinte distribuição

(gráfico 4): a maioria das empresas não realizaram investimentos (50%), 33% não responderam à questão proposta e apenas 17% disseram realizar investimentos. A porcentagem média de *marketshare* é 37%, das 3 empresas que responderam a este item. Sobre a mudança do volume de vendas em períodos do ano, 50% dos entrevistados considera que há variação razoável (21% a 40%), 17%, bastante (41% a 70%), e 33% não respondeu.

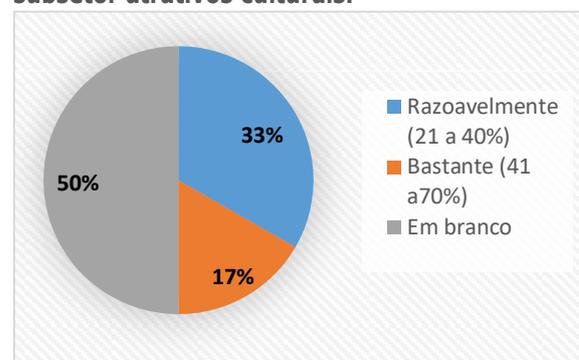
Os produtos/serviços oferecidos aos clientes são gestão cultural do município, shows, eventos, aluguel do espaço, galerias de arte, teatro, programação cultural, aulas de vôlei, natação, academia de ginástica. Dos quais, os principais vendidos são: aluguel do espaço, shows, associação ao clube, eventos culturais, aluguel do espaço, e aulas coletivas, sendo que os de maior lucratividade são: shows, e eventos. O aluguel do espaço também foi citado como produto com menor margem de lucratividade. Os principais clientes (nichos de mercado) das empresas são população em geral, jovens, adultos e estudantes. A porcentagem de vendas relativa aos principais clientes da empresa, em média, representa 90% do total.

Gráfico 3: Faturamento anual das empresas, subsetor atrativos culturais.



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 4: Investimento nas empresas, subsetor atrativos culturais.



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

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

Com relação ao tema da gestão da produção e logística, buscou-se levantar o perfil das empresas quanto à utilização ou não de planejamento produtivo, previsão de demanda, execução de controle de qualidade do produto/serviço prestado, contratação de serviços logísticos, controle de estoque, problemas ou fatos relevantes que influenciam de maneira positiva ou negativa no

funcionamento do empreendimento. Aqui trata-se de estudar os processos produtivos internos às organizações a fim de saber se há *gaps* nos mesmos, seu nível de eficiência e capacidade técnica.

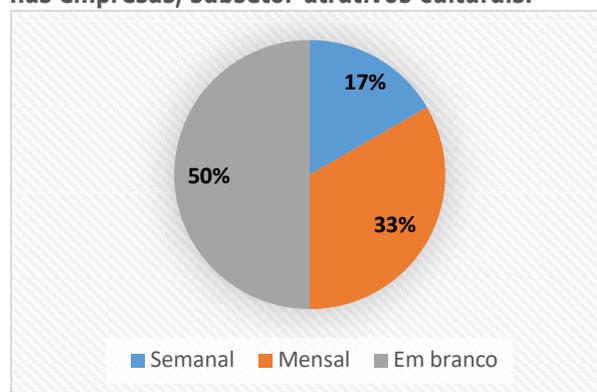
Em relação aos dados coletados, verificou-se que cerca de 67% das empresas possuem planejamento produtivo e, normalmente, o produtor cultural o faz mensalmente. Os benefícios trazidos são o aumento de público e organização. 67% dos sócios ou produtores fazem previsão de demanda semanalmente ou anualmente, a partir de “médias de público”.

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



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

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



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Em média, são atendidos, em termos relativos (gráfico 7): entre 1001 a 2000 clientes mensalmente (16%), mais de 2000 clientes (67%) e 17% não responderam à questão proposta. Apenas 17% das empresas possuem dificuldade para atender a demanda de clientes.

Todos os gestores afirmam manter algum controle de qualidade, sendo 86% interno e 14%, externo. Os gestores alegam que solicitam feedback de seus clientes, os quais são aproveitados em termos de melhorias no ambiente/espço, melhorias e aperfeiçoamento. Metade dos entrevistados dizem contratar uma empresa para realizar serviços logísticos (transporte e produção), os quais são prestados de modo satisfatório.

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

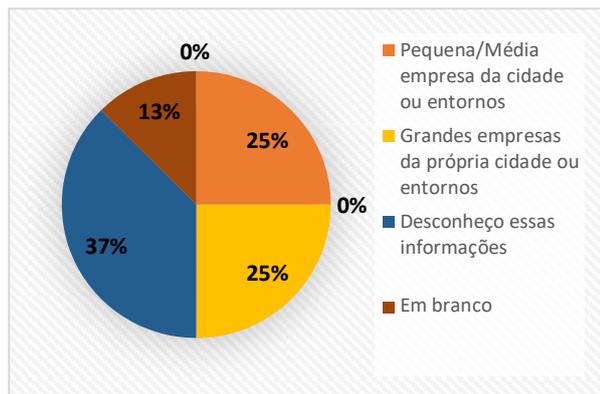
A capacidade média atendida por mês varia com o tamanho dos eventos realizados. Sobre a capacidade máxima da empresa, a maioria das pessoas responderam em branco (83%), sendo que uma delas citou seu auditório que comporta 250 pessoas. Metade dos entrevistados alega que há época do ano em que se atinge a capacidade máxima. Estes períodos duram de 1 a 2 meses, normalmente em período de férias escolares, em meses como julho, dezembro e janeiro.

