

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FERNANDO MINDLIN SERSON

**Pacotes de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro**  
Um Estudo Exploratório sobre a Cadeia de Suprimentos para as Classes A & B

SÃO PAULO  
2006

FERNANDO MINDLIN SERSON

Pacotes de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro  
Um Estudo Exploratório sobre a Cadeia de Suprimentos para as Classes A & B

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento  
Gestão do Lazer e do Turismo

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos DiSerio

SÃO PAULO  
2006

Serson, Fernando Mindlin.

Pacotes de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro – Um Estudo Exploratório sobre a Cadeia de Suprimentos para as Classes A & B. / Fernando Mindlin Serson. – 2006.

138f.

Orientador: Luiz Carlos DiSerio

Dissertação (doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Turismo - Cadeia de Suprimentos de Serviços 2. Turismo de Lazer 3. Pacotes Turísticos. I. DiSerio, Luiz Carlos. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 379.85

FERNANDO MINDLIN SERSON

Pacotes de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro  
Um Estudo Exploratório sobre a Cadeia de Suprimentos para as Classes A & B

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento  
Gestão do Lazer e do Turismo

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Orientador: Dr. Luiz Carlos DiSerio

---

Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Tânia Maria Vidigal Limeira

---

Prof. Dr. Claude Machline

---

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira

## DEDICATÓRIA

Esse trabalho só pode ser dedicado para a Helena, para o Henrique e para a Cláudia, pois eles representam os maiores fornecedores de vida e de alegria que alguém pode ter.

## **AGRADECIMENTOS**

Uma tese de doutorado não é trabalho de apenas uma pessoa. Agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para realização desse trabalho.

A todos os professores e funcionários da FGV-EAESP, com atenção especial ao departamento de Mercadologia, que muito contribuíram para minha formação acadêmica. Um especial agradecimento a Ester, pois sempre esteve a nosso lado para auxiliar e possibilitar a conclusão dessa.

Ao amigo e professor Luiz Carlos DiSerio, que foi além das obrigações como orientador. Suas críticas pertinentes e seu estímulo foram de fundamental importância para a realização desse estudo.

Ao amigo e professor Claude Machline, o qual se dispôs sempre a estar a nosso lado, incentivando sempre o nosso desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional.

Ao amigo, sempre orientador e chefe Marcos Henrique N. Cobra pelo apoio oferecido nos últimos anos.

Aos amigos e colegas Tânia Limeira e André T. Urdan. Seus conselhos, dicas, apoio e incentivo foram fundamentais para a conclusão desse trabalho.

À amiga Thalita Dominato, pois sem ela, temos ciência que a dificuldade de conclusão deste trabalho seria muito maior.

Um agradecimento com carinho para Vera Lúcia, pois sua organização de agenda permitiu que a orientação do Prof. DiSerio fluísse de forma muito melhor.

Ao Professor Manoel A. Perez pela convivência de grande aprendizado.

Aos professores Júlio César Figueiredo, André Samartini e Edmilson A. Moraes pelo apoio no tratamento estatístico dos dados levantados, pelo questionário, quando da pesquisa de campo.

A todos os Diretores, Gestores, Executivos e Empresários que responderam a entrevista, bem como a todos os colaboradores das áreas funcionais dessas empresas, que responderam os questionários. Suas respostas foram fundamentais para a realização desse estudo.

Finalmente, uma palavra afetiva a meus pais, pois sempre em cada passo à frente, sempre fui acompanhado e apoiado pelo carinho e afeto de vocês.

## RESUMO

O objetivo desse trabalho é fazer um estudo exploratório acerca da cadeia de suprimentos dos pacotes de turismo, estruturados para as classes A e B, cujo destino seja o Nordeste Brasileiro. Procurou-se verificar quais as variáveis importantes e impactantes desta cadeia, o relacionamento entre os participantes da mesma e assim, avaliar se o poder da mesma está *nas mãos* da operadora de turismo. Para tanto, uma revisão bibliográfica foi realizada inicialmente a fim de identificar quais os aspectos relevantes da cadeia de suprimentos e de turismo. As questões teóricas serviram de base para a coleta de dados em campo, a qual foi constituída de entrevista com roteiro semi-estruturado, com 14 executivos - gerentes e diretores - das empresas constituintes dessa cadeia, complementada por meio de questionário com questões fechadas, respondido por 104 colaboradores da área operacional destas empresas. Por fim, aliando-se a teoria às informações coletadas em campo, foi possível chegar às conclusões e análises pretendidas.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos, turismo de lazer, pacotes turísticos, cadeia de suprimentos de pacotes turísticos, operadora de turismo.



## ABSTRACT

The objective of this work was to conduct an exploratory study about the supply chain of tourist packages designed for publics from A and B social classes, with destination to the Brazilian northeast region. The study was focused in the identification of the most important and relevant variables of this chain as well as the relationship among the participants in order to find out if the tour operator has the main control and leadership in this chain. For this purpose, a bibliography review was done to identify which were the most relevant aspects of the supply and tourist packages. The theoretical questions were used as basis for the qualitative research through interviews with 14 executives, managers and directors from the companies involved in the chain, besides another research through structured questions asked to 104 operational employees from the companies.

All this effort was aimed at checking and bringing together the results of these research works and the initial theories, and thence, make it possible to verify and confirm the conclusions.

Keywords: Supply chain, Supply chain of tourist packages, *packages*, Tour operator

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho Proposto de Cadeia de Suprimentos de Turismo de Lazer	19
Figura 2 - Cadeia Ágil, Cadeia Enxuta e Cadeia Lean and Agile	31
Figura 3 - A Cadeia de Valor	33
Figura 4 - Tipos de Relações Interorganizacionais	35
Figura 5 - Continuum de Webster	36
Figura 6 - Combinando os Recursos de Operações na Cadeia de Suprimentos	41
Figura 7 - O Modelo da Hélice Dupla de Fine	43
Figura 8 - Formação do Produto Turístico	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Plano de Desenvolvimento da Tese	23
Quadro 2 - Resumo das Principais Diferenças entre Cadeia de Suprimentos Ágil e Enxuta	30
Quadro 3 - Evolução Histórica do Turismo	52
Quadro 4 - A Arquitetura do Pacote de Turismo (Produto Turístico)	61
Quadro 5 - Infra-Estrutura do Sistema de Turismo	62
Quadro 6 - Estrutura dos Canais de Distribuição	69
Quadro 7 - Cortes do Critério Brasil IBGE	78
Quadro 8 - Perfil Demográfico-profissional da Amostra Relativa às Entrevistas Abertas	81
Quadro 9 - Esquema Geral da Metodologia de Pesquisa	82
Quadro 10 - Análise do Modelo Estrutural em Relação ao Pacote de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro	90
Quadro 11 - Número de Turistas em Visita ao Brasil, por via aérea, segundo o País de Origem	91
Quadro 12 - Perfil Profissional da Amostra Referente aos Questionários	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Turistas em Viagens Domésticas	16
Tabela 2 - Mão-de-obra Empregada em Setores das Atividades Turísticas 1994/2001	16
Tabela 3 - A Evolução e Transformação dos Consumidores	27
Tabela 4 - Diferenças de Enfoque entre Cadeias de Suprimentos Ágeis e Enxutas	29
Tabela 5 - Produtos Funcionais X Produtos Inovadores	39
Tabela 6 - Cadeia de Suprimentos Responsiva X Eficiente	40
Tabela 7 - Formas de Segmentação do Turismo	56
Tabela 8 - Desembarques em Vôos Nacionais	64
Tabela 9 - Desembarque em Vôos Nacionais Segundo a Yahoo News	65
Tabela 10 - Comparativo entre Vendas de Pacotes Nacionais e Internacionais	65
Tabela 11 - Comparação da Teoria Frente às Respostas das Entrevistas	98
Tabela 12 - Grau de Concordância com a Afirmação de que o Poder desta Cadeia Está nas “Mãos” da Operadora de Turismo	99
Tabela 13 - Grau de e Concordância com a Afirmação de que É a Operadora Quem Determina Todas as Características do Pacote	100
Tabela 14 - Grau de Concordância com a Afirmação de que É a Operadora Quem Determina o Preço de um Pacote	101
Tabela 15 - Grau de Concordância com a Afirmação de que os Mecanismos Existentes de Divisão de Informações São Diretos e Frequentes	102
Tabela 16 - Concordância com a Afirmação de que os Mercado das Operadoras de Turismo é Concentrado e Muito Competitivo	102
Tabela 17 - Correlações entre as Respostas dos Questionários Respondidas por Colaboradores da Área Operacional de Operadoras de Turismo	103
Tabela 18 - Correlações entre as Respostas dos Questionários Respondidas por Colaboradores da Área Operacional de Agências de Viagens	104
Tabela 19 - Correlações entre as Respostas dos Questionários Respondidas por Colaboradores da Área Operacional dos Prestadores de Serviços	104

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	Apresentação do tema	15
1.2	Justificativa do tema	16
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	Hipóteses	18
1.5	Estrutura dos capítulos da tese	20
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS</b>	<b>23</b>
2.1	Mapeamento da cadeia de suprimentos	24
2.2	Gestão da cadeia de suprimentos – conceito e implicações	25
2.2.1	Cadeia de suprimentos em serviços	31
2.3	Cadeia de valor	32
2.4	Relações interorganizacionais e redes de relacionamento	34
2.5	Poder e dependência	36
2.6	Comportamento da cadeia de suprimentos	38
2.7	A dinâmica dos processos na cadeia	41
2.7.1	A Dinâmica da verticalização e da horizontalização: a hélice dupla	42
2.7.2	A Arquitetura da Cadeia de Suprimentos	44
2.8	A Importância dos Intermediários entre os Suprimentos e os Consumidores	45
2.9	Estratégias Competitivas para empresas Prestadoras de Serviços	47
<b>3</b>	<b>O NEGÓCIO DO TURISMO</b>	<b>49</b>
3.1	Conceito de turismo	49
3.2	Evolução do turismo	52
3.3	Turista	53
3.4	Segmentação do mercado turístico	53
3.5	Produto turístico	58
3.6	Infra-estrutura do produto turístico	61
3.7	Pacote turístico	62
3.8	Mercado do setor de turismo	63
3.9	Mercado de turismo de pacotes para o Nordeste Brasileiro	66

<b>4</b>	<b>GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO TURISMO DE LAZER DE PACOTES</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>71</b>
5.1	Natureza da pesquisa	72
5.2	Tipos de pesquisa	73
5.3	Modelo de pesquisa	74
5.4	Amostragem	76
5.5	Coleta e instrumento de coleta dos dados	79
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>83</b>
6.1	Análise crítica do projeto de pesquisa de campo	84
6.2	Análise da pesquisa qualitativa	86
6.2.1	Cenários e perspectivas para o setor de turismo em relação à região Nordeste	86
6.2.2	O desenho proposto de cadeia de turismo de lazer de pacotes	91
6.2.3	A questão do poder na cadeia de turismo de lazer de pacotes	94
6.3	Análise da pesquisa quantitativa	98
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>106</b>
7.1	Considerações finais sobre o trabalho	106
7.2	Limitações do estudo	107
7.3	Sugestão para futuros estudos	109
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O propósito desse capítulo é oferecer uma visão geral a respeito do projeto, iniciando pela apresentação do tema, descrevendo sua relevância para o estudo da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes, em seguida apresentando os respectivos objetivos e hipóteses para o desenvolvimento do estudo. Conclui-se com uma visão geral do mesmo, apresentando a planificação de cada capítulo.

### 1.1 Apresentação do tema

Segundo Pereira (2003), desde os primórdios da humanidade, em períodos de guerra ou em épocas de grande necessidade, a gestão de suprimentos vem sendo responsável pelo sucesso ou não de organizações. Para esse autor (PEREIRA, 2003), o conceito de *Supply Chain Management* vem paulatinamente ganhando importância, a partir das rápidas mudanças e das condições que transformaram o ambiente em algo competitivo e desafiador para os gestores.

Por sua vez, segundo Swarbooke (1992) e Kotler (2002), a indústria do turismo é composta pelo conjunto de prestadores de serviços de determinado destino que atendam às variadas demandas dos turistas. E ainda, também por todo o conjunto de empresas de transporte (aéreo, marítimo, rodoviário e ferroviário) responsáveis pelo transporte, alojamento e serviços que possibilitam a estada dos turistas na suas cidades destino.

Baseadas simplesmente no número de turistas que empreenderam viagens domésticas no país nos anos de 1998 e 2005, observam um aumento de mais de 14 milhões de turistas, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Número de Turistas em Viagens Domésticas (dentro dos limites do país)

	ANO		
	1998	2001	2005
<b>NÚMERO DE TURISTAS</b>	<b>38.208.000</b>	<b>41.000.000</b>	<b>52.300.000</b>

Fonte: EMBRATUR, 2003 e FIPE, 2005.

Já em relação à mão-de-obra, a tabela 2 permite verificar, não apenas o número de trabalhadores, mas as atividades relacionadas à atividade turística, que conforme será visto adiante, constituem a cadeia de suprimentos do turismo, e mais especificamente a cadeia de suprimentos do turismo de lazer de pacotes. Observa-se que houve, em um período inferior a 10 anos, um aumento da ordem de 85% (de 703.429 para 1.303.458) (EMBRATUR,2003) no número de empregados no setor como um todo, isso se considerarmos apenas os dados formais contabilizados.

Tabela 2 - Mão-de-obra Empregada em Setores das Atividades Turísticas 1994 - 2001

<b>Atividade</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Alcance	149.404	175.511	181.073	187.010	191.028	190.742	197.309	205.817
Alimentação	360.748	450.258	473.345	512.438	532.287	542.077	580.495	617.238
Agência de Viagens	27.894	46.439	44.202	44.004	30.966	32.165	33.749	34.001
Transporte Rodoviário Regular	113.291	194.851	140.409	139.608	137.319	133.272	133.986	138.843
Transporte Aéreo Regular	47.235	41.134	39.955	40.321	41.804	29.129	32.822	37.408
** Transporte Aéreo não Regular	4.857	3.161	3.221	3.312	3.421	3.846	4.802	4.230
Atividades Recreativas	-	-	-	-	-	241.063	245.965	251.562
Aluguel de automóveis	-	-	-	-	-	16.751	12.580	14.359
<b>TOTAL</b>	<b>703.429</b>	<b>911.354</b>	<b>882.215</b>	<b>926.688</b>	<b>936.825</b>	<b>1.189.045</b>	<b>1.241.708</b>	<b>1.303.453</b>

Fonte: Adaptado de Departamento de Emprego e Salário - Ministério do Trabalho e Emprego, disponível de EMBRATUR, 2003.

## 1.2 Justificativa do tema

O turismo constitui-se na atividade que apresenta os maiores índices de crescimento no contexto econômico mundial, movimentando cerca de US\$ 3,5 trilhões / ano. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) no ano de 2003, a atividade turística criaria em média 745 empregos por dia no mundo, com previsão



para que ocupasse 348 milhões de pessoas até o final do ano de 2005, e participasse em 10,7% dos investimentos mundiais.

Em relação ao mercado brasileiro, segundo dados da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR, 2000) o país possuía apenas 0,3% do mercado mundial nesse ano, o que representava algo em torno de 2 milhões de turistas por ano. De acordo com DiSerio, Maia e Pereira (2001) seguindo as estatísticas oficiais apresentadas pela OMT, o Brasil, apresentava um crescimento da ordem de 34% em termos de turismo externo.

Ainda segundo esses autores, no plano interno, o número de passageiros desembarcados em aeroportos nacionais dobrou de 13 milhões em 1994 para 26 milhões em 1998; e, as receitas diretas com o turismo interno foram de US\$ 13,2 bilhões.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Em função do exposto, a proposta desse estudo é, a partir do esclarecimento do que prega ou determina a teoria sobre cadeia de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos e turismo de lazer, verificar em um primeiro momento a adequação de um desenho intuitivo desta cadeia de suprimentos, bem como avaliar de que maneira as organizações inseridas no contexto dessas cadeias têm estabelecido as diversas relações de poder entre elas.

Não se tem, com esse trabalho, a idéia ou a pretensão de discutir e criar controvérsias em temas ou modelos já universalmente consagrados, como o modelo diamante de Porter (1985) e de eficácia prática comprovada. Outrossim, nos dias de hoje quando cada vez mais se faz importante o uso correto e coerente de técnicas, de ferramentas e modelos teóricos disponíveis para o sucesso de qualquer

organização prestadora de serviços, que diremos então de uma empresa inserida no contexto do turismo, onde paulatinamente a tecnologia aliada a mudanças ambientais e às corretas técnicas e formas de gestão representam uma condição *sine qua non* do sucesso de um empreendimento.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

Assim, o primeiro objetivo específico do trabalho do trabalho é a de verificar de que forma está estruturada a cadeia de suprimentos do turismo de lazer de pacotes, para as classes A & B, e cujo destino de viagem seja o Nordeste brasileiro. Isso frente aos modelos e ferramentas apresentados pela teoria, nos dias de hoje. Ou seja, desenhar o mapa dessa cadeia de suprimentos. Com essa etapa cumprida, parte-se para o segundo objetivo específico, o qual, com base no referencial teórico estudado, verificar qual dos elementos dessa cadeia concentra o poder, ou melhor, qual dos elos dessa estrutura exerce o papel de liderança da mesma.

### **1.4 Hipótese**

Por fim objetiva-se a comprovação ou rejeição da hipótese de que, apesar de não apresentar nenhuma forma de contato direto com o consumidor (turista) dessa cadeia, quer pela venda ou distribuição dos serviços, quer por meio da prestação de serviços propriamente dita, o poder dentro dessa cadeia está “nas mãos” das operadoras de turismo, responsáveis pela elaboração do pacote (produto) com destino ao Nordeste, pela contratação dos serviços e pela disponibilização dos mesmo juntos às agências de turismo.