Das empresas analisadas, 50% afirmam que entre 41% a 70% de seus insumos são adquiridos de fornecedores locais (gráfico 9). As demais empresas não responderam à questão proposta (50%). Os principais fornecedores são distribuidores de bebidas, empresas de segurança e limpeza, cuja origem é pequena/média empresa da cidade ou entorno (25%), grandes empresas da própria cidade ou entorno (25%), 37% desconhecem essas informações, e 13% não responderam à questão proposta.

Os principais meios de divulgação das empresas culturais são (gráfico 10): mídia impressa (18%), boca a boca (29%), sites da internet especializados (12%), *Facebook*, fóruns e outras mídias sociais (35%) e televisão (6%).

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





Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

Gráfico 10: Tipo de vínculo predominante nas empresas, subsetor atrativos culturais.



Fonte: Elaboração própria segundo dados da pesquisa.

4.2.6 Relações interorganizacionais

As questões tratadas nesta categoria (comerciais, compartilhamento de informações e/ou recursos com outras empresas, uso de programas informáticos como forma de integração, necessidade ou não de novas parcerias, entre outras) visaram retratar as relações estabelecidas entre as empresas, do mesmo setor ou entre setores diferentes. Sua finalidade foi observar o nível de interação entre as empresas, supondo que este nível afeta o desempenho individual e setorial da atividade turística.

Com relação aos dados verificou-se que todos os gestores afirmaram possuir necessidade de se ter relações além das comerciais (apoio, parceria, compartilhamento de informações, etc.) com outras empresas. Os motivos citados são: “necessidade de uma rede/cadeia cultural”, “melhoria no atendimento, aumento do público”, “melhora a visibilidade”, “divulgação do espaço” e “aumento da utilização do espaço”. No entanto, apenas 33% dos entrevistados alegam possuir alguma parceria ou relação comercial/profissional com outras empresas da área de turismo (fornecedores ou clientes). Outros 67% dizem não possuir parcerias (17%) ou não responderam à questão proposta

(50%)⁷. As parceiras citadas são as secretarias da prefeitura de Juiz de Fora, ou cerimoniais de formatura, cujo objetivo é a realização de eventos e formaturas. Por meio de e-mails, telefonemas, fax, pessoalmente, conferências, as empresas culturais mantêm regularmente (50%) ou infreqüentemente (50%) relações com outras empresas. Cerca de 33% realizam o compartilhamento de informação (referindo-se principalmente ao tipo, data e localização de eventos) ou recurso com outra empresa, enquanto outros 33% não o fazem e o restante (34%) não respondeu. Dos entrevistados, 50% afirmaram usar dispositivos tecnológicos para interagir com outras empresas, 33% afirmam não usar e 17% não responderam; sendo os programas mais usados: *Whatsapp* e *Skype*, com o intuito de integrar e comunicar, tendo como benefícios: “facilitar a comunicação”, “comunicação e organização” e “integrar e solucionar problemas”.

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



Quadro 4: síntese das dimensões analisadas, itens pesquisados e respostas obtidas.

Dimensões analisadas	Item cuja resposta predominante	Dado empírico
Perfil sócio-demográfico	Faixa etária	67% apresentando idade entre 26 a 35 anos
	Sexo	83% masculino
	Escolaridade	83% superior completo
	Ocupação profissional	50% executivo principal
Perfil demográfico-organizacional	Tempo de vida	100% mais de 10 anos
	Crescimento do negócio	Cia. Única, sede própria
	Regime jurídico	50% cia. Limitada
	Ramo de atuação	67% atrativos
Funcionários	Número de empregados	67% possui de 10 a 49
	Tipo de vínculo	31% são terceirizados (62%) do total
	Contratação sazonal	67% não faz
	Treinamento	67% não faz (dos que fazem, 17% o faz bimestralmente – associação com caso de estagiários)
	Local de residência	Própria cidade
	Remuneração média	67% entre 1 e 2 SM
	Remuneração mais baixa	83% entre 1 e 2 SM
	Remuneração mais alta	67% entre 5 e 6
Perfil econômico-financeiro	Faturamento médio anual	50% R\$3.600,00 (300mil/mês)
	Realização de investimentos	50% não faz
	Marketshare	37%
	Aumento do volume de vendas em períodos turísticos	É de 30% para 50% dos respondentes
	Portfólio	Shows, eventos, aluguel de espaço
	Produto com maior lucratividade	Shows e eventos
	Produto com menor lucratividade	Aluguel de espaço
	Público	Jovens, estudantes, adultos
Gestão da produção e logística	Planejamento produtivo	67% possuem
	Previsão de demanda	67% fazem
	Médias de clientes atendidos	67% - acima de 2.000 clientes / mês
	Reposição de estoque	33% mensal
	Serviços logísticos	50% contrata
	Problema com transportes	17%
	Controle de qualidade	86% - interno
	Cartela de fornecedores fixos	17% tem
	Cartela fixa de clientes	17% tem
	Produto carro chefe	Ingresso - 80% faturamento
	Produtos mais vendidos	Bebidas
	Insumos locais	50% - responde entre 40 e 70%
	Divulgação	Mídias sociais - 35%
	Relações interorganizacionais	Necessidade de parcerias
Tem parcerias		Só 33% tem - principais parceiros: prefeitura e cerimonial de eventos
Principais meios de contato		Pessoal direto, telefone e e-mail
Compartilha informação		33% sim – informações básicas
Uso dispositivos tecnológicos		50% usam – WhatsApp, mídias sociais e Skype

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.



4.2 Perfil dos atrativos turísticos do segmento cultural de Juiz de Fora

Do total de 35 itens analisados verificou-se que 38,24% das opções foram consideradas 'atrativo turístico', enquanto 35,29% 'recurso turístico' e apenas 11,76% foram classificados como 'produto turístico' (Pimentel e Carvalho, 2020). Observou-se que 91,18% foram considerados de atratividade turística, enquanto 8,82% das opções apresentadas [3 itens] não reuniam elementos com atratividade suficiente para visitação.

Também, foi realizada pesquisa com stakeholders do destino (exceto turistas) e indagado aos entrevistados se eles pagariam para acessar os atrativos listados. Mais da metade, 64,71% destes atrativos não foram considerados com valor suficiente para uma inversão econ mica a seu acesso, enquanto 35,29% destes lugares seriam visitados mesmo que fossem cobradas taxas de entrada (quadro 5).

Quadro 5: Disposi o para "visitar" e "pagar" para frequentar os lugares elencados.

		Disposi�o a pagar para visitar		Total
		Não	Sim	
Disposi�o para visitar	Não	2	1	3
	Sim	20	11	31
Total		22	12	34

Fonte: reproduzido de Pimentel e Carvalho (2020, p. 71).

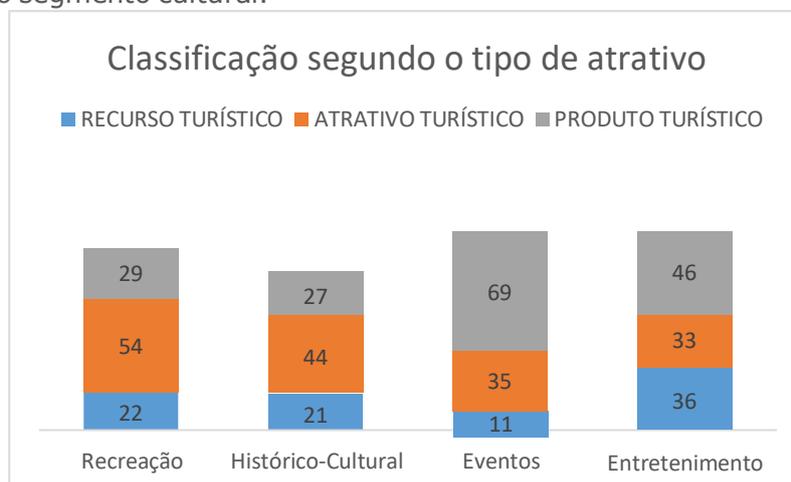
Assim, a partir do contexto retratado naquela pesquisa, para este estudo focalizamos apenas no segmento dos atrativos culturais do município, de forma a cotejá-los [em termos de sua classifica o – como recurso, atrativo ou produto turístico – sua avalia o em termos de condi es e qualidade; sua hierarquiza o, em termos de importância relativa quanto ao âmbito de atra o; bem como a sua "chancela" em termos de bem turístico passível de valor agregado (Gaitán, 2012)] com a análise cruzada a partir dos dados do perfil da cadeia produtiva de Juiz de Fora, em particular, no tocante aos aspectos de gestão da opera o, ou seja, de atividades básicas necessárias a execu o do processo produtivo da oferta de atrativos culturais.



Os resultados abaixo discutem, portanto, as 3 categorias supramencionadas relacionadas ao perfil do segmento de atrativos culturais, cuja classificação remonta ao agrupamento dos atrativos originalmente classificados como: atrativo de recreação, histórico-cultural, eventos, e entretenimento, totalizando uma amostra com 15 elementos, e a partir da qual se apresentam, a seguir, os dados e resultados observados.

Inicialmente, quanto a classificação dos atrativos como RT, PT e AT, indicou-se que entre os atrativos de recreação prevalece a classificação como atrativo turístico, seguido pela classificação como produto turístico e, por último, recurso turístico. Especificamente, entre os atrativos histórico culturais também predomina a classificação como atrativo, seguido por produto e recurso. Já os atrativos do segmento de eventos apresentaram classificação predominante como produto, seguido por atrativo e recurso. E os atrativos do segmento do entretenimento predominam como produto, seguido por recurso e atrativo.

Quadro 6 - Itens classificados como recurso turístico (RT), atrativo turístico (AT) ou produto turístico (PT) do segmento cultural.