Em suma, o presente estudo se propõe a verificar o mapeamento da cadeia do turismo de lazer de pacotes que represente todas as organizações relacionadas ao setor do turismo de lazer, e cuja configuração nos permita visualizar

não apenas qual a posição de cada um dos elementos dentro da cadeia mas qual a relação de consumo e fornecimento de cada um para qualquer outro participante.

O primeiro objetivo específico do desenvolvimento do trabalho pode ser melhor visualizado conforme no esquema (figura 1).

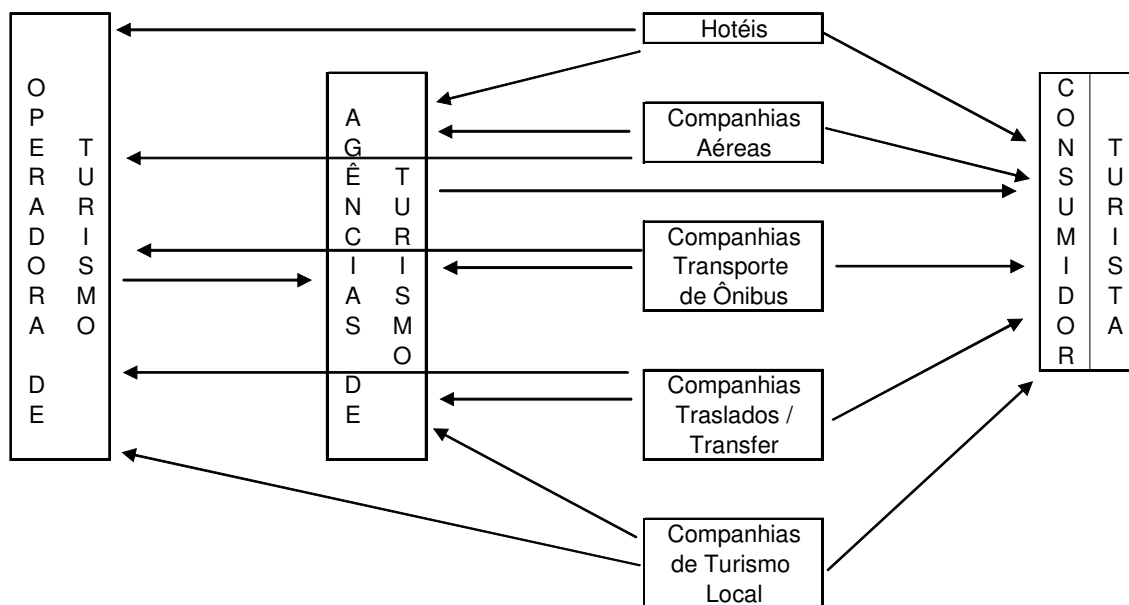


Figura 1 – Desenho proposto de Cadeia de Suprimentos de Turismo de Lazer de Pacotes

Fonte: Elaboração própria, 2005

Uma vez desenhado o mapa da cadeia de suprimentos de turismo de lazer (Figura 1) e verificada a respectiva adequação do mesmo à situação prática, o segundo objetivo da presente pesquisa se apresenta no sentido de verificar entre o rol dos elementos participantes da cadeia – operadoras de turismo, agências de turismo, hotéis, companhias de transporte rodoviário, companhias de traslados e transfer; e por fim companhia de turismo local do destino da viagem, - qual desses elementos exerce a posição líder ou tem a concentração de poder e força da mesma.

Como hipótese do presente estudo, tem-se a verificação da hipótese, a priori, de que o poder no contexto dessa cadeia está centrado na operadora de turismo. Isso, em razão de se partir da premissa de que apesar de não ter nenhum

tipo de relacionamento ou acesso direto ao turista (consumidor) quer seja na venda ou distribuição dos produtos e serviços de turismo, o que está baseado no mapa proposto, conforme objetivo primeiro (figura 1); a força dessa cadeia nela operadora, está centrada. Assim, o terceiro propósito do estudo é verificar se o poder está centrado na operadora de turismo, a qual é responsável pela contratação dos serviços das companhias aéreas ou rodoviárias para o transporte dos turistas, os hotéis para o serviço de hospedagem e as companhias de traslados, nos casos do turismo baseado em transporte aéreo, e organiza essa estrutura pela organização de “pacotes de viagem”, os quais disponibiliza às agências de turismo para serem vendidos e oferecidos ao turista (consumidor).

### **1.5 Estrutura dos capítulos da tese**

O trabalho de pesquisa é constituído de 7 capítulos, assim organizados e distribuídos:

Capítulo 1: INTRODUÇÃO - Nesse capítulo a proposta é a de apresentar o tema do estudo, discutir a sua relevância, justificando a importância de se estudar a cadeia de suprimentos do turismo de lazer de pacotes. Descreve ainda os Objetivos Geral e Específicos do trabalho, bem como apresentamos a organização geral do mesmo.

Capítulo 2: GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS - A finalidade aqui é estruturar a base teórica relativa ao tema para a consecução dos objetivos propostos no presente estudo. Assim é sistematizado o conhecimento conceitual sobre Cadeias de Suprimentos, suas implicações e características bem como os aspectos envolvidos na gestão dessa.

Capítulo 3: O NEGÓCIO DO TURISMO - Em paralelo à revisão do conhecimento sobre cadeia de suprimentos continua-se com a revisão teórica, sistematizando os aspectos relativos ao turismo, e mais especificamente ao turismo de lazer de pacotes.

Capítulo 4: GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO TURISMO DE LAZER - Resultante da unificação dos dois capítulos anteriores, nessa etapa do trabalho, foca-se os aspectos relativos especificamente à cadeia de suprimentos de lazer de pacotes. E é justamente aí que se começa a observar se o modelo proposto em relação ao desenho da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes está condizente à teoria estudada.

Capítulo 5: METODOLOGIA DE PESQUISA - Nesse capítulo abordamos a metodologia e a forma de construção do conhecimento, bem como é nessa etapa que são descritos os métodos utilizados para a pesquisa de campo, com os participantes dessa cadeia. Justificando a sua utilização. Fornecemos ainda, as informações relevantes acerca das respectivas, amostra, amostragem, coleta e tratamento de dados no empreendimento da pesquisa de campo.

Utiliza-se como metodologia para o desenvolvimento do presente trabalho (item 5) o estudo exploratório qualitativo, complementado por um estudo quantitativo, onde a pesquisa de campo será empreendida em empresas e organizações participantes dessa cadeia de turismo de lazer de pacotes, conforme escopo já definido (figura 1).

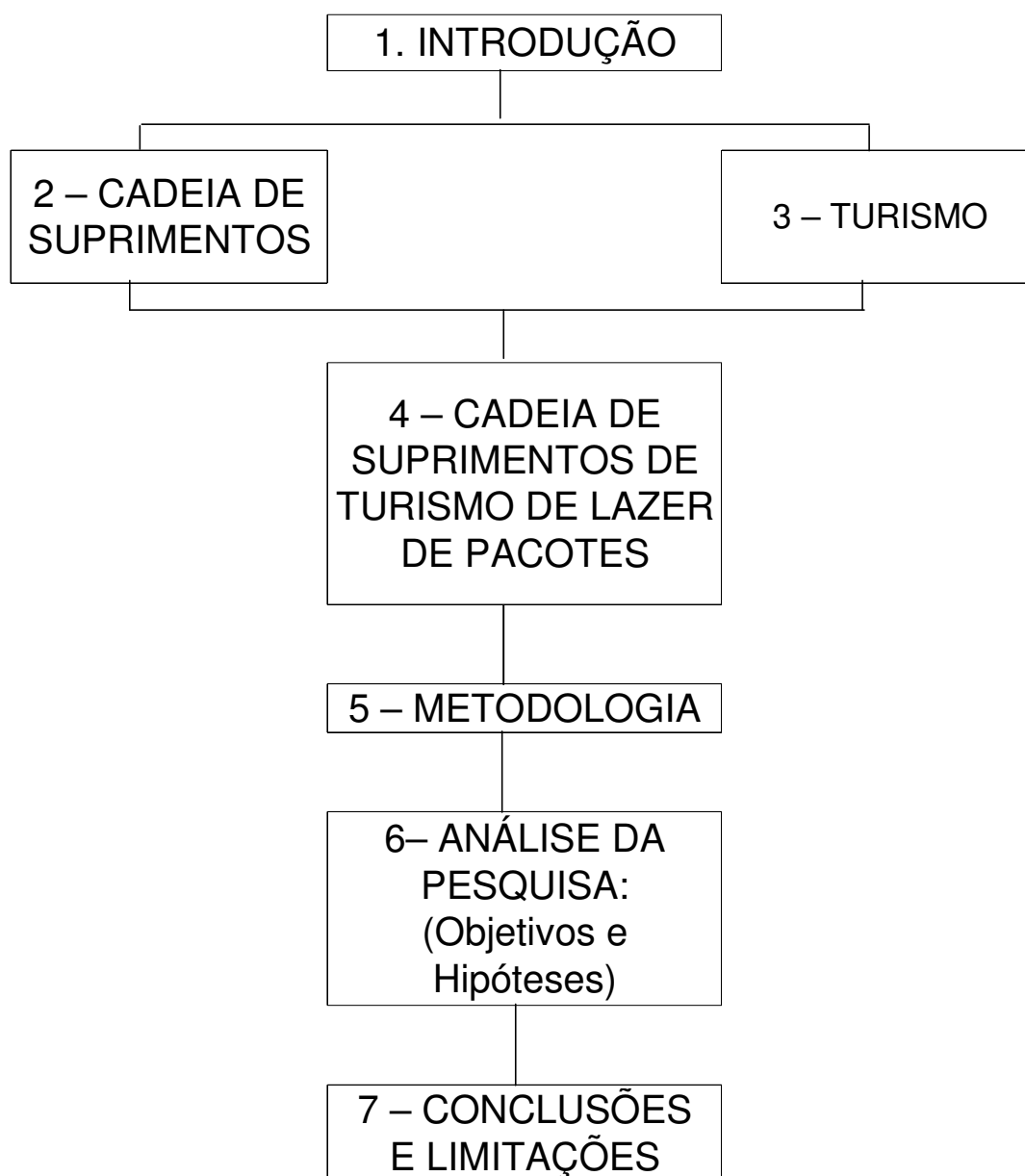
Capítulo 6: ANÁLISE DA PESQUISA - Nessa parte do trabalho é verificada a existência de eventuais correlações entre a pesquisa de campo empreendida e o conhecimento teórico. Com base no conjunto de dados levantados e informações tabuladas, explicita-se a que ponto se chega com o presente estudo, integrando-o à revisão do conhecimento.

Também neste tópico, são extraídas as correlações entre os aspectos da pesquisa e o referencial teórico. Tais correlações devem ser importantes para entender melhor, ampliar e enriquecer o conhecimento deste setor da economia.

Assim como, nessa fase do trabalho, são verificadas com base na pesquisa de campo empreendida, as hipóteses pertinentes ao estudo, conforme o item 1.4.

Capítulo 7: CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES - Finalizando o trabalho de pesquisa, nesse capítulo sintetizamos as contribuições do estudo, respondendo aos objetivos e às hipóteses, bem como em relação às anteriormente propostos. Ainda, discutimos e apresentamos as limitações do trabalho, identificando oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Podemos graficamente apresentar um plano de desenvolvimento da pesquisa, conforme quadro 1:



Quadro 1 - Plano de Desenvolvimento da Tese  
 Fonte: Elaboração própria, 2005

## 2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para DiSerio e Santos (2005), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como sendo o gerenciamento de toda a gama de organizações, as quais se relacionam com fornecedores e clientes, bem como dos distintos processos e

atividades que geram valor na forma de serviços, produtos e informações, conciliando níveis adequados de serviço para o mercado, o qual por sua vez, se encontra em constante evolução, influenciando a lucratividade da cadeia como um todo. Para esses autores, essa gestão não apenas viabiliza a disponibilização de produtos e serviços aos clientes ou usuários finais desses, mas possibilita o equilíbrio eficiente de toda a cadeia, o que é condição fundamental para uma distribuição eficiente.

## **2.1 Mapeamento da cadeia de suprimentos**

Antes de entrar na análise da cadeia de suprimentos em si, devemos conforme o objetivo primeiro do presente estudo (item 1.3) tratar a questão do mapeamento da cadeia. Para Fine (1998) de forma análoga ao mapeamento do genoma humano, para que uma empresa consiga compreender a cadeia de capacidades e suprimentos, na qual está envolvida, ele deve iniciar com um *mapa*, o qual identifica todas as organizações envolvidas no rol das atividades dessa empresa - objeto de análise – bem como os subsistemas proporcionados por essas companhias, e a capacidade e contribuições que elas trazem para a proposição de valor (item 2.3); e, ainda, a contribuição tecnológica de cada uma delas para o produto ou serviço final da empresa. Através deste, para o autor, não apenas se consegue fazer a identificação dos pontos fracos, como também e principalmente descobrir as oportunidades a serem exploradas.

Para Bertaglia (2003) a demanda deve ser o ponto de partida para o plano de abastecimento. Esse tem por objetivo identificar quais são as ações necessárias para que a cadeia como um todo não tenha falha ou apresente falta de materiais necessários à satisfação desta demanda.

Complementando, Fine (1998) argumenta que um gestor de uma dada empresa não apenas pode, como deve rastrear as fontes de todos os suprimentos usados na comercialização, distribuição e criação de seus produtos e serviços. A vantagem que resulta desse mapeamento reside na prevenção de crises potenciais



futuras, no processo, caso não sejam adotadas as devidas medidas para a correção do problema.

Fine (1998) ainda propõe que, ao se fazer o mapeamento da cadeia de suprimentos, podemos trabalhar com múltiplas cadeias distintas atuando de forma simultânea e complementar. Neste contexto, projetamos mapas distintos, cada um com referência a uma determinada área. O primeiro é o *mapa das capacidades* às condições e possibilidades de cada um dos elementos participantes da cadeia como um todo; o segundo é o *mapa das tecnologias envolvidas* onde são explicitadas as competências tecnológicas de cada um dos participantes; e ainda o *mapa das empresas* envolvidas na cadeia, o qual explicita quais as organizações que estão interagindo nessa cadeia.

Conforme as hipóteses do estudo (item 1.4), se está observando a questão do mapeamento da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes conforme as empresas participantes dos elos dessa cadeia, daí o modo de se trabalhar conforme o desenho proposto de cadeia de suprimentos da cadeia de turismo de lazer de pacotes. (Figura 1)

## **2.2 Gestão da cadeia de suprimentos – conceito e implicações**

De acordo com Christopher (1997), várias guerras têm sido decididas, garantindo a sobrevivência das civilizações ao longo dos tempos, com base na cadeia de suprimentos. A capacidade e as condições de um determinado exército, em campos de batalhas, de obter provisões de equipamentos, armas e alimentação para o *front* afeta o curso das operações e o moral das tropas, interferindo diretamente na derrota ou na vitória das batalhas. Antes da luta em si, o resultado já pode estar definido em função dos serviços de intendência.

Entretanto, Christopher (1997) argumenta que enquanto os generais e marechais de tempos remotos já haviam tomado ciência e compreendido o papel crítico da cadeia de suprimentos, estranhamente somente em um passado recente é

que as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que é aquele decorrente do gerenciamento da cadeia de suprimentos e suas implicações na obtenção e sustentação de vantagens competitivas frente aos demais concorrentes.

Por sua vez, Sampaio (2003) argumenta que o desafio é maior em termos empresariais, pois demanda a disponibilização de matérias-primas, produtos semi-elaborados e elaborados no local e quantidade certos, ao menor custo possível com a finalidade de atender às necessidades e demandas dos clientes. Ainda, para esse autor, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos surge como uma consequência da evolução natural do conceito *de Just In Time* (JIT). Adaptando as idéias de Christopher (1997), enquanto a logística integrada simboliza uma integração JIT das atividades, a gestão da cadeia de suprimentos representa a integração externa, pois estende a coordenação e o fluxo de materiais e de informações tanto aos fornecedores, quanto aos intermediários (canais de distribuição) e aos clientes finais.

Já, Slack, Chambers e Johnston (2002) entendem a expressão rede de suprimentos como determinação de todas as unidades de negócios que se encontram conectadas a fim de prover os suprimentos de bens e serviços até os clientes finais. Para eles: *“A gestão de rede de suprimentos é a gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligação à montante e à jusante entre os diferentes processos que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final”* (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Por outro lado, argumenta Sampaio (2003) ser outro fator impactante na gestão da cadeia de suprimentos a questão da globalização. Para esse autor, não apenas as organizações extrapolaram os limites nacionais, passando a comercializar seus produtos e serviços em nível mundial, mas também ocorre um aumento significativo no número de canais para distribuir e servir aos clientes provocando o aumento da complexidade e dos custos inerentes à cadeia de suprimentos. Não devemos nos esquecer que não apenas o aspecto globalização ou transformação social interfere na gestão da cadeia de suprimentos. O desenvolvimento tecnológico com o respectivo barateamento do acesso à tecnologia também impacta na gestão e no planejamento da cadeia de suprimentos.

E, em função dessas transformações como o avanço tecnológico e a globalização, as organizações não apenas precisam perceber cada vez mais rapidamente as mudanças em seus ambientes, mas ter condições e capacidade de a elas reagir, e na medida em isto for possível, se antecipar a tais mudanças.