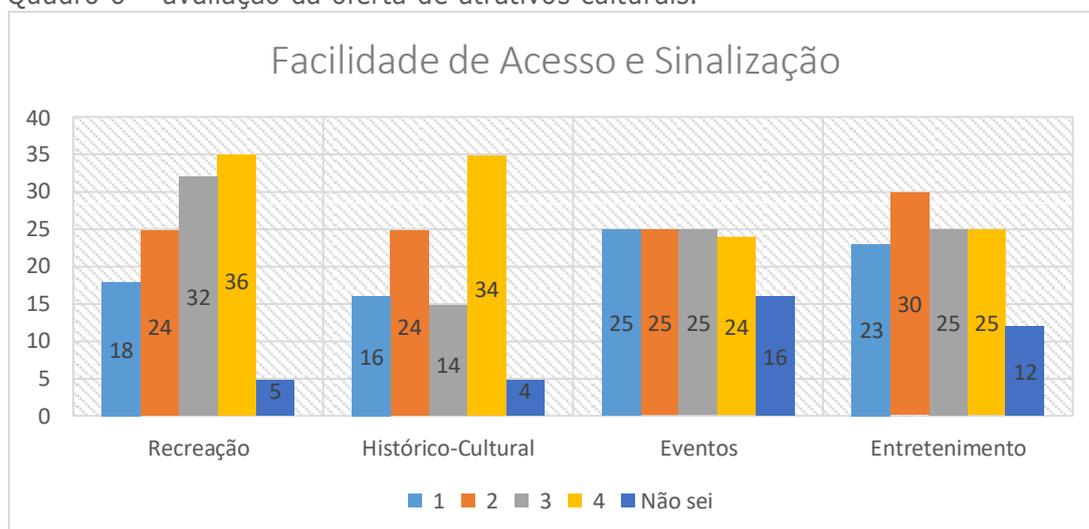


Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

A segunda principal categoria para a análise dos atrativos turísticos, seguindo o trabalho de Pimentel e Carvalho (2020) aqui abordada, foi a avaliação dos mesmos em termos de condições de acesso, usabilidade e qualidade, bem como sua consequente hierarquização, em termos de

importância relativa quanto ao âmbito de atração. No que tange à avaliação, considerando uma escala de importância de 1 a 4 (sendo 1 inexistente e 4 excelente), verificou-se que, com exceção do segmento de entretenimento – cuja avaliação preponderante foi ruim -, todos os atrativos da amostra analisada dos demais segmentos foram principalmente avaliados como excelentes. Destaca-se aqui os casos dos atrativos de recreação e histórico-culturais, que tiveram as mais altas incidências de avaliação “excelente”. Por outro lado, enquanto eventos e entretenimentos possuem uma mais equilibrada distribuição, estes últimos tendem ligeiramente a serem avaliados como “ruim”.

Quadro 6 – avaliação da oferta de atrativos culturais.



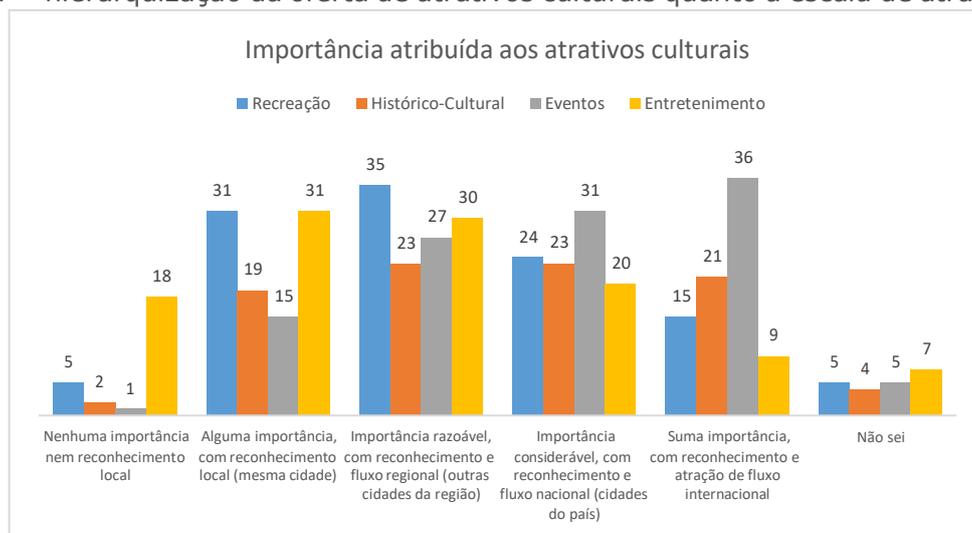
Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Nota: Considerando 1 para inexistente e 4 para excelente.

Com relação a hierarquização, em termos de importância relativa quanto ao âmbito de atração, observou-se que, em geral, há uma tendência predominante entre todos os segmentos a concentrar atrativos com capacidade de atração entre regional e nacional. Vale ressaltar que, especificamente, há diferenças pouco acentuadas entre os tipos de atrativos de recreação, os quais foram majoritariamente avaliados como de importância regional, os histórico culturais como de importância regional e nacional, os eventos como de importância internacional e os de entretenimento como de importância local.



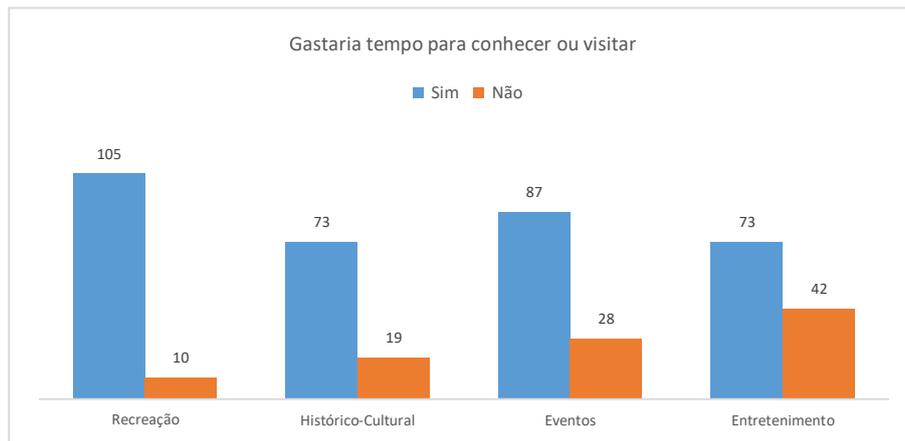
Quadro 7 – hierarquização da oferta de atrativos culturais quanto à escala de atração.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Por último, bem como a sua “chancela” ou validação em termos de bem turístico passível de valor agregado (Gaitán, 2012), verificou-se que embora haja em todos os tipos de segmentos de atrativos analisados (91% em recreação, 79% em histórico-cultural, 76% em eventos e 63,4% em entretenimento) no âmbito da oferta cultural uma propensão ao investimento de tempo para visitação do atrativo (gráfico 8); há uma considerável menor disposi o a pagar para usufruir destes atrativos, chegando mesmo, no caso dos atrativos relacionados a recrea o a haver uma tendência majoritária ao não pagamento (75%), o que sugere a baixa agrega o de valor nestes atrativos e, portanto, uma não consolida o da oferta turística como produto turístico, pelo menos no tocante aos componentes de recrea o e atrativos histórico-culturais (gráfico 9).

Quadro 8 – propensão a investir tempo visitando a oferta de atrativos culturais existente.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

Quadro 9 – propensão a pagar para usufruir da oferta de atrativos culturais existente.



Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.

4.3 Síntese, Comparação e Discussão

Assim, a partir do contexto retratado em pesquisa prévia, para este estudo focalizamos apenas no segmento dos atrativos culturais do município, de forma a cotejá-los com a análise cruzada a partir dos dados do perfil da cadeia produtiva de Juiz de Fora, em particular, no tocante aos aspectos de gestão da operação, ou seja, das atividades básicas necessárias a execução do processo produtivo daquela oferta de atrativos culturais.

Em síntese, o que se pôde verificar é que predomina a existência de atrativos, mas não de produtos turísticos, com avaliação geral média tendencial entre bom e excelente, mas com ligeiras variações entre os tipos específicos de atrativos e, em particular, com avaliação marginalmente superior negativa (ruim) para os atrativos de entretenimento. Além disso, a

oferta existente é avaliada preponderantemente como possuindo capacidade de atração predominantemente, em média, entre regional e nacional, apresentando alterações marginais para local ou regional (entretenimento e recreação) e internacional (eventos); além de propensão majoritária a investimento de tempo mas não de dinheiro, o que sugere potencial não realizado na adição de valor agregado e uma oferta não consolidada.

O perfil do segmento de atrativos culturais foi traçado pela análise da cadeia produtiva com base no conjunto de dimensões e variáveis: sócio-demográfico dos respondentes, demográfico-organizacional das empresas, da força de trabalho, de desempenho econômico-financeiro, da gestão da produção e logística, e das relações interorganizacionais.

Quanto ao *perfil sócio-demográfico* dos respondentes, os dados analisados permitem inferir que há perfil predominante no que tange ao segmento de atrativos culturais, que é formado por gestores jovens, homens, com elevada qualificação e com autonomia na tomada de decisões, que ocupam a posição de gestores principais (diretor executivo) do empreendimento. Esse perfil é diferente do que foi verificado no tocante a mão de obra em geral do destino, como apontado em estudos anteriores (Pimentel et al., 2016), que encontraram um perfil predominante com faixa etária mais elevada, relacionado a baixa qualificação, ocupação de postos em níveis operacionais.

Por sua vez, quanto aos dados *demográficos-organizacionais*, verifica-se que o segmento de atrativos culturais da cidade é um setor consolidado, uma vez que suas empresas estão ativas há mais de uma década, embora demonstre um raio de abrangência ainda circunscrito a demanda local e regional, uma vez que as empresas são únicas, não havendo, portanto, ainda expansão nem verticalização dos negócios (Ford, 1954). Isso é corroborado pelo tamanho das empresas, majoritariamente de médio porte, e concentradas na



oferta de serviços, em particular de recreação e entretenimento, tais como shows, eventos e atividades recreativas.

Os dados relativos à força de trabalho (funcionários) sugerem um perfil de empresas de tamanho médio, caracterizadas por um elevado percentual (62% se considerados todos os tipos de vínculos flexíveis) da força de trabalho com vínculos instáveis, apesar de não elevado grau de rotatividade, o que pode estar associado com uma demanda estável e eventual estagnação do setor ou uma dificuldade de crescimento, já que a contratação sazonal é marginal na amostra estudada. O treinamento não realizado também sugere uma estabilidade da mão de obra existente e/ou a inespecificidade das tarefas executadas. Chama a atenção a periodicidade mensal e bimestral (33%) de treinamento - daqueles que o fazem - o que pode estar associado com o tipo de vínculo instável e a sazonalidade e rotatividade marginais da mão de obra no caso da amostra estudada.

Já na dimensão relativa ao perfil *econômico-financeiro* constatou-se que o portfólio predominante - marcado por shows, eventos, aluguéis de espaços, etc. - também corrobora a predominância de serviços e produtos relacionados com produtos culturais (Gaitán, 2012) que, em parte, são convertidos e usados pelo fluxo turístico, uma vez que há um aumento do volume de vendas em períodos de férias escolares na razão de 30%, em média, para 50% dos respondentes, ou seja, o público "turista" responde por incremento de 1/3 dos serviços. Por outro lado, a oferta de serviços é predominantemente consumida por um público de jovens, estudantes e jovens adultos e parece indicar um perfil claramente definido e marcado por uma demanda constante - já que Juiz de Fora é uma cidade universitária com um público de cerca de 25 mil estudantes, além dos próprios residentes tradicionais - gerando assim uma demanda regular.