Já Prahalad e Ramaswamy (2000) confirmam a necessidade do desenvolvimento de processos dinâmicos de suprimentos, principalmente após o advento da Internet, quando os consumidores tiveram a possibilidade de se comunicar diretamente com os fabricantes de produtos e com os prestadores de serviços. Para ambos, os consumidores deixam então a passividade de lado, passando não mais a atuar como meros expectadores, se tornando então, de modo e com participação realmente ativa, co-criadores e consumidores de valor, conforme mais bem demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 - A Evolução da Transformação dos Consumidores

	CONSUMIDORES COMO AGENTES PASSIVOS			AGENTES ATIVOS
	Persuadir Grupos Pré-determinados de Consumidores	Transações - Visam compradores individualmente	Ligações Duaraduras com consumidores	Consumidores participam da criação de valor
Período	Anos 70 e 80	Início dos Anos 90	Década de 1990	Ano 2000 em diante
Papel do Consumidor	Consumidor é visto como comprador passivo, com papel de consumo pré-determinado			O Consumidor ajuda a criar e a extrair valor dos negócios
Ponto de vista da Dierção do Negócio	O Cliente é uma média estatística	O cliente é uma estatística unitária em uma transação	O cliente é uma pessoa; Confiança e relacionamento são cultivados	O cliente não é só um indivíduo; Faz parte do tecido social e cultural emergente
Fluxo de Informações	Comunicação de mão única	Database marketing - Comunicação de duas vias	Marketing de relacionamento: acesso à comunicação de duas vias	Diálogo ativo com o cliente para apreender as expectativas e criar burburinho. Acesso e comunicação em vários níveis

Fonte: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000

De acordo com Batezzatti e Magnani (2000) para ter condições de operar no ambientes turbulentos, ofertando produtos ou serviços personalizados, sem que exista um aumento generalizado dos custos organizacionais, as empresas podem, em relação à cadeia de suprimentos, adotar duas alternativas:

- Cadeia de suprimentos enxuta: onde no caso é projetada uma cadeia de relacionamentos entre múltiplas organizações, com capacidade de movimentar rapidamente e com eficiência seus componentes, produtos ou serviços em sincronia com as demandas do mercado. Para tanto, se faz necessária a eliminação de desperdícios em todo o sistema, bem como uma gestão eficaz e eficiente em estoques e processos. Técnicas como *Just in Time* (JIT) e *Efficient Consumer Response* (ECR) exemplificam tal abordagem;
- Cadeia de suprimentos ágil onde é desenvolvida uma cadeia de negócios capaz de prosperar rapidamente em meio a mudanças aceleradas em termos ambientais ou de mercado. É aquela, onde as estruturas organizacionais e os processos administrativos são estruturados de modo a possibilitar e viabilizar a conversão rápida e fluida das iniciativas de seus membros que valorizem o cliente.

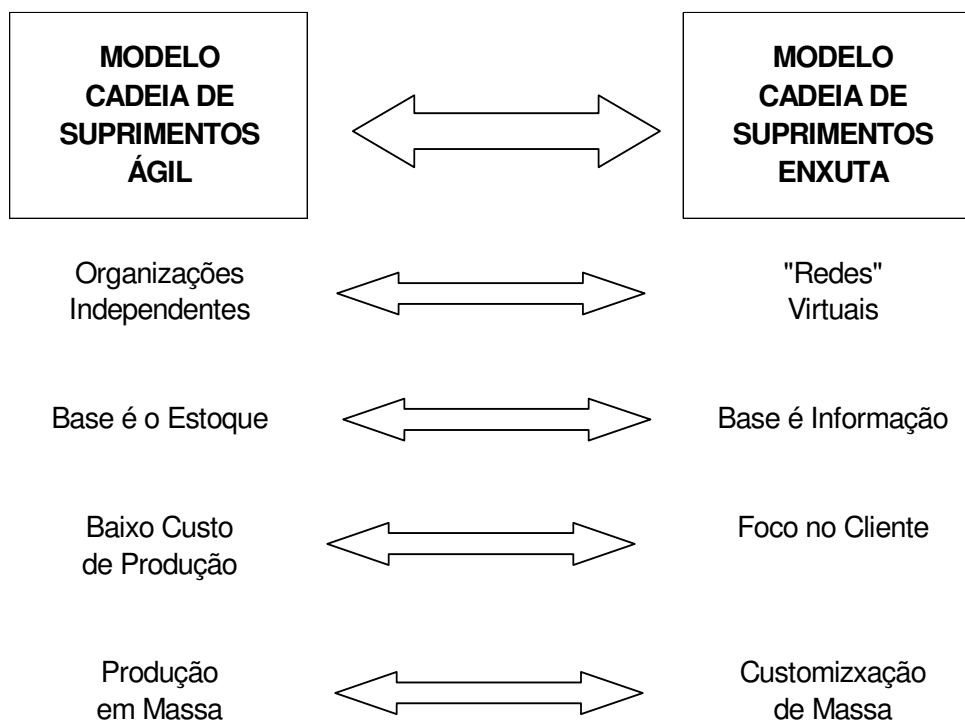
Essa diferenciação exposta entre cadeia de suprimentos ágil e cadeia de suprimentos enxuta por vezes ocasiona confusão nos leitores e no seu entendimento a respeito do tema. Gunasekaran (2001) explica ser um erro o entendimento de que cadeia de suprimentos ágil possa ser sinônimo de cadeia de suprimentos enxuta. Nesse sentido, Harrisson, Christopher e Van Hoek (1999) expõem pelo menos cinco diferenças importantes que servem para distinguir entre os dois modelos. Essa distinção fica mais fácil de ser observada, no quadro abaixo:

Tabela 4 - Diferenças de Enfoque entre Cadeias de Suprimentos Ágeis e Enxutas

CARACTERÍSTICAS	ÁGIL	ENXUTA
Foco Principal	Eliminar desperdícios	Atender a demandas personalizadas rapidamente
Tipos de Relacionamento	Parcerias de longo prazo: relações de parceria são fortalecidas o tempo todo	Parcerias dinâmicas: o projeto e o desenho da rede é revisto sempre em função das oportunidades de mercado
Medidas de Desempenho	Satisfação do consumidor: ênfase nos custos e qualidade das operações	Satisfação do consumidor: ênfase no valor proporcionado ao cliente
Estrutura Organizacional	Hierarquia organizacional - organização em função de linhas de produtos	Cadeia ou teia de organização - organização em função de qualificações e principais competências
Planejamento e Controle das Atividades	Ênfase na proteção da produção do ambiente externo (equilíbrio dos recursos, fluxos de materiais e redução de desperdícios)	Ênfase no atendimento com inteligência das demandas dos clientes e subsequente atendimento rápido

Fonte: HARRISON, CHRISTOPHER e VAN HOEK, 1999

Para Sampaio (2003) a diferença de abordagem entre as duas não significa que um projeto de uma cadeia de suprimentos ágil seja concorrente ou inviabilize definitivamente um projeto de cadeia de suprimentos enxuta. Argumenta esse autor, que tal distinção resulta apenas e tão somente na existência de alternativas diferentes de projeto de desenho para a cadeia, conforme o quadro 2:



Quadro 2 - Resumo das principais diferenças entre Cadeia de Suprimentos Ágil e Cadeia de Suprimentos Enxuta

Fonte: Adaptado de SAMPAIO, 2003 e de HARRISON, CHRISTOPHER e VAN HOEK, 1999

No entanto, segundo Naylor, Nain e Berry (1999) há a possibilidade de o projeto da cadeia de suprimentos não necessariamente ser exclusivamente ou enxuto ou ágil. Nesse caso, o desenho da cadeia se encontra projetado em um dos pontos intermediários da distinção entre ambos, apresentando alguns aspectos de um dado modelo e algumas distintas características de outro. Esses autores cunharam o conceito de *Leagile*, o qual busca a conciliação de um projeto de cadeia entre os dois parâmetros.

A idéia do *Leagile* é mais fácil de ser compreendida, ao se proceder a análise da figura 2:

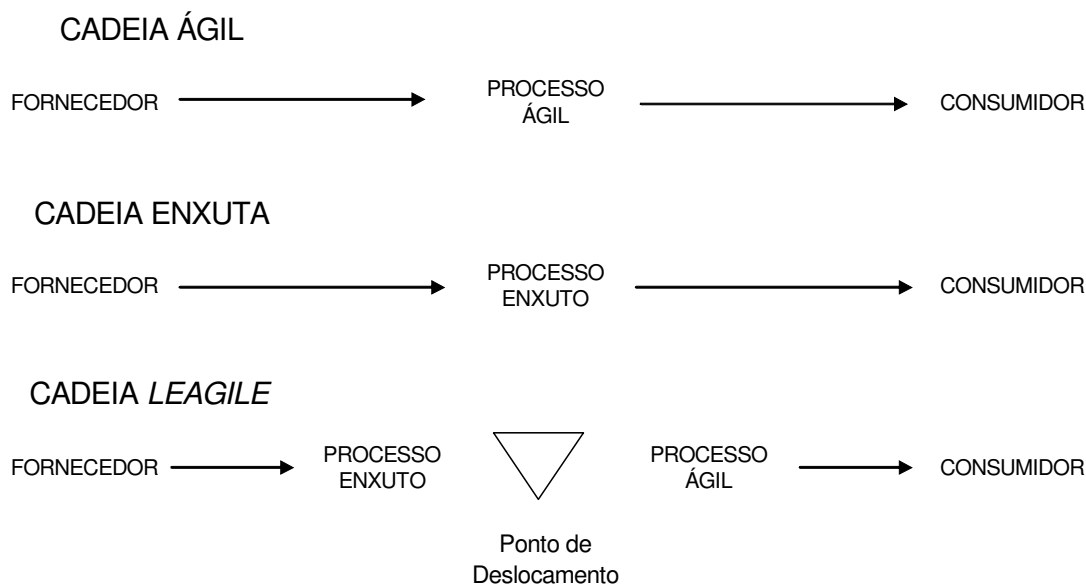


Figura 2 - Cadeia Ágil, Cadeia Enxuta e Cadeia *Lean and Agile*  
 Fonte: Adaptado de SAMPAIO, 2003 e de NAYLOR, NARIN e BERRY, 1999

Todo o movimento, segundo Sampaio (2003), se dá a montante de componentes ou materiais do ponto de deslocamento com bases estabelecidas segundo as previsões de demanda, ao passo que os produtos e serviços finais, a justante, conforme os produtos ou serviços efetivamente comercializados.

Em relação a custos, conforme a explicação de Naurus e Anderson (1996) no planejamento do projeto da cadeia, esse é um aspecto central que deve ser bastante observado. Segundo esses autores, já há 10 anos, o desempenho de algumas cadeias de suprimentos, se apresentava pior do que jamais estivera, com os custos se elevando a patamares insustentáveis. Vale destacar que, com a globalização, entre outras mudanças ambientais e sociais, a tendência é que não apenas a questão dos custos, mas a necessidade de mais cuidado no planejamento e na gestão da cadeia de suprimentos se torne cada vez mais premente.

### 2.2.1 Cadeia de suprimentos em serviços

De forma análoga aos produtos, em relação aos serviços de modo geral, e mais especificamente em relação às atividades de turismo, também se apresenta

como importante a gestão dos insumos necessários para se criar uma oferta de turismo. Para Lovelock e Wright (2002) os insumos são caracterizados como sendo o conjunto de recursos agrupados em termos de capital, energia, infra-estrutura, recursos humanos e tecnologia que viabilizariam um serviço qualquer. No caso específico, neste sentido o pacote de turismo de lazer (item 3.7).

Para Johnston e Clark (2002) o mecanismo ou insumo essencial de troca entre os fornecedores e os compradores no caso dos serviços é a informação. Para tais autores, ao gerenciar e zelar pela base de fornecedores, o comprador, no caso operadora de turismo, consegue economias significativas de custo. Afirmam ainda, Johnston e Clark (2002), ser cada vez mais comum as organizações prestadoras de serviços estabelecerem relações de parcerias e alianças com seus fornecedores. No caso de pacotes de turismo de lazer (Figura 1 e item 3.7) se pode inferir que a relação de suprimentos de insumos e serviços é estabelecida com base em contratos formais de trabalho, onde os fornecedores (hotéis, companhias aéreas, companhias de traslado e transfer locais, restaurantes e outros) atendem às demandas dos consumidores (turistas) mediante acordos formalmente assinado entre a operadora e o prestador do serviço em si.

Por fim, entende-se com base em Lovelock e Wright (2002) que ao selecionar distintas alternativas de suprimentos, ou melhor ao escolher entre as várias opções de fornecedores, cabe ao gestor a decisão em favor daqueles que apresentem a maior proximidade e similaridade frente às expectativas dos turistas, bem como a maior possibilidade de distinção e diferenciação que possa ser oferecido a esse mesmo cliente, por um concorrente seu.

## **2.3 Cadeia de valor**

Segundo Kotler (2002) toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço. Nesse sentido, Porter (1985) propôs a *cadeia de valor* como uma ferramenta que possibilita a identificação de maneiras pelas quais



se pode criar mais valor para o cliente. Essa cadeia identifica nove atividades relevantes, cinco principais e quatro ditas de apoio, que acabam por criar valor e custo em dado negócio. As principais atividades são: trazer materiais para dentro da empresa, expedir os produtos e serviços finais, comercializá-los e prestar-lhes a devida assistência técnica. Assim, a tarefa de uma empresa é o exame dos seus custos e de seu desempenho em todas as atividades que agreguem valor, bem como a busca de meios de melhorar essas tarefas. Complementa esse autor, afirmando que, na medida em que tiver condições de apresentar desempenho superior ao de seus concorrentes, essa empresa poderá alcançar vantagem competitiva. A idéia da cadeia de valor é mais facilmente entendida quando é feita a análise da figura 3 abaixo:

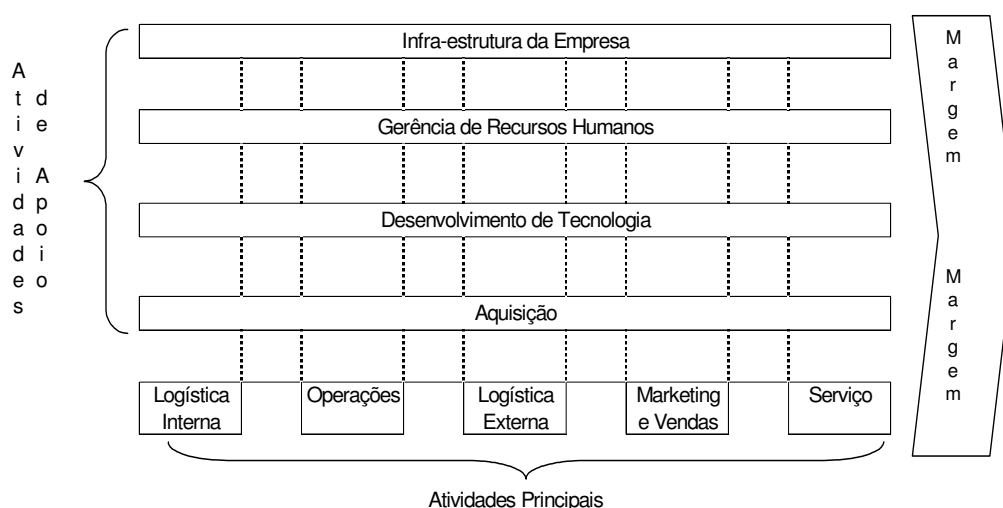


Figura 3 - Cadeia de Valor

Fonte: Kotler, 2002, citando PORTER, 1985

Kotler (2002) complementa sua análise afirmando que as empresas, atualmente, devem buscar vantagens competitivas não apenas em suas operações, mas nas cadeias de valor de seus clientes, fornecedores e distribuidores. É justamente aí, quando uma empresa estabelece parcerias com fornecedores e distribuidores para viabilizar uma *rede de entrega de valor superior*, essa que também pode ser denominada cadeia de suprimentos (conforme item 2.1 do trabalho).

## 2.4 Relações interorganizacionais e redes de relacionamento

Baseados em Amorim e Machado-da-Silva (2004) podemos analisar o relacionamento entre as organizações. Para Morgan (1996), não há condições de imaginar uma organização que se mantenha isolada, não tendo relações de qualquer natureza com outras organizações. Segundo Hall (1984) essas relações interorganizacionais dependem das condições ambientais (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais), dos fatores situacionais (conscientização entre os membros da rede, consenso-dissensão sobre domínio, proximidade geográfica, dependência localizada e tamanho), das bases de interação (*ad hoc*, troca, acordos formalizados e obrigatórios), dos fluxos de recursos (interdependência de recursos, intensidade, programas conjuntos e interligação de diretores) e das formas de transação (formalizadas, padronizadas, importantes, freqüentes, recíprocas, centralizadas, cooperativas, conflitivas e coordenadas). Ainda, para esse autor, em épocas ditas de crise, o grau de intensidade dessa relação tende a aumentar. É nessas épocas que as relações da rede tendem a ser mais intensas do que em épocas sem crise.

Por sua vez, Ring e Van de Ven (1994) argumentam que os relacionamentos interorganizacionais são processos que podem continuar ou terminar ao longo do tempo. Esses autores apresentam quatro motivos que levariam ou no mínimo contribuiriam na dissolução dos relacionamentos interorganizacionais: (1) excessivos monitoramentos das relações e estrutura legal; (2) conflitos entre papéis e comportamentos interpessoais dos grupos organizacionais; (3) condições que favorecem a violação da confiança, e (4) intensificação do comprometimento na transação. As duas primeiras razões exemplificam situações produzidas pela excessiva estrutura formal existente entre os relacionamentos interorganizacionais, enquanto as duas últimas exemplificam situações de excessiva confiança nas negociações informais. Os autores concluem que o equilíbrio entre os processos formal e informal garante a continuidade do relacionamento interorganizacional ao longo do tempo.

Já para Baker (1990), baseado no número de organizações que interagem entre si e do direcionamento dessas, as relações podem ser consideradas: *diádicas*, *conjuntos organizacionais* e *redes organizacionais*. Relação de pares ou diádica ocorre quando o relacionamento envolve somente duas organizações; Conjunto Interorganizacional, que é formado por várias relações diádicas, controladas por uma organização no centro do conjunto, a qual podemos chamar de órgão focal. No mais das vezes, o órgão focal mantém relações diádicas com os demais elementos do conjunto, e essas não mantêm relações entre si; por fim, temos a rede, que consiste no relacionamento entre todas as organizações dentro de uma população. Trata-se da mais complexa forma de relacionamento interorganizacional.