O faturamento da ordem de R\$300 mil reais/mês, o *marketshare* (37%), aliados aos dados anteriores - como por exemplo, tamanho da empresa, tempo de



atuação – reforçam o entendimento de que a amostra estudada é constituída de empresas de médio porte consolidadas no mercado. A estabilidade aparente, por sua vez, como indicada pelo elevado *marketshare*, pode ser atribuída à existência de poucos *players* no mercado em tela e/ou a concentração nas mãos de alguns deles; além do que a não realização de investimentos (50% dos respondentes) também sugere uma acomodação das empresas e, portanto, um cenário estável.

As variáveis concernentes à dimensão de *gestão da produção e logística*, por sua vez, mostraram um predomínio de elementos de gestão profissional, visando o aumento de eficiência e rentabilidade, através do uso de mecanismos de gestão da produção (67% fazem planejamento produtivo, 67% fazem previsão de demanda, 85% realizam controle de qualidade, 50% utilizam serviços logísticos). Por outro lado, há evidências de que há muito espaço para crescimento, aprimoramento e elevação dos processos de gestão a um nível mais profissional já que a reposição de estoque é predominantemente mensal (33%), o que sugere um ciclo de giro espaçado; a cartela de fornecedores e clientes fixos é baixa (ambos com 17%), o que sugere processo estável e subutilizado; o uso predominante de insumos locais (50% dos respondentes usam entre 40 e 70% de seus insumos) que remete a um processo produtivo ainda eminentemente local – o que condiz com a classificação predominantemente regional dos atrativos – já que uma demanda externa mais intensa levaria a pressão por busca de insumos além do que a oferta local poderia atender. Outros dados como a média de clientes atendidos (67% - acima de 2.000 clientes / mês), o “carro chefe” do portfólio de produtos (ingressos correspondendo a 80% faturamento, no caso dos eventos), e o tipo de produto mais vendido (bebidas) levam a inferir que há um baixo valor agregado na oferta desses bens – e possivelmente uma baixa diversificação do portfólio – corroborando a percepção dos stakeholders quanto a um baixo valor agregado da oferta existente, já que



há uma propensão a não validar perceber como economicamente valioso (disposição para usufruir) os atrativos analisados.

Por último, a categoria das *relações interorganizacionais* apresentou um reconhecimento da importância das parcerias, embora a maior parte (67%) dos empreendimentos não as utilize, bem como um uso instrumental por parte daqueles que as utilizam, o que sugere que talvez as parcerias – quando ocorrem – se deem mais de forma reativa, isto é, por uma necessidade ou obrigatoriedade da relação (por exemplo, solicitar liberações nos órgãos públicos municipais para realização de eventos) do que uma interação proativa e mais elaborada. Além disso, o uso de modos tradicionais (contato pessoal direto, telefone e email) como forma predominante de contato, bem como o uso de ferramentas genéricas e de uso livre (50% usam whatsapp, mídias sociais e Skype) como dispositivos tecnológicos (TICs) de baixa complexidade e o próprio tipo de informação compartilhada (67% não compartilha e dos 33% que compartilham, o fazem apenas com informações básicas) sugerem que há um nível muito incipiente em termos de integração tanto à montante (fornecedores) quanto à jusante (elos seguintes da cadeia ou consumidor final) (a maior parte, 35%, concentra seus esforços de divulgação apenas em mídias sociais).

Quadro X: inferências de correlação entre o tipo de oferta existente de atrativos culturais e sua operação.

Oferta existente de atrativos culturais	Gestão de operações
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições de acesso, uso e sinalização muito boas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de algumas técnicas de gestão profissional (planejamento, previsão de demanda, feedback e controle de qualidade)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vale a pena ver (gastar tempo) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de atração regional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso massivo de insumos locais ▪ Processo produtivo - fornecimento e demanda estáveis ▪ Tempo de giro mensal ▪ Volume de clientes atendidos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrativos não convertidos em produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo valor agregado ▪ Oferta pouca elaborada/ diversificada ▪ Bens mais comercializados ▪ Baixa interação interorganizacional ▪ Ferramentas genéricas e de baixa intensidade de promoção
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não vale a pena pagar (gastar dinheiro) 	

Fonte: elaboração própria a partir dos dados da pesquisa.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho objetivo deste artigo foi analisar a relação entre a oferta de atrativos turísticos e à sua operação. Para tanto, recorreu-se ao banco de dados de duas pesquisas complementares, um relativo à cadeia produtiva do turismo e outro banco relativo ao estudo dos atrativos turísticos a partir dos *stakeholders*, em ambos os casos tomando o contexto empírico da cidade de Juiz de Fora (MG).

Os resultados mostraram que, no caso da análise das empresas do segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva do turismo, há um perfil predominante de pequenas empresas, com capacidade de operação limitada, grau intermediário de profissionalização (vinculada a elementos básicos de gestão), uso massivo de insumos locais, fornecimento e demanda estáveis quanto processo produtivo, tempo de giro alargado, volume mediano de clientes atendidos, oferta pouca elaborada/ diversificada, baixa interação interorganizacional, ferramentas genéricas e de baixa intensidade de promoção, bens mais comercializados com baixo valor agregado e pouco valor agregado na cadeia em geral. Este perfil está associado e parece justificar o que se apresenta como uma oferta de atrativos culturais condições de acesso, uso e sinalização muito boas, com interesse potencial (que se manifesta na propensão de interesse em investir seu tempo na visitação), como atrativos mas não convertidos plenamente em produtos (não propensão ao pagamento para usufruir), e com capacidade de atração regional.

Nesse sentido, em síntese, os resultados apontam que a baixa percepção relativa aos atrativos (tempo, dinheiro e retorno) *versus* capacidade produtiva (atrativos) apresenta uma necessidade de requalificação, posicionamento e exploração de capacidades existentes. Requalificação em termos de mão de obra, de capacitação dos gestores e de melhoria no uso e técnicas de gestão, que contribuam para elevar o grau de competitividade das empresas, bem como de inovação, diversificação e agregação de valor aos produtos. (Re)Posicionamento da oferta no sentido de, uma vez mais



qualificada, com criação de novos produtos e diversificação e agregação de valor aos já existentes, reprojeter a oferta com vistas a alcançar mercados nacionais e, eventualmente, internacionais. Melhor exploração das capacidades existentes, aperfeiçoando assim processos de gestão, intra e interorganizacional, e otimização do macroproduto turístico, através de maior sinergia entre os elos cadeia. No tocante aos estudos dos atrativos, em si, uma sugestão é aprofundar a discussão sobre o grau de modificação, de complementariedade, de abrangência e de originalidade da oferta.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais/FAPEMIG pelo financiamento do projeto (CSA APQ 02477/16).

REFERÊNCIAS

- Álvarez, W. C., & Pérez, M. J. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA.
- Ansoff, H. I. (1979) *Strategic management*. New York: Wiley.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: 70.
- Benckendorff, P. J. (2001) *Planning for the future: a study of Australian tourist attractions*. Summary Report for Australian Tourist Attractions. School of Business Tourism Program James Cook University Townsville Qld.
- Beni, M. (1990). Sistema de Turismo – SISTUR: Estudo do Turismo face à moderna Teoria de Sistemas. *Revista Turismo Em Análise*, 1(1), 15-34. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v1i1p15-34>.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do Turismo*. 6ª ed. São Paulo: Senac.
- Beni, M. C. & Moesch, M. (2017) A Teoria da Complexidade e o ecossistema do Turismo. *Turismo Visão e Ação*, 19(3), 430-457.
- Boullón, R. C. (2002). *Planejamento do espaço turístico*. Bauru, SP: Edusc.
- Boullón, Roberto C. (1990). *Los Municipios Turísticos*, Editorial Trilhas, México.
- Bulai, M. & Cehan, A. (2015). Tendencies in the classification and hierarchization of tourism resources. *Studia Ubb Geographia*, 60(1), 187-198.
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Editorial Alianza Económica.
- Calvo-Mora, A.; Pineda, J.; Periañes, R. & Suárez, E. (2011). Determining factors of a city's tourism attractiveness. *Management Studies*, 7(1), 9-23.
- Carvajal-Zambrano, G.V. & Lemoine Quintero, F.A. (2018). Análisis de los atractivos y recursos turísticos del cantón San Vicente. *El Periplo Sustentable*, 34, 164-184. Link
- Carvalho, F. C. C. & Pimentel, T. D. (2014). Fatores condicionantes do planejamento e gestão em destinos turísticos: um quadro teórico de análise. In: Pimentel, T. D.; Emmendoerfer, M. L. & Tomazzoni, E. L. (Org.) *Gestão Pública do Turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações*. (pp. 151-189). Caxias do Sul-RS: Educus.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope the dynamics of industrial capitalism*. USA: Havard University Press.
- Chandler, A. D. *Strategy and structure*. Massachusetts: M.I.T. Press, 1976.