Os tipos de relações interorganizacionais são mais bem visualizados segundo a figura 4:

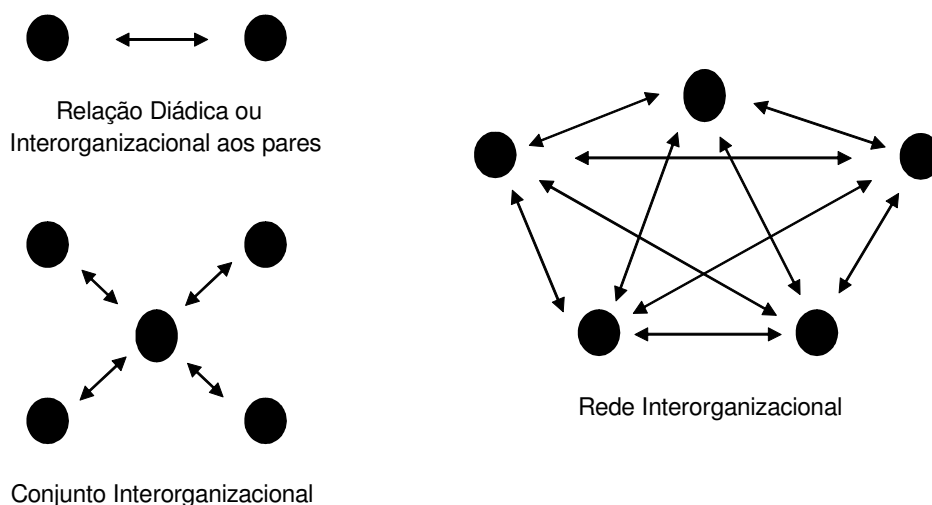


Figura 4 - Tipos de Relações Interorganizacionais  
Fonte: VAN DE VEN e FERRY, 1980 e HALL, 1984.

Ainda para Laban Neto (2004) essa idéia de que qualquer mercado é constituído por sistema de relacionamentos e não por transações isoladas, não se apresenta como sendo nova. Nesse contexto, se permite analisar a questão dos relacionamentos com base em um *continuum* escalar – estabelecido por Webster (1992). Esse tem como ponto de partida a idéia das transações puras até o extremo

da integração vertical. Cada etapa desse relacionamento representa então, para esse autor, uma evolução quando comparada à fase imediatamente anterior. Vê-se isso na figura 5, a seguir:

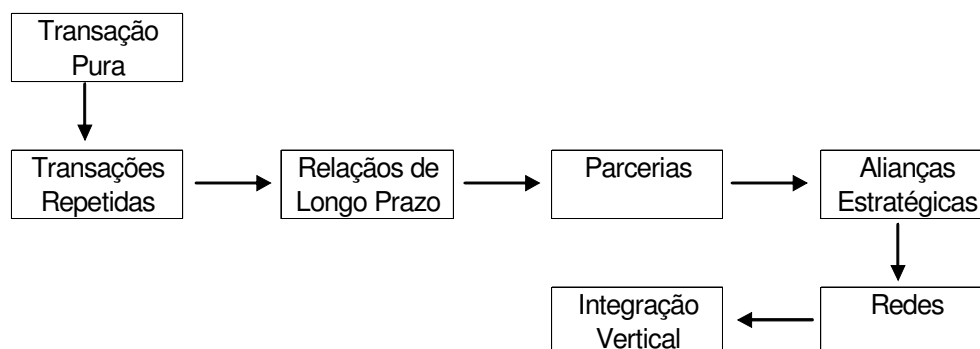


Figura 5 - Continuum de Webster  
Fonte: WEBSTER, 1992

## 2.5 Poder e dependência

Em razão das hipóteses e objetivos do presente estudo (itens 1.3 e 1.4) se faz necessário analisar dois aspectos a respeito do tema: tanto o conceito de *poder* quanto o de *dependência* e as características que permitem e possibilitam que um dos elos da cadeia exerça o papel de líder de uma dada cadeia de suprimentos, devido à sua concentração de poder.

Para White (1972), em primeiro lugar não há consenso sobre que termo deve ser conceituado: “*poder*”, “*ser poder*” ou “*exercitar poder*”; também não está claro se há ou não “*poder*” nas diferentes situações do cotidiano; e, por fim, nem sempre os conceitos ajudam a identificar quem tem poder em uma dada situação. Por sua vez, Ginante (2004) argumenta que a razão de tais dificuldades é que não há uma referencia observável e identificável sobre “*poder*”, pois esse não é algo físico. Já, segundo Morgan (2004) o poder pode ser entendido como meio pelo qual os conflitos de interesse se resolvem. Ele influencia quem consegue o que, como e quando.

Para Stern e Reve (1980) poder é a capacidade que um dos membros do canal de marketing tem de influenciar as variáveis do composto mercadológico do outro membro. Conforme Ginante (2004) o membro do canal que exerce poder, acaba por interferir no alcance ou mesmo nos objetivos mercadológicos do outro. Conforme Bowersox e Cooper (1992) argumentam que a base primária do poder entre os membros de um canal, é a dependência mútua.

Conforme Ginante (2004) para se indicar a concentração de poder, e assim se estabelecer quem exerce a liderança em determinada cadeia, devemos observar os seguintes aspectos:

- Poder é algo transitivo, existindo sempre com relação a outro elo ou organização;
- Poder depende da percepção do outro elo da cadeia, isto de como uma outra
- Organização com a qual uma dada empresa se relaciona. Nesse caso, entendemos percepção como sendo o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza, e interpreta o conjunto de informações recebidas a fim de criar uma imagem significativa para si, dos diversos elementos e aspectos que interferem em seu mundo (KOTLER, 2000);
- Alguns fatores sobre os quais as bases de poder são estruturadas são externos à relação dos agentes. Como exemplos temos a estrutura de capital de um dos agentes ou mesmo o seu tamanho;
- Não necessariamente o poder precisa ser exercido, para existir e influenciar o comportamento de um outro agente;

Por fim, conforme apresentado por Ginante (2004) e Bowersox e Cooper (1992) é importante o reconhecimento da existência de várias dimensões relativas a poder:

- Poder de Recompensa: baseado na habilidade de um dos agentes propiciar à cadeia como um todo, algo de valia;
- Poder Coercitivo: baseado no fato de que em não havendo cooperação como os objetivos globais da cadeia, quem não colaborar será punido;
- Poder Legítimo: baseado na crença de um agente de que outro “tem direito” de comandar as ações;
- Poder de Referência: baseado na identificação que num dos membros da cadeia apresenta em relação a outro;
- Poder de Expertise: baseado no conhecimento ou nas informações que um dos elos apresenta, percebido como importantes pelos outros membros.

Ainda, deve ser destacado o aspecto econômico, ou de valor ou de retenção de recursos relacionada ao conceito de poder. Isto é, dentro de uma cadeia como a turismo de lazer de pacotes para o Nordeste, quem fica com a maior parte dos valores pagos pelo turista, quando da aquisição de sua viagem, é o elo representado pela operadora de turismo (conforme item 3.7).

## **2.6 Comportamento da Cadeia de Suprimentos**

Segundo Sampaio (2003), Fisher (1997) estabelece o projeto da cadeia de suprimentos em função da natureza da demanda dos produtos ou serviços no mercado. Ambos explicitam que podem ser classificados os produtos ou serviços, com base em duas categorias distintas: Inovadores e Funcionais, com características particulares explicadas na tabela 5, apresentada a seguir:

Tabela 5: Produtos funcionais X produtos inovadores

CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA	PRODUTO	
	FUNCIONAL	INOVADOR
Ciclo de Vida do Produto	Acima de 2 anos	De 3 meses a 1 ano
Margem de Contribuição	5% a 20%	20% a 60%
Variedade de Produto	Baixo (10 a 20 alternativas por linha)	Alta (Em geral milhares de alternativas por linha)
Margem de Erro quando do comprometimento da produção	10%	40% até 100%
Taxa média de Falta de Estoque	1% a 2%	10% a 20%
Porcentual média de desconto em função da sazonalidade	0%	10% a 25%
Prazo de processamento necessário para produtos / serviços fabricados / prestados de acordo com o pedido	6 meses a 1 ano	1 dia a 2 semanas

Fonte: Adaptado de FISHER, 1997.

O fato de um determinado produto ser categorizado como funcional ou inovador, para Fisher (1997) implica em se apresentar um desenho específico da cadeia de suprimentos. Sampaio (2003) corrobora esse raciocínio explicitando que as cadeias de suprimentos podem se apresentar como sendo responsivas ou eficientes. Para ambos, dizer que uma cadeia é responsiva significa dizer que esta cadeia assegura que os seus participantes garantem respostas rápidas às demandas personalizadas de seus clientes; ao passo que ao afirmarmos que uma determinada cadeia pode ser entendida como sendo eficiente, isto implica em se afirmar que esta, por sua vez, tem o seu foco central voltado ao fluxo físico eficiente de produtos, principalmente para aquelas empresas cujo produto seja caracterizado como funcional.

Tabela 6: Cadeia de Suprimentos Responsiva X Eficiente

	CADEIA DE SUPRIMENTOS	
	RESPONSIVA	EFICIENTE
Objetivo Básico	Responder com rapidez a demandas imprevistas ou imprevisíveis. Evitar perda de vendas por descontos forçados, estoques obsoletos ou falta de produtos	Foco no custo. Fornecer de modo eficiente para suprir demanda prevista.
Enfoque na Fabricação	Eliminar o excesso de capacidade reguladora	Manter a alta taxa média de utilização
Estratégia de Estocagem	Eliminar estoques de garantia de produtos acabados e em processo	Alta rotatividade. Minimização de estoques ao longo da cadeia
Enfoque no tempo de Processamento ( <i>Lead Time</i> )	Investir pesado para redução no tempo	Redução de prazos desde que isso não afete os custos
Escolha de Fornecedores	Seleção com objetivo de ganho de rapidez	Seleção com base nos custos e qualidade
Estratégia de projeto do produto	Uso do projeto modular para se adiar o quanto for possível a diferenciação de produto	Maximizar desempenho e minimizar custo

Fonte: FISHER, 1997.

Baseados em Slack, Chambers e Johnston (2002) e também em Fisher (1997), podemos fazer uma análise comparativa da combinação dos recursos na cadeia de suprimentos frente às exigências de mercado, conforme a figura 6:



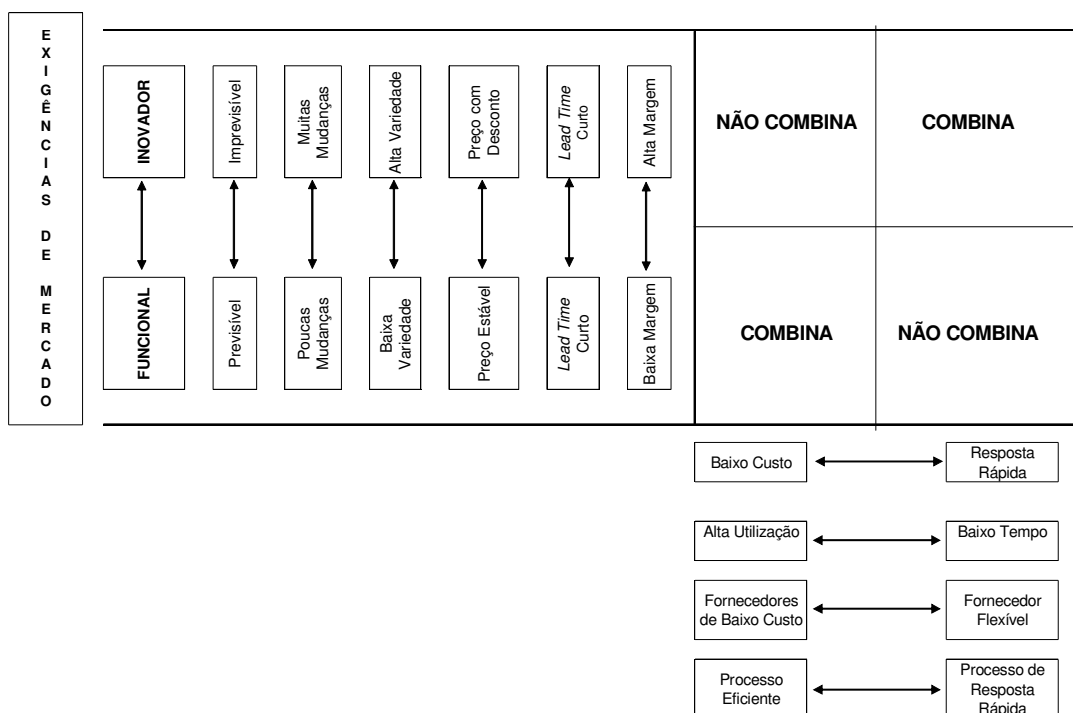


Figura 6 - Combinando os Recursos de Operações na Cadeia de Suprimentos  
 Fonte: FISHER, 1997, citado por SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002 e SAMPAIO, 2003.

## 2.7 A dinâmica dos processos na cadeia

Por sua vez, Fine (1998) apresenta uma visão mais dinâmica acerca da cadeia de suprimentos. Baseando-se em uma década de pesquisas no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), onde obteve sucesso na apresentação do conceito de *dinâmica das cadeias de suprimentos*, argumenta que paulatinamente as vantagens competitivas advindas de um projeto eficiente de cadeia de suprimentos vão paulatinamente deixando de sê-las, e isso ocorre cada vez mais rapidamente. Portanto, e com base nisto, Fine (1998) argumenta ser importante que as empresas continuamente façam reavaliações sobre o seu futuro, e ainda busquem avaliar e entender como as mudanças em relação às condições ambientais nos mercados e setores onde atuam, irão futuramente interferir ou não, no desenho e no respectivo desempenho de sua cadeia de suprimentos.

### **2.7.1 A dinâmica da verticalização e da horizontalização: a hélice dupla**

Ainda, segundo Fine (1998) cada setor específico responde de modo distinto ao dinamismo do mercado, em função de suas características próprias: estruturas organizacionais, processos e velocidade de introdução de novos produtos. Desta forma, por exemplo, os setores de computadores e informática apresentam uma velocidade evolutiva maior quando comparados aos setores de aviação ou de fabricação de canetas esferográficas.

Por meio de estudos sobre a evolução, mutação, sobrevivência e mesmo extinção de algumas empresas e organizações em diferentes mercados, Fine constituiu aquilo que se convencionou chamar de o Modelo da Hélice Dupla (Figura 7). Trata-se de um ciclo duplo infinito que explica as mudanças nos projetos e desenhos das cadeias de suprimentos, conforme figura a seguir. Esse modelo se configura em um movimento cíclico entre distintos setores integrados verticalmente, constituídos de organizações gigantescas, em paralelo a setores desintegrados horizontalmente, com base em uma multidão de inovadores, cada qual objetivando um nicho próprio no amplo espaço originado da prévia extinção dos gigantes, conforme explica Sampaio (2003) a respeito do modelo.

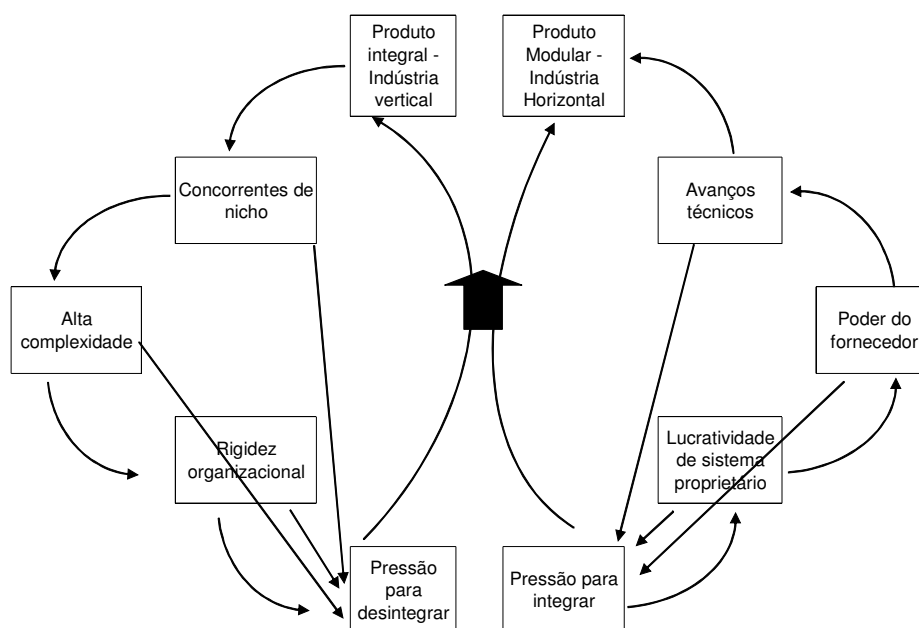


Figura 7 - O modelo da Hélice Dupla  
Fonte: FINE, 1998.

Para Sampaio (2003) a hélice dupla ilustra os movimentos cíclicos que ocorrem entre horizontalização e verticalização nas cadeias de suprimentos das organizações. A entrada de novos competidores ou o desafio de se manter à frente dos concorrentes em um dado setor, bem como o excesso de burocracia das grandes corporações, direcionam empresas integradas verticalmente a movimentos de desintegração e à sua respectiva adequação a estruturas horizontais e a arquitetura de produtos modulares.

Por outro lado, afirma o autor que, quando uma dada indústria apresenta estrutura horizontal, outro conjunto de forças a direciona a integração vertical e à arquitetura integrada de produto. Entre várias dessas forças, podemos citar o poder de mercado num subsistema que encoraja o enfardamento com outros subsistemas de modo a agregar mais valor e a aumentar o controle e os avanços tecnológicos nesse subsistema, com habilidade de transformá-lo em mercadoria escassa da cadeia, conferindo assim poder de mercado ao seu detentor.

Ainda, de acordo com Sampaio (2003), o modelo da hélice dupla sugere a marginalização do conceito de vantagem competitiva sustentável de Porter (2005),

criado para mercados de baixa velocidade evolutiva. Em mercados competitivos ou ainda em setores de alta velocidade evolutiva, a vantagem competitiva temporária se apresenta como conceito dominante. O segredo, nesse caso, segundo a análise de Sampaio (2003) é a escolha do conjunto de competências centrais continuamente. Aí, deve a empresa focar em dois conjuntos de prioridades: Formatar novas capacidades e habilidades, para quando as atuais não se configurarem em fontes de vantagens competitivas; e, em explorar as atuais capacidades e vantagens competitivas existentes.

Esse autor (SAMPAIO, 2003) finaliza a sua análise em relação ao modelo, argumentando que as arquiteturas de produto e da cadeia de suprimentos tendem a se alinhar, isto é, produtos classificados como integrados tendem a ser desenvolvidos e constituídos em cadeias de fornecimento integradas, ao passo que os produtos modulares tendem a ser desenhados e constituídos em cadeias modulares. E, acaba por concluir argumentando que uma empresa, ao definir a sua estratégia não deve mais se restringir à simples análise de suas competências centrais internas, mas também deve estar atenta às competências de toda a sua cadeia de suprimentos, pois uma modificação em qualquer ponto ou elo dessa cadeia, essa terá fatalmente a dinâmica de seu funcionamento modificada. Com base em Fine, (1998) a cadeia pode se apresentar como sendo integrada ou horizontal, conforme a estruturação de sua arquitetura.

### **2.7.2. A Arquitetura da Cadeia de Suprimentos**

Segundo Fine (1998) esse é um elemento fundamental de análise de quando uma empresa decide por fazer ou terceirizar a manufatura de seus insumos. Também tal conceito é importante no sentido de possibilitar a distinção entre cadeias integradas, as quais apresentam *proximidade* em relação a quatro dimensões: geográfica, mensurável pela distância física; organizacional, cuja medida é feita por meio de constructos que envolvam a estrutura societária, as dependências interpessoais e o controle gerencial; Cultural, ou seja, aquela que captura os itens

comuns de linguagem, costumes empresariais, éticos e legais; e, por fim a *proximidade eletrônica*, que o próprio Fine (1998) relaciona à *vizinhança virtual*.

Dado que a cadeia de suprimentos do produto turístico (item 3.5) se caracterizada por em um primeiro momento não haver proximidade física, nem tampouco a existência de uma participação societária interligada, conforme Fine (1998) tal cadeia pode se caracterizar como sendo modular, uma vez que nestas existem, ou melhor, ocorrem em um amplo território geográfico, sob estruturas gerenciais autônomas, onde existe uma grande diversidade cultural.

Ainda no contexto da arquitetura, deve-se observar para Fine (1998) a questão da arquitetura do processo à medida que se analisa a cadeia de um dado produto e de suprimentos. Em relação a esse ponto, Fine (1998) coloca que são utilizadas apenas duas dimensões: tempo e espaço. Ainda nesse contexto, conforme o autor, verifica-se que a característica do pacote turístico em relação à arquitetura do processo é de disperso ou modular lento.

Com relação ao projeto envolvido na cadeia de suprimentos, Fine (1998) explicita que as arquiteturas de processo são baseadas a partir de duas dimensões: tempo e espaço. Nesse sentido, se o processo está ou estiver integrado entre os participantes da cadeia tanto no tempo como no espaço, pode-se afirmar que a cadeia é altamente integrada; ou por outro lado, quando ocorre a dispersão tanto no tempo como no espaço, considera-se a cadeia altamente modular, o que ocorre na cadeia de suprimento do produto turístico (pacote), pois há distância tanto geográfica quanto entre a organização do pacote e o usufruto do mesmo pelo turista.

## **2.8 A importância dos intermediários entre os suprimentos e os consumidores**

Já há aproximadamente 40 anos, tal importância vem sendo objeto de estudo. Segundo Stern (1967) o aumento da complexidade das tarefas necessárias de serem executadas pelo canal, já àquela época, justificava a existência dos intermediários, dado que, ao se tornarem especialistas na execução de

determinadas tarefas, conseguiam o aumento da eficiência da cadeia como um todo, possibilitando ganhos de escala e redução de custos.

Segundo Laban Neto (2004) podem ser identificados vários aspectos relativos à racionalidade econômica dos participantes de uma cadeia de suprimentos, e que são úteis para explicar a emergência, bem como o respectivo aumento de importância, dos intermediários:

- A especialização em atividades, promovendo um aumento da eficiência do processo, em virtude dos ganhos de escala e da curva de aprendizado;
- A transformação das transações em processos rotineiros e repetitivos, o que em função do aprendizado acaba por facilitar as atividades, os respectivos controles, as validações das transações efetuadas e os pagamentos das mesmas;
- Aumento da eficiência do processo como um todo, pois através de intermediários, por exemplo, um produtor ou operador de turismo tem maiores condições de atendimento aos consumidores, no caso os turistas individualmente;
- Facilitação do processo de busca de produtos ou pacotes, ampliando o acesso desses consumidores, ou melhor, turistas a uma gama maior de ofertas e alternativas; e,
- Racionalização dos contatos e da prestação do serviço de informações aos turistas, antes, durante e após o processo de efetivação das vendas.

## 2.9 Estratégias competitivas para empresas prestadoras de serviços

Com base em Porter (2005), podem ser explicitadas três estratégias competitivas genéricas para empresas de serviços: liderança global em custos, diferenciação e focalização, a saber:

- **Liderança global em custos:** Essa se caracteriza por a empresa requerer e apresentar instalações mais eficientes, com controle sobre custos bem como sobre a força de vendas e a publicidade. Com o ganho dessa eficiência, a empresa tem condições, não apenas de se defender de um eventual ataque de um concorrente, mas também de praticar preços mais baixos que os seus concorrentes na prestação de serviços.
- **Diferenciação:** Para esse autor, a diferenciação consiste na criação, operação e prestação de um serviço considerado como sendo único pelo cliente. Há várias e distintas formas que tal estratégia pode tomar em relação a serviços: a forma como está estruturado o canal de distribuição de um dado serviço, a tecnologia empregada para a prestação desse, e também ainda, outras dimensões, como o próprio atendimento em si, oferecido pelo prestador de um dado serviço, quando da prestação do mesmo.
- **Focalização:** Última das alternativas contempladas como sendo uma opção estratégica, Porter (2005), a define como sendo focalização. Isto é, partindo-se da premissa de que o que interessa à empresa é a satisfação de um mercado-alvo particular (segmentado – conforme item 3.4), ou seja, a empresa deve focar seus planos operacionais, táticos e estratégicos nas demandas particulares do rol de clientes pertencentes a um determinado grupo; e, ao adotar tal postura, como resultado, a empresa consegue diferenciação neste mercado, uma vez que, além de conhecer melhor a necessidade dos clientes, a organização tem meios de se estruturar para servir seu mercado-alvo de maneira eficiente.

Assim, tais estratégias representam uma decisão que a empresa tem de tomar em relação a seus sistemas, aos métodos empregados na sua gestão e nas suas operações, às condições, ao ambiente de trabalho e também em relação à parte financeira. Tudo, para Porter (2005), com a finalidade de adotar e determinar estratégias que vão ao encontro das diretrizes, objetivos e metas traçadas pela e para a empresa, a fim de se destacar no mercado em que atue.



### **3 O NEGÓCIO DO TURISMO**

O objetivo desse capítulo é analisar a unificação e sistematização dos conceitos relativos ao turismo, para depois ser viável uma reflexão acerca da evolução do turismo enquanto indústria, e também dos papéis desempenhados por seus membros constituintes e participantes da sua cadeia de suprimentos.

#### **3.1 Conceito de turismo**

De acordo com Schreiner (2004) o turismo nasceu e se desenvolveu com o capitalismo, mas a partir da década de 60 é que ganha peso econômico. Citada por Moech (2002), é explicitada a definição dos suíços Hunziber e Kraft, de 1942, segundo o qual o turismo pode ser entendido como o conjunto de fenômenos e relações produzidas pelo deslocamento e permanência de pessoas fora de seu local de domicílio, desde que esses não motivados por uma atividade lucrativa. Ressalte-se que nessa definição o segmento de turismo de negócio se encontra alijado do conceito.

Já, Wahab (1991), estabelece como conceito de turismo:

O turismo é uma atividade humana internacional que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre os povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma atividade remunerada. Para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local, formando exportações invisíveis. Os benefícios originários desse fenômeno podem ser verificados na vida econômica, política, cultural e psicossociológica da comunidade. (WAHAB, 1991, p.26).

Note-se que também nesse conceito são excluídos todos os aspectos relacionados ao turismo de negócios.

Já McIntosh e Goeldner (1986) caracterizam o turismo como o somatório de relacionamentos e fenômenos resultantes da interação entre governos e comunidades anfitriões, prestadores de serviços e turistas. Trata-se, portanto da composição básica de atividades, serviços e indústria oferecidos a um ou a um grupo de turistas em viagem. Segundo Schreiner (2004) o turismo pode ser entendido como indústria por se tratar de um setor com diversas atividades heterogêneas atuando em conjunto para possibilitar e viabilizar uma viagem.

Por sua vez, Mill e Morrison (1992) não consideram o turismo uma indústria, mas uma atividade onde as pessoas transpassam fronteiras na busca do lazer ou negócios, permanecendo no destino por um prazo compreendido entre 24 horas e um ano. Vale notar que nessa idéia de atividade, já está contemplada a idéia de turismo de negócios. Esses consideram o turismo uma atividade onde as pessoas transpassam fronteiras internacionais na busca de lazer ou negócios, permanecendo no destino por um prazo compreendido entre 24 horas e um ano.

Ainda, Baptista (1997) parte da premissa de que é o turista quem decide pelo deslocamento, sendo a viagem viabilizada pelos diversos agentes empresariais e institucionais, tendo caráter fundamentalmente econômico.

Para Vaz (1999) um mercado turístico é resultado de transações que se estabelecem entre agentes econômicos para atender uma demanda. Por transações, entende-se a troca de valor entre duas ou mais partes (KOTLER, 2002). Sendo que para Vaz (1999) há basicamente três agentes envolvidos nesse processo de troca: operadora (produtor), prestadores de serviços da localidade e o turista (consumidor). Nesse contexto, o autor define essa relação como indústria do turismo, na medida em que se desenvolve uma demanda constante para um dado destino e um produto passa a ser comercializado para atendê-la.

Para Acerenza (2002) três elementos constituem a base da movimentação turística do sistema turístico: o turista, o destino emissor (de onde sai o viajante) e o destino receptor (para onde ele vai). Nesse sistema, o turista atua como ativador do sistema, quando decide viajar do local fixo de sua residência para um outro local destino, e os prestadores de serviços possibilitam viabilizar tal

dinâmica. Nesses podemos incluir os serviços de transporte, de alimentação, de hospedagem e de agências de viagens.

Para a Empresa Brasileira de Turismo, o turismo pode ser definido como:

Uma indústria que processa recursos naturais, culturais, e humanos sem desgastá-los, de forma articulada e planejada, com a missão de atender os sonhos do turista e principalmente promover o desenvolvimento sustentável local. (EMBRATUR, 2003).

Por sua vez, Schreiner (2004), argumenta que a definição mundialmente aceita é o rol de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadias em locais distintos do seu habitat, por um período inferior a um ano, com a finalidade de empreender atividades de lazer, ou negócios ou ainda outros motivos. (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT, 1998). Ainda para a autora, a OMT reconhece a não existência de uma definição técnica absoluta sobre o conceito de turismo, em razão de esse conceito apresentar um caráter multidisciplinar, o qual acaba por envolver diversos setores econômicos, os quais dispõem de visões e pontos de vista distinto sobre o setor.

Com base no exposto acima, se pode inferir para o desenvolvimento do presente estudo uma definição similar àquela da OMT, segundo a qual o turismo consiste no deslocamento de uma ou um grupo de pessoas, para um local que não o de seu usual domicílio, por um período superior a 24 horas e inferior a um ano, por um motivo qualquer que leve essa pessoa ou esse grupo de pessoas a empreender o deslocamento.

### 3.2 Evolução do turismo

Baseados em Schreiner (2004) e em Valls (1996) podemos fazer uma divisão histórica a respeito da indústria do turismo, conforme o quadro 3:

<b>Etapas</b>	<b>Período</b>	<b>Eventos</b>
1	Máquina a Vapor até o final da 1ª Guerra Mundial	Surge Conceito de Viagem Organizada Surgem Operadoras e Agências de Viagens
2	Fim da 1ª Guerra Mundial até o Final da 2ª Guerra Mundial	Consolidadas viagens entre continentes Desenvolvidos alpinismo, praias e balneários entre outros
3	Fim da 2ª Guerra Mundial até 1960	Aperfeiçoamento das Infra-estruturas aéreas, marítimas e terrestres Viabilização do turismo de massa
4	De 1960 a 1980	Aumento da importância do transporte aéreo Evolução tecnológica com respectivo barateamento dos custos de transporte
5	A partir dos Anos 80 até o presente	Internacionalização da indústria Consolidação das grandes cadeias hoteleiras Participação do setor no desenvolvimento dos países Viabilização do turismo virtual

Quadro 3 - Evolução Histórica do Turismo

Fonte: Adaptado de SCHREINER, 2004 e VALLS, 1996.

Ainda, de acordo com Schreiner (2004), a indústria do turismo é fortemente influenciada por fatores externos e deve ser lembrado, conforme explicita esta autora, efetivamente que a evolução do turismo ocorre justamente em função das variantes destes elementos. Isso pode ser observado no fato de ser justamente na época do Pós-Guerra, a partir da década de 1950, que o operador se consolida como formatador de viagens e também como agente promotor de destinos. Esse operador, para Schreiner (2004), inicia o processo de produção de pacotes turísticos padronizados, com ganhos advindos da produção em escala, altamente massificados. E tal situação permanece até os dias atuais.

### **3.3 Turista**

Decorrente do conceito de turismo se tem à caracterização do consumidor dos serviços de turismo, o turista. Segundo Ignarra (2003), os turistas são aqueles que consomem os serviços turísticos. Tais serviços são aqueles relativos à hospedagem, alimentação e transporte (Vaz, 2001). Ainda, para Ignarra (2003), o turista se diferencia do excursionista, outro consumidor dos serviços turísticos pelo fato de esse último não pernoitar na localidade visitada; Em outros termos, quem adquire os serviços relacionados ao turismo, ao empreender suas viagens, sem nele passar pelo menos uma noite é considerado excursionista ou quando muito, turista de um dia.

Vale destacar que tanto o excursionista quanto o turista representam o último elo da cadeia de suprimentos ou do canal de distribuição do turismo de lazer de pacotes, pois esses se caracterizam como os consumidores finais dos serviços.

### **3.4 Segmentação do mercado turístico**

Para Kuzaqui (2000) a segmentação nada mais é do que uma técnica estratégica que possibilita ao gestor um mais eficiente dispêndio de recursos, bem como uma maneira de se estruturar e organizar de modo a atender melhor o seu respectivo mercado. Para esse autor, a condição básica para que a segmentação seja empreendida de forma eficaz é que ela atenda a determinados requerimentos em relação aos grupos resultantes do processo de segmentação.

Os requisitos necessários são:

- **Acessibilidade:** O grupo resultante do processo deve ser acessível à empresa por meio da gestão do marketing mix;

- Operacionalidade: A empresa que fez a divisão do mercado em grupo deve apresentar condições, infra-estrutura e capacidade operacional de atender o segmento alvo;
- Substanciabilidade: Isso quer dizer que o grupo resultante deve gerar retorno à empresa, ou seja, com base na segmentação, o grupo de mercado a ser trabalhado deve propiciar condições de gerar lucros e valor para a empresa;
- Mensurabilidade: Os segmentos devem ser identificáveis em termos de se ver claramente quem são os participantes do grupo; e também quantificáveis, em relação a número de participantes e potencial de mercado;

De acordo com Vaz (2001) as bases de segmentação do turismo são as seguintes:

- Psicográfica: parâmetro de divisão de mercado cuja referência principal é a personalidade do consumidor (turista);
- Comportamental: aquela que diz respeito aos hábitos do público. Os procedimentos, usos e costumes que apresentam regularidade;
- Demográfica: base de segmentação que agrupa os consumidores por parâmetros que servem para identificação e quantificação dos indivíduos e que pode ser sub-dividida em três sub-bases:
  - Sócio-cultural: agrupa e organiza os indivíduos pela sua procedência e experiência de vida, bem como com base em sua convivência e de seus relacionamentos com as instituições básicas sociais;
  - Socioeconômica: sub-base que agrupa os indivíduos segundo a sua renda;

- Pessoal: Parâmetros que dizem respeito à identificação básica do cidadão, ou seja, aqueles dados que o caracterizam como indivíduo.

Geográfica: Por fim, segundo Vaz (2001), se faz necessário quantificar o público por áreas geograficamente delimitadas, isto é com ou por meio de fronteiras ou limites claramente definidos, possibilitando que a empresa trabalhe com mais propriedade em termos de divulgação e distribuição.

Baseados em Kuazaqui (2000) podem ser apresentadas as formas mais comuns de segmentação do turismo, conforme a tabela 7:

Tabela 7: Formas de Segmentação do Turismo

<b>Critério</b>	<b>Segmentos Resultantes</b>
Faixa Etária	Turismo Infantil
	Turismo Juvenil
	Turismo de Terceira-Idade
	Turismo de Meia-Idade
Sexo	Turismo para Homens
	Turismo para Mulheres
	Turismo Homossexual (GLS)
Distância do Destino ao Ponto de Origem	Turismo Regional
	Turismo Nacional
	Turismo Continental
	Turismo Intercontinental
Aspecto Cultural	Turismo Étnico
	Turismo Religioso
	Turismo Histórico
Motivação da Viagem	Turismo de Negócios
	Turismo de Eventos
	Turismo de Saúde
	Turismo de Lazer
	Turismo Educacional
	Turismo Esportivo-Competitivo
	Outros

Fonte: Adaptado de KUAZAKI, 2000.



Vale destacar que os parâmetros utilizados para segmentação no turismo não são excludentes intercategorias, isso quer dizer que os critérios utilizados não são mutuamente exclusivos entre si. Assim, por exemplo, o fato de existir a segmentação por faixa etária, e termos como resultante um grupo juvenil de turistas, não impossibilita ou invalida o caso de se continuar segmentando, e nos utilizarmos outros critérios, tais como sexo e motivo da viagem. Desse modo, um filtro de segmentação acaba por auxiliar os outros critérios utilizados e, assim, o prestador de serviços, o operador tem mais condições de organizar e estruturar a viagem. Ao saber, por exemplo, que se trata de um grupo jovem, do sexo masculino em viagem para participar de uma competição esportiva, o trabalho do gestor quer em termos de estruturação dessa viagem, quer no sentido de ter melhores condições (informações) a respeito de quais são os passeios, traslados, tipos de refeição, tipos de alojamento necessários para a satisfação das demandas de tal grupo. Dessa forma é facilitada a sua gestão da cadeia de suprimentos, pois esse organizador sabe exatamente com quais prestadores de serviços, deverá trabalhar, na organização e respectiva empreitada dessa viagem, para esse grupo.

Outro ponto que merece destaque é fato de que no presente projeto estamos nos restringindo ao turismo de lazer de pacotes, estruturados e organizados para o público classificado como pertencente às classes sociais A e B, e cujo destino de viagem de lazer seja a Região Nordeste do país. Complementando essa segmentação, estamos nos restringindo no presente estudo àquelas pessoas que empreendem suas viagens para desfrutar momento de descanso ou entretenimento. Deixamos como sugestões para futuros estudos (item 7.3) as respectivas pesquisa e análise em relação aos outros segmentos do turismo ou também outros destinos, ou ainda pessoas de outras classes sócio-econômicas que não os pertencentes às Classes A e B ou que por ventura não tenham o lazer como motivação principal do empreendimento de sua viagem.

### 3.5 Produto turístico

Pode-se entender o produto turístico como sendo algo que possa ser oferecido a um dado mercado para aquisição, atenção, consumo ou uso a fim de satisfazer uma necessidade ou um desejo. Isso inclui objetos, serviços, lugares, organizações e até mesmo idéias. (KOTLER; BOWEN; MAKENS, 2003).

Também o produto turístico pode ser entendido, de acordo com Vaz (2001) e Buhallis (2000) como um conjunto de benefícios que o consumidor - turista - busca em uma localidade específica e que são usufruídos tendo como suporte e apoio estrutural um conjunto de serviços que são oferecidos por diversas organizações. Nesse contexto, o centro do produto turístico é o destino turístico, o qual deve propiciar uma experiência integrada aos consumidores.

Já Acerenza (2002) argumenta ser o produto turístico um conjunto de prestações de produtos e serviços materiais e imateriais, que são oferecidos com o propósito de satisfazer aos desejos ou às necessidades dos turistas, sendo esse composto por atrativos (da localidade destino) em conjunto com o acesso e com as facilidades desse local, as quais viabilizam a permanência no local visitado. Por sua vez, Gnoth (2002) estabelece a definição de que o produto turístico como a experiência de viagem proporcionada ao turista, por ocasião de sua viagem.

Branisso (2005), citando Vellas e Becherel (2001), destaca três características marcantes do produto turístico:

- Altos Custos Fixos: o custo inicial para ofertar os elementos básicos do turismo como meio de transporte (carro, trem, avião) ou hospedagem (hotéis ou pousadas) tende a ser alto com pouca garantia de retorno;
- Intensa participação do ser humano: o turismo é uma indústria fortemente baseada no trabalho do ser humano. Para esses autores, grande parcela da experiência da viagem se faz com base na avaliação de qualidade dos serviços e nas habilidades que os funcionários das empresas prestadoras de

serviços, as quais constituem o produto turístico, e que têm relação direta com o aspecto do contato com o cliente. A maior parcela de tudo que é oferecido é representado por tarefas desempenhadas pelos empregados do turismo;

- Complementaridade: por fim, como elemento básico do produto turístico, temos a complementaridade, segundo a qual esse tipo de produto não é apenas um serviço único isolado, mas sim uma composição da atuação de várias empresas e organizações agindo interdependentemente de forma complementar.

Para Vaz (2001), o produto turístico é resultante da interação entre o complexo de serviços e o conjunto de benefícios proporcionados. Argumenta que ambos se articulam e necessitam um do outro para que seja viável a plena ativação mercadológica. Assim, temos a formação do produto turístico, onde um destino de turismo se torna produto quando ambas as áreas estão trabalhando em conjunto, devidamente articuladas. Essa formação do produto é mais bem visualizada conforme a figura 7:

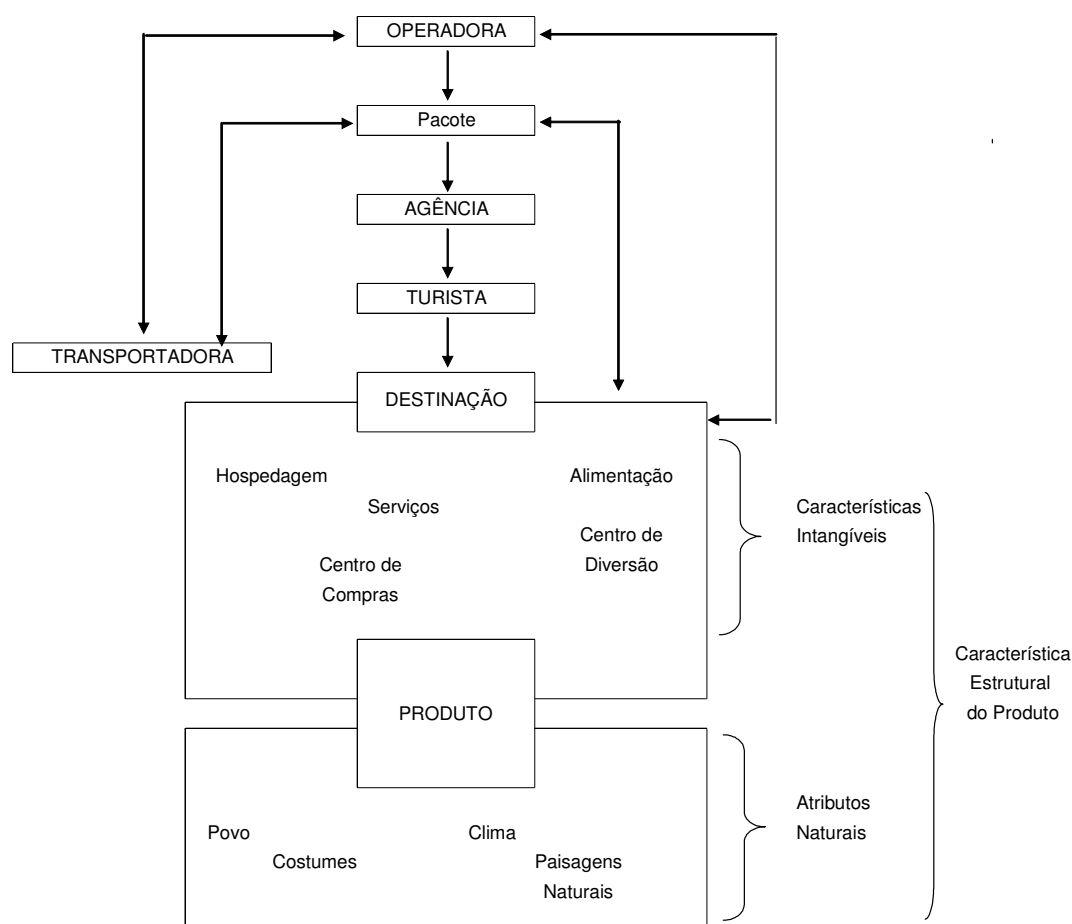
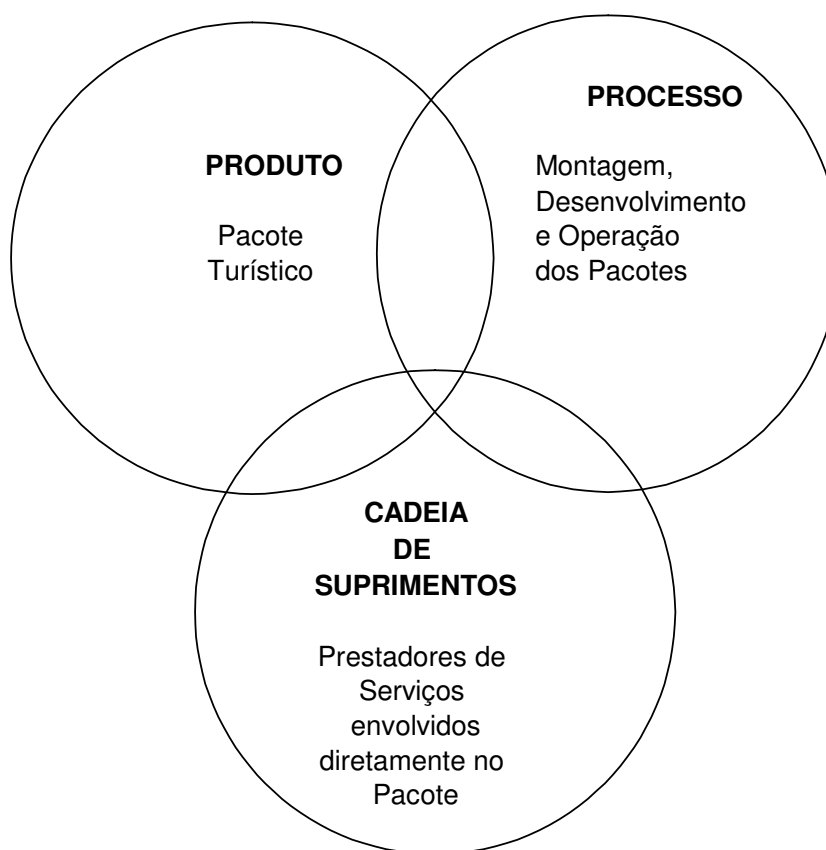


Figura 8 - Formação do Produto turístico  
 Fonte: Adaptado a partir de FINE, 1998 e VAZ, 2001.

Ora, ao observarmos as características pertinentes a um pacote turístico (conforme item 3.6) é verificado que este nada mais é do que um produto turístico e, como todos os demais tipos de produtos, demanda uma estrutura e organização que não apenas permita a sua comercialização, mas também um conjunto de canais que viabilizem a sua distribuição.

Também, a partir da figura, fica mais fácil se entender a questão da modularização do produto turístico (conforme item 2.7.2 e quadro 5), uma vez que baseados nesta, pode-se observar o aspecto aos quais a cadeia relacionada a esse tipo de produto (pacote turístico) está organizada. Assim, tem-se uma estrutura horizontal modularizada, onde cada um dos elementos constituintes do pacote atua de modo independente e disperso em relação aos demais.



Quadro 4 - A Arquitetura do Pacote de Turismo (Produto Turístico)  
 Fonte: Adaptado a partir de FINE, 1998.

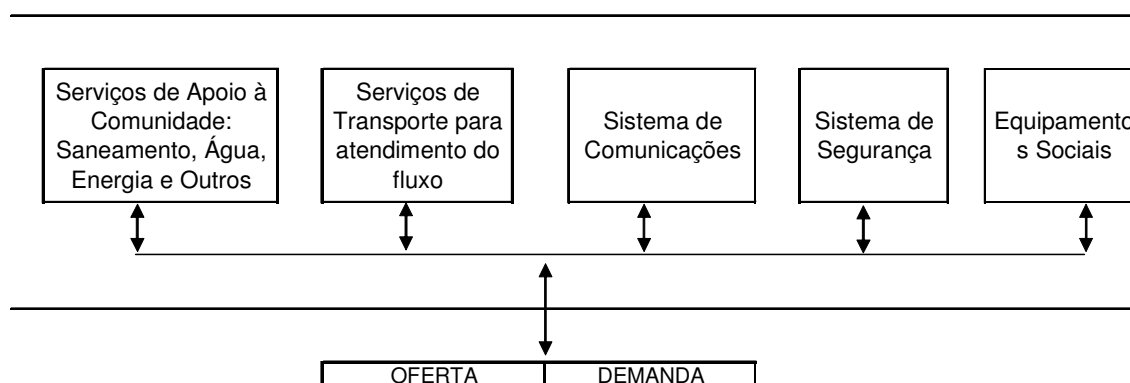
### 3.6 Infra-estrutura do produto turístico

Para Beni (2002), a fim de que possamos viabilizar um produto turístico, qualquer que seja ele, devem os gestores estar cientes de zelar pelas condições básicas que garantam, além de uma boa qualidade de vida para a comunidade, condições suficientes para a prática do turismo. Entre essas condições, ressalta esse autor, pode-se destacar:

- A infra-estrutura de transportes que contempla toda a malha viária, aérea, fluvial e terrestre de um determinado local;

- A infra-estrutura de comunicações e telecomunicações, a qual permite e viabiliza todo o conjunto de comunicação, tanto dos participantes da formação e operação do produto quanto do turista em si;
- A infra-estrutura de segurança que objetiva proporcionar à sociedade e a cada indivíduo o maior grau possível de garantia sob os aspectos físico, político, econômico, social, moral e recreativo;
- Sistema de apoio à comunidade, isto quer dizer toda a gama de serviços e organização do espaço físico que sustenta e possibilita o desenvolvimento e a operacionalização de um produto turístico (pacote) em um dado destino.

Para melhor entender a organização da infra-estrutura no apoio ao sistema turístico, deve-se observar o quadro 5:



Quadro 5 - Infra Estrutura do Sistema de Turismo

Fonte: BENI, 2002.

### 3.7 Pacote turístico

Para Vaz (2001) podemos entender pacote turístico como sendo a oferta conjugada de vários elementos constituintes do produto turístico. Nesse sentido, o autor embute a idéia de “amarração entre as partes”, cuja noção está na própria origem da expressão. Ainda, considera o pacote a dimensão específica do produto

turístico, a qual se constitui no conjunto de serviços a serem prestados ao turista, por conta do contrato celebrado entre esse e a operadora turística. Corroborando essa idéia, temos a visão de Chow e Sparrowe (2003), para os quais um pacote turístico nada mais é do que um composto de serviços complementares oferecidos por um preço único, e que pode incluir mais de um meio de transporte ou mais de um local para refeição e hospedagem. Para esses autores, os pacotes turísticos normalmente são mais econômicos, e, além disso, quando as pessoas viajam por motivos de lazer, muitas vezes gostam de ter tudo organizado para elas.

Vale lembrar que, por vezes, o pacote turístico utiliza como meio de transporte os vôos fretados e, com isso, acaba por empregar mais mão-de-obra no setor de turismo, Conforme tabela 2 (item 1.1) do presente estudo.

Em relação ao pacote turístico, estruturado para as classes A e B, cujo destino seja o Nordeste brasileiro, se faz importante observar que se os serviços inclusos no pacote – bilhete aéreo, hospedagem e traslados – fossem comprados isoladamente pelo turista, este desembolsaria no caso um valor de estima que caso o turista os comprasse isoladamente, ele acabaria por desembolsar um valor da ordem de 40% a 50% a mais, de quando adquire o “pacote integrado” (Item 2.7.2).

### **3.8 Mercado do setor de turismo**

Segundo a EMBRATUR (2001) o impacto gerado pela participação do turismo no PIB brasileiro, no ano de 2000, foi da ordem de geração direta de 2,0% do PIB, isto desconsiderando a sua contribuição para a Formação Bruta de Capital. Segundo o mesmo estudo, a projeção é que o turismo doméstico teria uma participação no PIB de 2001, da ordem de R\$ 1.181 bilhões; ou seja, de 2,5% do PIB turístico total, quando então, a projeção desse para o ano seria então o equivalente a R\$ 29,525 bilhões. Por si só tais dados já demonstram a importância do setor do turismo com atividade geradora de renda e de receitas. No entanto, segundo outros estudos da própria EMBRATUR (2005), em 2003 mais de 694

milhões de pessoas viajaram no mundo, com um respectivo crescimento da ordem de 8,5 % em termos de receitas geradas pela atividade turística em nível global.

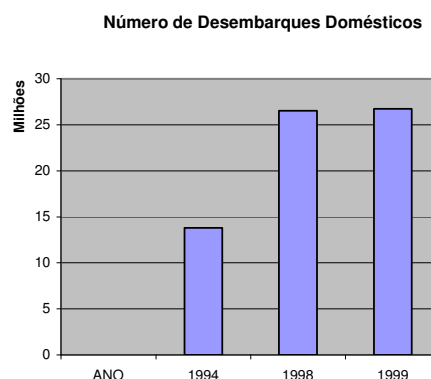
O Brasil não se encontra entre os maiores destinos de turistas (lugares receptivos), no mundo. Portanto, como alternativa para o desenvolvimento desse setor temos o fomento e o apoio ao turismo doméstico, o que já em 2000 representava mais de 40,5 milhões de pessoas viajantes, ou seja, o equivalente a 24% da população brasileira que era de aproximadamente 170 MM de pessoas. Isso já à época representava um crescimento de 8,8% no número de viajantes quando comparado a 1998, quando o número de turistas estimado foi de 38 milhões de pessoas.

Segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (FIPE), o setor movimenta atualmente algo em torno de US\$ 22,3 bilhões com 52,3 milhões de viagens domésticas (FIPE, 2005).

Ainda podemos citar como exemplo da evolução do setor turístico no país, a variação no número de desembarques resultantes de vôos domésticos, conforme a tabela 8:

Tabela 8 - Desembarque em Vôos Nacionais

<b>ANO</b>	<b>Número Desembarques</b>
1994	13.820.161
1998	26.504.635
1999	26.736.370



Fonte: Boletim de Informações Gerenciais - BIG / INFRAERO (s.d.)



Segundo dados mais recentes (*YAHOO NEWS*) o número de desembarques domésticos vem paulatinamente crescendo no país

Tabela 9 - Desembarque em Vãos Nacionais segundo a *Yahoo News*

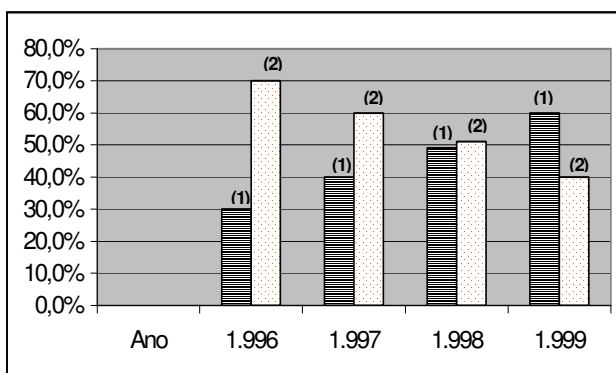
<b>Período</b>	<b>Número de Desembarques</b>
1º Semestre de 2005	19,90 Milhões
1º Semestre de 2006	22,87 Milhões

Fonte: *YAHOO NEWS*, 2006.

Ainda em relação a dados desse setor, temos como outra de suas características evolutivas o crescimento da venda de pacotes de turismo domésticos frente à mesma venda dos pacotes internacionais, conforme a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), de acordo com o exposto na tabela 10:

Tabela 10: Comparativo entre Vendas de Pacotes de Turismo Doméstico e Internacional

<b>Ano</b>	<b>VENDAS DE PACOTES</b>	
	<b>DOMÉSTICOS (1)</b>	<b>INTERNACIONAIS (2)</b>
1.996	30,0 %	70,0 %
1.997	40,0 %	60,0 %
1.998	49,0 %	51,0 %
1.999	60,0 %	40,0 %



Fonte: Adaptado de ABAV (s.d)

Ressalte-se aqui que por mais que foram buscados dados e informações estatísticas mais atualizadas, os dados oficiais da própria EMBRATUR e do MINISTÉRIO DO TURISMO só se encontram disponibilizados até a data apresentada.

### **3.9 – Mercado de turismo de pacotes para o Nordeste Brasileiro**

Os pacotes de turismo de lazer, estruturado e direcionados às Classes A e B, cujo destino seja a Região Nordeste apresentam algumas características e peculiaridades próprias:

- Em função da disponibilidade de tempo para o lazer, a duração da grande maioria dos pacotes é de 7 a 10 dias de viagem;
- Pela distância dos centros urbanos do Sul e Sudeste do país, o transporte adequado e utilizado para os pacotes de lazer, na grande maioria das vezes é o transporte aéreo;
- São inúmeras as opções e alternativas de destino, de capitais estaduais apenas são 9.

Neste contexto, várias e distintas são as empresas atuantes neste mercado. Assim, dificilmente uma operadora trabalha e elabora pacotes para uma específica e determinada região geográfica. Observa-se que no mais das vezes, determinadas operadoras tais como RCA turismo, CVC Viagens e Lux Travel são especialistas nesse destino ao passo que outros destinos ou regiões, tais como Europa ou Estados Unidos, são especialidades de outras operadoras tais como Soft Travel e Lusa Nova Tours, que também operam pacotes para o Nordeste, mas não como foco central de sua atuação.

#### **4. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DO TURISMO DE LAZER DE PACOTES**

Do exposto no capítulo anterior, entendemos que, para se realizar o turismo de lazer de pacotes, deve existir um destino, o qual teria de propiciar toda a rede de serviços que atenda às demandas dos turistas em suas viagens, aí compreendidos hospedagem, alimentação, transporte e atrações. (KOTLER, BOWEN e MAKENS, 2003; BENI, 2000). Para Beni (2000), atrações são consideradas o conjunto de todos os recursos artísticos, culturais e naturais de um dado destino, que agregados a um determinado conjunto de serviços, possibilitam consistência para o consumo.

Além disso, deve haver o deslocamento do(s) turista(s) de forma que esse(s) permaneça(m) pelo menos uma noite no local visitado. E assim, argumentam Kotler, Bowen e Makens (2003), ser todos os prestadores de serviços disponíveis no destino para o turista, e os meios e as companhias de transporte, utilizadas para se chegar até esse destino como fornecedores.

Na cadeia do turismo de lazer de pacotes, observada sob a perspectiva de canais de marketing, há os intermediários existentes entre os usuários ou consumidores (turistas) e os prestadores de serviços, os quais tradicionalmente desempenham os papéis relativos à distribuição e promoção, auxiliando em termos de apoio e suporte as empresas organizadoras do turismo e de pacotes turísticos a encontrar usuários e empreenderem vendas. Podem ser incluídos nesse grupo os representantes ou pontos-de-venda de algum destino específico, bem como os agentes de viagens e os operadores de turismo. (ACERENZA, 2002; KOTLER, BOWEN e MAKENS, 2003; COOPER et al, 2001).

De acordo com Schreiner (2004) corroborando Beni (2000), os operadores de turismo, além de prestar serviços, atuam também como intermediários. Ainda, segundo a autora, a prestação dos diversos serviços se processa na compra dos direitos da viagem, onde são contratados o planejamento, a organização e a operação da viagem e no instante em que a mesma se inicia. No

caso do operador, esse tem por objetivo operar excursões, viagens e pacotes as quais englobam a contratação de serviços turísticos, aí compreendidos traslados e hospedagens, entre outros; a organização, que compreende a composição e formatação dos pacotes e, por fim a execução dos programas de viagens.

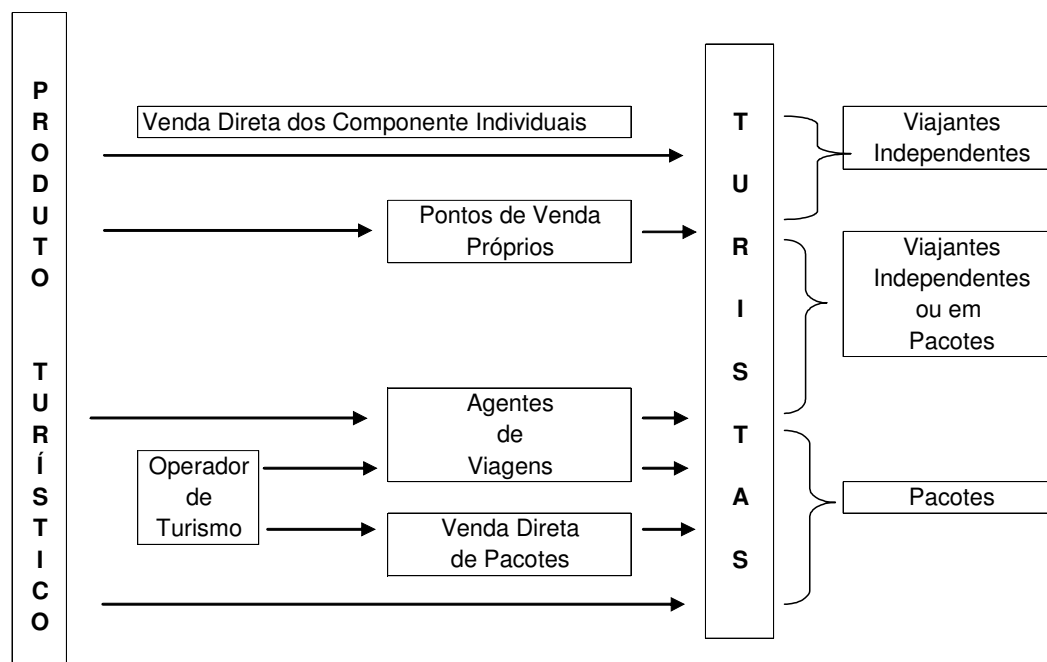
Para Cooper et al (2001), Beni (2000) e Schreiner (2004) as agências de viagens são os responsáveis pela intermediação de serviços de hospedagem, transporte e pacotes turísticos estruturados e organizados pelas operadoras, entre outros, em razão das comissões, que são pagas a essas agências, após a efetivação das vendas. Nesse sentido, o agente de viagens cria utilidade de forma ao turista pela oferta de sortimento, variedade e utilidade de lugar pela conveniência em se apresentar fisicamente ou manter um contato mais próximo com o usuário. Também atuam de modo assessorial em viagens e pacotes na disponibilização e prestação de informações sobre localidades, atrações e prestadoras locais de serviços, na organização e na averiguação se a viagem ou pacote escolhido está em conformidade com o solicitado pelo turista. Ainda, na promoção e em serviços de consultoria sobre o destino. Para os autores mencionados, a maior parcela de seus lucros é originada da venda de pacotes de viagens, hospedagens em hotéis e passagens aéreas.

Ainda, esses autores afirmam que o agente de viagens não controla os aspectos relativos a preços, promoção e propaganda, uma vez que estes são direcionados pelos prestadores de serviços do destino e pelos operadores que acabam por divulgar os preços e divulgar seus próprios produtos. (COOPER et al, 2001; BENI, 2000; SCHREINER, 2004).

Sintetizando as idéias de Schreniner (2004), podemos entender as agências de viagens, como canal de distribuição, ou seja, como intermediários que recebem comissões dos fornecedores dos serviços turísticos: hotéis, companhias aéreas e de transporte marítimo e terrestre, parques temáticos, de lazer e demais atrativos de um dado destino, ao passo que as operadoras planejam, empreendem, operam, vendem e executam serviços turísticos, além de adicionar margens aos pacotes de viagens construídos com os serviços dos fornecedores.

Como alternativa de estrutura da cadeia de turismo, Cooper et al (2001) organizaram um diagrama no qual são apresentadas as diversas possibilidades de canal que viabilizem o contato direto do prestador do serviço ao usuário; ou seja, que a permitam a venda e a distribuição do fornecedor ao turista. Nesse caso, quando há esse contato direto, o próprio turista organiza, planeja, decide e empreende a sua viagem, selecionando os serviços que irá adquirir ou então, o fornecedor disponibiliza esse serviço via pontos-de-venda, operador ou agente de viagem.

Já o operador, tem como alternativa distribuir diretamente ao usuário, ou se utilizar mais um canal intermediário, o do agente de viagens. Representando o último elo da cadeia, aquele que disponibiliza diretamente ao turista a entrega e a oferta dos pacotes e dos serviços. Esses não apenas efetuam a venda e a intermediação da prestação de serviços, mas auxiliam na divulgação, na promoção dos serviços e na entrega do uso e do direito de uso, em relação aos serviços adquiridos. Podem intermediar tanto as viagens e pacotes organizados pelos operadores, quanto o serviço direto oferecido pelos fornecedores.



Quadro 6 - Estrutura dos canais de distribuição  
Fonte: COOPER et al, 2001.

Em suma, baseados em Ginante (2004), infere-se que os canais de marketing constituem o elemento “*praça*” no composto mercadológico. E, em razão disto, são eles que se apresentam como responsáveis pela distribuição dos pacotes de viagens (no caso da presente pesquisa - produto das operadoras) até os seus consumidores (turistas), sendo que os aspectos inerentes à distribuição, representam os meios de se atingir tal fim.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo e Bervian (2002), podemos entender a pesquisa como sendo uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. Já para Ruiz (1978) a pesquisa científica representa a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e escrita de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência.

A partir do Século XVI surgiu uma linha de pensamento que propunha a comprovação do conhecimento de forma científica, utilizando para isso um método racional e seguro. Desta feita, começou a ser utilizado o Método Científico, o qual segundo Lakatos e Marconi (1991) pode ser entendido como sendo o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia possibilitam alcançar o objetivo. Tal metodologia tem como consequência o trabalho científico, o qual segundo Cervo e Bervian (2002) pode ser explicitado como sendo aquela pesquisa de caráter inédito que vise ampliar a fronteira do conhecimento ou busque estabelecer novas relações de casualidade para fatos e fenômenos conhecidos ou que apresente novas conquistas para o respectivo campo de conhecimento.

Em se pregando um estudo científico, adotando critérios estabelecidos pelo método científico, tem-se como objetivo ampliar o conhecimento sobre o tema proposto: “Turismo de lazer no Brasil: Um estudo exploratório sobre a sua cadeia de suprimentos de pacotes destinados às classes A & B, cujo destino de viagem seja o Nordeste Brasileiro”. Assim temos como objetivos estabelecer o desenho ou mapa dessa cadeia, avaliar as respectivas relações interorganizacionais estabelecidas entre os participantes dessa cadeia; por fim, se avaliar a idéia de que o papel de líder e detentor do poder, desta cadeia cabe à operadora de turismo.

## 5.1 Natureza da pesquisa

Podem ser observados na literatura três grupos de pesquisa: a explicativa ou experimental, a descritiva e a exploratória. Conforme Cervo e Bervian (2002) a pesquisa experimental pode ser entendida como sendo a manipulação direta das variáveis selecionadas com o objeto do estudo. Nesse tipo de estudo, pode-se observar a relação de causa-efeito de um determinado fenômeno. Já em relação à pesquisa descritiva, afirmam tais autores (CERVO & BERVIAN, 2002) que essa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los, tendo por objetivo, descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Para Lakatos e Marconi (1991) os estudos exploratórios têm três objetivos distintos: o primeiro é o de desenvolver hipóteses; o segundo é o de aumentar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente, fato ou fenômeno para a realização de pesquisas futuras mais precisas ou, ainda, como última finalidade a proposta de modificar e clarificar conceitos.

Nesse sentido, pode-se enquadrar a presente pesquisa como sendo um estudo exploratório, onde se buscava através da análise do referencial teórico - bibliográfico, corroborado por pesquisa de campo com as organizações relacionadas ao *trade* de turismo de lazer, não apenas desenvolver a hipótese de formulação de um possível mapa da cadeia de suprimentos, como ainda explicitar qual a relação entre os membros participantes dessa cadeia, determinado qual o elo que detentor do poder nessa cadeia.

Para Ruiz (1978) em todo e qualquer tipo de pesquisa, em todas as áreas, é tanto suposta quanto exigida a pesquisa bibliográfica prévia. Já Cervo e Bervian (2002) argumentam que a bibliografia procura explicar um dado problema a partir de referências publicadas em documentos, ou seja, se pode conhecer diferentes formas de contribuição, observando e analisando diversos estudos sobre as variáveis em questão. Já Lakatos (1991) argumenta ser a pesquisa bibliográfica



não apenas mera repetição daquilo que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas possibilita o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Assim, é empreendido em conjunto a análise do referencial teórico relacionado à revisão bibliográfica atual dos seguintes temas: estratégia de operações para empresas de serviços, cadeia de suprimentos, tanto do ponto de vista físico quanto do virtual, bem como qual dos elementos inseridos nessa cadeia concentra o poder e desempenha o papel de líder da mesma; e por fim o turismo em si, centrando na teoria relacionada ao turismo de lazer.

Corroborando o presente estudo, para desenvolvimento e consecução dos objetivos da presente pesquisa, é empreendida uma pesquisa de campo (item 5.4) com organizações pertencentes a toda estrutura da cadeia apresentada (figura 1), a fim de se verificar a validade ou não da idéia terceira do estudo, segundo a qual, são as operadoras que detêm o controle e exercem o papel de líder dentro desta cadeia.

## **5.2 Tipos de pesquisa**

Pode-se citar dois métodos para recolhermos as informações de um dado fenômeno ou problema com a intenção de analisá-los, que são os métodos qualitativo e quantitativo (CERVO e BERVIAN, 2002). Em determinados tipos de problemas, só se consegue fazer a devida investigação, de forma adequada, se for utilizada uma pesquisa qualitativa. Este método de pesquisa não procura medir o fenômeno estudado, nem tampouco busca o emprego de instrumentos estatísticos na análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Segundo a concepção de Godoy (1995), nesse caso, o pesquisador procura compreender os fenômenos segundo as perspectivas do sujeito, ou seja, daqueles participantes da situação em estudo.

Esse justamente é o método principal, no qual pode ser enquadrado o presente trabalho, pois se busca como objetivo principal verificar qual um possível modelo de cadeia de suprimentos para a cadeia de turismo de lazer (pacotes) e qual a relação de forças existente entre os participantes dessa cadeia. Logo, para atingir os objetivos propostos, é empreendida uma pesquisa qualitativa, onde o trabalho é conduzido, segundo Godoy (1995) a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. A partir da escolha deste método de pesquisa (qualitativa), objetiva-se a garantia da precisão dos resultados, o que corroborado por Oliveira (2000), evita a ocorrência de distorções de análise e interpretações. Ainda, segundo Oliveira (2000), o método qualitativo induz o pesquisador a buscar diversas referências bibliográficas, ler os mais variados conceitos sobre o assunto pesquisado, para finalmente estabelecer uma série de correlações e assim elaborar o seu ponto de vista. Para solucionar o problema de pesquisa do presente trabalho, é utilizado um roteiro de entrevista previamente elaborado, constituído de questões abertas e fechadas, o qual é aplicado aos diretores e gerentes das empresas participantes da cadeia em estudo.

Ainda, não com enfoque central, mas com a finalidade de reforçar os dados qualitativos encontrados por ocasião da realização das entrevistas, é empreendida com a proposta de se reforçar ou refutar a idéia terceira desse estudo, de que o poder nessa cadeia está concentrado nas mãos da operadora de turismo, por meio de uma análise quantitativa, com base em dados coletados com os colaboradores das áreas operacionais de empresas constituintes dessa cadeia.

### **5.3 Modelo de pesquisa**

Com decorrer da análise da metodologia científica determinou-se que será adotada neste trabalho a pesquisa qualitativa, complementada por uma análise quantitativa. Para Samara e Barros (2002), as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, tendo sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

Diante das técnicas de pesquisa, já descritas, é elaborada uma entrevista para coleta de dados em campo, voltada a responder as questões que possibilitarão a base das conclusões do presente estudo. Do tratamento destas informações tem-se qual a relação existente entre os diversos participantes da cadeia de suprimentos de turismo de lazer, qual o “poder” ou a “força” que cada um apresenta dentro dessa cadeia. Assim, se faz necessárias algumas considerações acerca do esboço inicial do roteiro de entrevista a ser utilizado.

As hipóteses são, conforme explicitados anteriormente (item 1.4):

- Desenhar a cadeia de Suprimentos do Turismo de Lazer dos Pacotes destinados às Classes A e B, cujo destino seja o Nordeste Brasileiro;
- Uma vez que desenhado esse mapa, estabelecer qual dos elementos dentro dessa cadeia concentra o poder;
- Por fim, testar a idéia de que o poder está “nas mãos” das operadoras de turismo.

Reitera-se que apesar do cerne do trabalho se apresentar em uma pesquisa qualitativa exploratória, é utilizado algum ferramental estatístico para o tratamento de certos dados e informações coletados em campo. Reconhece-se que esses não podem ser generalizados para toda a população, em função principalmente do critério de seleção da amostra; No entanto, essa análise quantitativa será útil no sentido de apresentar algum norte em relação ao estudo dessa cadeia e também na proposta de validar ou não da hipótese de que o poder nessa cadeia está concentrado nas mãos da operadora de turismo. O roteiro semi-estruturado utilizado para entrevistas pode ser visualizado no apêndice 1 do trabalho.

Com a proposta de complementar o estudo - exploratório qualitativo, como já apresentado, faz-se uma pequena análise quantitativa de dados coletados, através de questionário estabelecido com base em *likert* (conforme apêndice 2 do

trabalho) com a proposta básica de corroborar algumas informações colhidas junto aos respondentes. Ressalta-se que esses não serão tratados ou coletados com rigor estatístico, e, portanto *a priori*, já se sabe que não podem ser generalizados para toda a população.

#### **5.4 Amostragem**

Richardson (1998) argumenta que em geral, se torna impossível obter informações de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar, quer pelo número de elementos demasiadamente grande, quer pelos custos muito elevados, quer pelo tempo de duração da pesquisa como agente de distorção. A existência de somente um destes motivos justifica a necessidade de se trabalhar com uma parcela dos elementos que fazem parte de um determinado grupo.

Devido à necessidade de se trabalhar somente com parte dos elementos que compõem um determinado grupo, é de extrema relevância a seleção da população e da amostra da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (1999), população é o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum, ou seja, o conjunto de empresas com particularidades e semelhanças para o objeto de estudo.

Dentro do universo de usuários de serviços de turismo com destino à Região Nordeste foram escolhidos os pertencentes às classes A e B. Em função da impossibilidade de se realizar a pesquisa em toda a população, foi necessária a investigação em uma amostra ou parte da população selecionada.

Em pesquisas científicas, a amostra é um recurso largamente utilizado, pois se costuma trabalhar somente com uma parcela de elementos a serem investigados. A amostra é, portanto, uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2000). Há dois tipos de amostra:

probabilística (baseada em procedimentos estatísticos) e não probabilística (RICHARDSON, 1998, VERGARA, 2000, MARCONI & LAKATOS, 1991).

Na amostragem probabilística, em princípio, todos os respondentes possuem a mesma probabilidade de serem escolhidos. Na amostragem não probabilística os respondentes são escolhidos por determinados critérios, entre os quais se destacam as amostragens por conveniência ou acessibilidade, aquele que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles, e por tipicidade, que seleciona elementos considerando os mais representativos da população-alvo. Os tipos mais comuns, segundo esses autores, de elaboração de amostra não probabilística são: conveniência, quotas e julgamento.

Na amostra por conveniência, cada indivíduo ou item da amostra é selecionado pela conveniência do entrevistador (por exemplo, lista de clientes). Já no caso de amostra por quota o pesquisador divide a população em vários segmentos, com base em fatores que acredita sejam importantes fatores esses escolhidos arbitrariamente. E na amostra por Julgamento, cada pessoa é selecionada com base na crença pelo pesquisador de serem aquelas pessoas as mais entendidas de algum determinado assunto. (MALHOTRA, 1999).

O tipo de amostragem escolhido foi o não probabilístico por acessibilidade. Conforme explicitado (item 7.2), neste caso, os elementos da população que são escolhidos para comporem a amostra, o são em função da conveniência e da acessibilidade que o pesquisador tem em relação a eles.

Por outro lado o critério estabelecido para classificação sócio-econômico no país, de acordo com a Nacional de Empresas de Pesquisa (ANEP) é feito com base em uma pontuação. (Apêndice 2). Com base nesse critério de escolha do tipo de turista a quem são organizados os pacotes de turismo de lazer do presente estudo, tem-se a distribuição percentual, em relação à população brasileira, conforme quadro 7:

<b>Classe</b>	<b>PONTOS NO TOTAL</b>	<b>BRASIL (%)</b>
A1	30-34	1%
A2	25-29	5%
B1	21-24	9%
B2	17-20	14%
C	11-16	36%
D	6-10	31%
E	0- 5	4%

Quadro 7 - Cortes do Critério Brasil  
Fonte: ANEP, 2005.

Com relação ao número de elementos de uma amostra, uma vez que estamos trabalhando com projeto de pesquisa qualitativo onde o critério de seleção de amostra será a conveniência ou acessibilidade, não há um número ideal de elementos recomendados pela literatura. No entanto, uma vez que nos objetivos (item 1.3) contempla-se a validade de um desenho da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes cujo destino seja o Nordeste Brasileiro, se apresenta como sendo interessante a coleta dos dados com pelos menos um dos representantes de cada elo da cadeia, cujo desenho tenha sido proposto. Nesse sentido, é verificado que o número de companhias aéreas que servem como meio de transporte dos turistas até o seu local de destino é bem menor do que o número de hotéis nos quais esses turistas podem se hospedar.

Deve-se destacar que as entrevistas constituintes do presente estudo foram realizadas com executivos (gerentes e diretores) de empresas ligadas ao *trade* de turismo, quer operadoras, quer agências, quer hotéis ou companhias aéreas ou companhias de traslados, ou ainda estudiosos e consultores da área.

Já os questionários, foram respondidos por colaboradores das áreas operacionais dessas empresas, no mais das vezes aquele que estão na linha de frente da empresa, isto é quem têm o contato direto com o seu cliente.

Ao todo foram realizadas 14 entrevistas, um número considerado satisfatório para esse tipo de pesquisa (MAXWELL, 2004) já que o objetivo do

presente estudo é o de obter informações com um bom nível de profundidade e não se pretende fazer previsões, as quais possam ser testadas em trabalhos futuros. Maxwell (2004) ainda observa que um número grande de entrevistas tende à repetição de dados e conteúdo, pouco agregando à análise do fenômeno em estudo.

## **5.5 Coleta e instrumento de coleta dos dados**

Para Martins e Pinto (2001), o pesquisador deve considerar alguns pontos em sua coleta de dados, realizada através de entrevistas ou questionários:

- Identificar os dados e as variáveis que irão compor as questões. Ou seja, perguntar sobre o comportamento das variáveis que estão sendo consideradas pela investigação.
- Avaliar as questões formuladas quanto à clareza da redação e ordenação das perguntas.
- Avaliar a extensão do questionário / entrevista.
- Verificar a pertinência ou não de cada questão. Evitar perguntas sobre dados já disponíveis em cadastros, fichários, publicações e outras possíveis fontes secundárias de dados.

Trata-se de um método que permite o relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado, no entanto convém lembrar que não se trata de um simples diálogo entre os dois, e sim um interrogatório onde o entrevistador adquire dados e informações para a pesquisa (MARTINS e PINTO, 2001). Esses autores ainda descrevem que a entrevista pode ser estruturada ou não estruturada.

Uma vez que cerne do presente projeto se apresenta como sendo o de uma pesquisa com características qualitativas, os dados serão coletados através de entrevistas com roteiro semi-estruturado e em profundidade, realizadas com os

gestores de todas as empresas participantes da cadeia, conforme mapa da cadeia proposto (figura 1). Corroborando a realização das entrevistas, para a coleta de dados, haverá a aplicação de questionários fechados estruturados. Ainda, devido às limitações existentes, entre as quais destacamos o número de pesquisadores e as limitações de recursos, é utilizado como base do critério de seleção dos participantes da amostra, será utilizado o método de amostragem não aleatória por conveniência.

Em suma, a pesquisa de campo é baseada em entrevistas com os executivos de empresas participantes dessa cadeia, corroborada pela análise quantitativa de questionários respondidos pelos colaboradores das áreas operacionais dessas empresas. Tratando-se assim de um estudo exploratório qualitativo, cujos objetivos compreendem o mapeamento da cadeia, a análise de que elo exerce a liderança e ainda de se testar a veracidade da idéia de que apesar de pequeno o contato entre a operadora e o turista (produtor-consumidor) é esse o participante (item 1.3).

Vale destacar que durante tanto a ocorrência das entrevistas abertas, quanto das respostas dos questionários, o pesquisador procurou se manter neutro em relação às respostas dos entrevistados, mas de algum modo procurava demonstrar que a coleta de dados e opiniões dos respondentes se desenrolava a contento e que os objetivos estavam sendo atingidos, no intuito de motivar e estimular o entrevistado.

Outro item importante de preocupação foi quanto ao uso do gravador, pois ainda que essencial no caso de entrevistas abertas, é inegável que sua utilização pode inibir o entrevistado. Assim, procurou-se minimizar a presença do aparelho, iniciando a entrevista com uma breve conversa informal e somente após isso, entrava-se diretamente nas questões pertinentes diretamente à pesquisa em execução.

No entanto, segundo Patton (1987) a gravação não elimina a necessidade de se tomar notas. A idéia da anotação tem pelo menos dois propósitos distintos: A anotação de pontos importantes da entrevista facilita sobremaneira a análise posterior, auxiliando o pesquisador, no sentido de localizar pontos importantes na



gravação; e, também, as anotações tomadas durante a entrevista podem ajudar o entrevistador a formular novas questões durante o desenrolar da mesma.

As entrevistas realizadas tiveram duração média de uma hora e meia, e o preenchimento dos questionários, daqueles nos quais houve acompanhamento o tempo médio de respostas foi de vinte minutos. O preenchimento dos questionários ocorreu entre os meses Novembro de 2005 e junho de 2006, e as entrevistas foram realizados de abril de 2006 a junho do mesmo ano. Vale lembrar que duas das entrevistas foram descartadas do processo de análise pelo fato do entrevistado ser interrompido no meio do processo, impossibilitando a conclusão da mesma. Com isso, acabou-se o projeto com 14 entrevistas finalizadas.

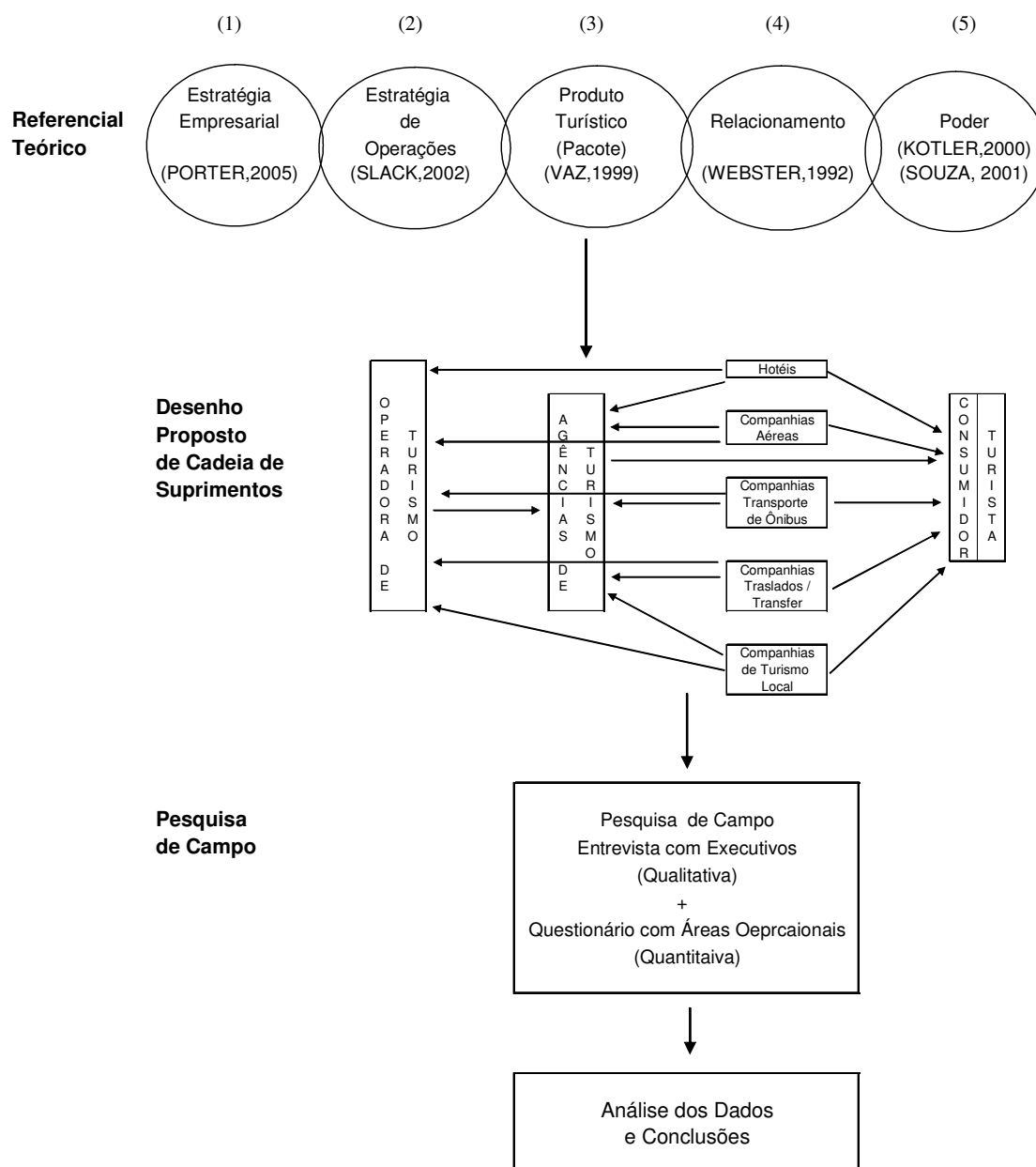
O perfil sócio-profissional da amostra relativa aos respondentes da entrevista é apresentado no quadro 8:

<b>Nível Executivo</b>	<b>Operadora de Turismo</b>	<b>Agência de Viagens</b>	<b>Prestadores de Serviços (Consultoria, Hotéis, Cias Aéreas,...)</b>
Diretoria	3	2	4
Gerência	2	2	1

Quadro 8 - Perfil Profissional da Amostra Referente a Entrevistas  
Fonte: Elaboração própria, 2006.

Destacamos que por ocasião da realização das entrevistas foi contemplada na amostragem dos respondentes (item 5.4) pelo menos um representante de cada um dos elos da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes, conforme o desenho apresentado para essa cadeia (figura 1).

Também isso é importante no tocante à metodologia geral da pesquisa, a qual fica mais facilmente visualizada conforme o quadro 9:



Quadro 9 - Esquema Geral da Metodologia de Pesquisa  
 Fonte: Elaboração própria, 2006.

Logo, nesse quadro na parte relativa ao desenho proposto dessa cadeia, temos avaliada a opinião de pelo menos um representante de cada elo participante, isto é, as entrevistas foram tanto realizadas com operadores de turismo, com agências de viagens, com hotéis, com companhias de transporte aéreo e rodoviário, com empresas de traslados e transfers e com organizações de turismo local.

Para efeito de análise das respostas levantadas por meio das entrevistas com os executivos das empresas participante da cadeia, foi em um primeiro momento realizada a transcrição destas entrevistas. Com base nisto, foi verificado o discurso dos respondentes quanto e em função dos objetivos e da hipótese do trabalho.

Em relação ao tratamento realizado com os dados levantados quantitativamente, em um primeiro momento foi verificada a distribuição, por meio de histogramas de frequência das respostas dos colaboradores da área funcional destas empresas. Em seguida, esses dados relativos às questões mais diretamente ligadas ao propósito da pesquisa, foram trabalhados com base na Correlação de Pearson, com grau de significância de 95%.

## **6. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

O processo de análise e interpretação dos dados coletados envolve tanto um estudo disciplinado, quanto à atenção cuidadosa aos propósitos da pesquisa. Segundo Patton (1987) a interpretação dos dados e informações levantados envolve o acréscimo de significado e importância à análise, através da explicação dos padrões de respostas encontrados, bem como pela procura de relações entre as distintas dimensões descritas. Isso, ao passo que se tem a análise como caracterizada pelo processo, realizado pelo pesquisador, de organizar os dados e informações levantados e padrões e categorias básicas.

Não existe um instante preciso onde a análise começa e a coleta de dados termina. De modo análogo, na prática não pode ser feita à separação entre análise e interpretação. Logo, no desenvolvimento de uma pesquisa, como o caso em questão, é no decorrer da coleta de dados e informações é que as idéias acerca da análise e da interpretação desses irá ocorrer. Tais idéias constituem o começo da análise e fazem parte das anotações de campo.

O passo inicial para análise das informações foi organizar as transcrições das entrevistas e assegurar que esse material estivesse completo contemplando

tudo o que fora dito ou respondido pelos entrevistados. Tais documentos foram mantidos como fonte principal de consulta e, dessa forma, nenhuma análise ou interpretação foi feita sem ter levados esses em conta.

Também, nessa etapa do trabalho, é feita após a análise qualitativa das respostas, a reflexão com base na parte quantitativa da pesquisa de campo, isto é aquela decorrente do tratamento dos dados e informações levantados por meio da aplicação de questionários (Apêndice 3) com 104 pessoas das áreas operacionais das empresas participantes dessa cadeia.

Portanto, no presente trabalho a análise dos dados foi dividida em duas etapas distintas e complementares:

A primeira parte se preocupou em explicitar de modo estritamente qualitativo como os executivos (diretores, gerentes e consultores) das empresas ligadas ao *trade* turístico vislumbravam não apenas a estruturada cadeia de turismo de lazer de pacotes destinados às classes A & B, cujo destino fosse o Nordeste Brasileiro, mas também como se dava o relacionamento entre os participantes dessa cadeia e quem dentro dela, detinha o poder;

Já a segunda, destinada exclusivamente a complementar o estudo, compreendeu a análise quantitativa das respostas do questionário (Apêndice 3), respondido pelos representantes das áreas operacionais dessas mesmas empresas.

## **6.1 