- Chaves, S. T. (2011). Estudo de caso: A cidade de Juiz de Fora MG - sua centralidade e problemas sócio-econômicos. *Rev. Geomae*, 2(1), 155-170.
- Coppin, L. & Gaitán, S. B.M. (2014). Los proyectos de turismo de cooperación internacional: ¿Para qué y para quiénes? *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 4(3), 55-68.
- Cury, R. (2003). Logística Aplicada ao Turismo. In.: Ruschmann, Doris; Solha, Karina Toledo [orgs.]. *Turismo – Uma visão empresarial*, São Paulo: Editora Mancler Ltda., pp. 15-27.
- Dantas, N. G & Melo, R. S. (2011). Análise da metodologia de hierarquização de atrativos turísticos como instrumento para elaboração de roteiros turísticos no município de Itabaiana (PB). *Caderno Virtual do Turismo*, 11(1), 147-163.
- Detoni, M. M. L. (2007). Operadores Logísticos. In.: Novaes, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição- Estratégia, Operação e Avaliação*. Campus.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. (2013). Disponível em: < http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Turiso_injetou_US_61_bilhoes_n_economi_te_novembro.html >, acesso em 29 de janeiro de 2014.
- Ford, H. *Minha Vida, Minha Obra*. Rio de Janeiro: Brand, 1954.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- Goldenberg, M. (2002). A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record.
- Grandpré, F. (2007). Attraits, attractions et produits touristiques : trois concepts distincts dans le contexte d'un développement touristique regional. *Téoros - Revue de Recherche en Tourisme*, 26(2), 12-18.
- Hall, C. M. & Page, S. (2010). The contribution of Neil Leiper to tourism studies. *Current Issues in Tourism*, 13(4), 299-309, DOI: 10.1080/13683500.2010.482652
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014) *IBGE Cidades*. Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=313670&idtema=118&search=minasgerais|juiz-de-fora%C3%8Dndice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm->
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2009). *Cadeia produtiva do turismo no Paraná: síntese do estudo*. Curitiba: IPARDES.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010). *A Ocupação no setor turismo e sua Evolução: um panorama do Brasil e Regiões*. In *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. Brasília: Ipea.
- Laplante, M. (1983) Les attractions touristiques: un système à décoder. *Téoros*, 2(2), 14-19.
- Leask, A. (2008) The nature and role of visitor attractions. In: *Managing Visitor Attractions*. (3-15).
- Leask, A. (2010). Progress in visitor attraction research: Towards more effective management. *Tourism Management*, 31, 155-166.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-470.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17, 367-384. Link
- Lew, A. A. (1987). A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, 14(4), 553-575.
- Manosso, F.C.; Bizinelli, C.; Abrahão, C.M.S.; Gândara, J.M.G. (2015). Os atrativos turísticos de Curitiba- PR: Uma perspectiva através do Guia Brasil Quatro Rodas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(1), 97-120.
- Marrocu, E. & Paci, R. (2013). Different tourists to different destinations. Evidence from spatial interaction models. *Tourism Management*, 39, 71-83. DOI
- Ministerio do Turismo (2004). Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Brasília: Ministério do Turismo.
- Ngwira, C. & Kankhuni, Z. (2018). What attracts tourists to a destination? Is it attractions? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(1), 1-19.
- Novaes, A. G. (2007). Canais de distribuição. In.: Novaes, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição – Estratégia, Operação e Avaliação*, Campus, pp. 107-129.



- Organização do Turismo (OMT) (2014). Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://media.unwto.org/es/pressrelease/2014-01-20/elturismo-internacional-supera-lasexpectativas-com-52-millones-llegadas-a>
- Pearce, P. L. (1991). Analysing tourist attractions. *Journal of Tourism Studies*, 2(1), 46-55.
- Perantoni, A. (2013). Inventário Turístico: experiências acadêmicas com metodologias e práticas no planejamento do turismo no Pontal Paulista-SP. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 3(1), 62-70.
- Pimentel, M. P. C. & Pimentel, T. D. (2012a). O Planejamento e Controle da Produção (PCP) aplicado ao Turismo: uma alternativa ao desenvolvimento do sistema turístico. *Revista Economia & Gestão*, 12(28), 53-74.
- Pimentel, M. P. C. & Pimentel, T. D. (2012b). O destino turístico como produto e a organização da produção do destino turístico. In M. P. C. Pimentel (Org.). *Gestão de destinos turísticos*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Pimentel, T. D. (2020). Análise do segmento de atrativos culturais da cadeia produtiva do turismo de Juiz de Fora. *Principia: Caminhos Da Iniciação Científica*, 19(1), 18. <https://doi.org/10.34019/2179-3700.2019.v19.30173>
- Pimentel, T. D. & Carvalho, F. C. C. (2014a). Fatores condicionantes do planejamento e gestão em destinos turísticos: um quadro teórico de análise. *TURyDES*, 7(16), 1-37.
- 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 Turismo e Hospitalidade*, 12(1), 43-80. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p43>.
- Pimentel, T. D. & Pimentel, M. P. C. (2015). Destino turístico como construção coletiva: os atores envolvidos e sua necessidade de articulação. *TURyDES*, 8, 1-13.
- Pimentel, T. D.; Barbosa, J. S.; Carvalho, F. C. C. De. (2017) Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (27/28), 1563-1575.
- Pimentel, T. D.; Pimentel, M. P. C. (2012) Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. In: *Revista Economia e Gestão*, PUC Minas, 12(28), 53-74.
- Santos, C. N., Battistuz, G. Z., Gândara, J. M. G. & Alves, T. A. A. (2014). Hierarquização das regiões turísticas do Paraná como instrumento para melhorar a gestão pública do turismo no Estado. In: T. D. Pimentel, M. L. Emmendoerfer & E. L. Tomazzoni (Org.) *Gestão pública do turismo no Brasil: teorias, metodologias e aplicações*. Caxias do Sul, RS: Educs.
- John Swarbrooke and Susan Horner (2001). *Travel and Business Tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Tremblay, P. A (1998). Organização Econômica do Turismo. *Annals of Tourism Research*, 25 (4), 837-859.
- Triviños, A.R.S. (1987). *Introdução a pesquisa em Ciências Sociais: pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas.
- Varisco, C., Castellucci, D., González, M.G., Muñoz, M.J., Padilla, N., Campoliete, L. & Benseny, G. (2014). El relevamiento turístico: de Cicatur a la Planificación Participativa. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 4(3), 47-96.
- Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.
- Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., Jacobs, F. R. (2006). *Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. Bookmann.
- Weaver, D.B. & Lawton, L.J. (2007). 'Just because it's gone doesn't mean it isn't there anymore': Planning for attraction residuality. *Tourism Management*, 28(1), 108-117.
- Yin, R. K. (2001). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills: Sage.

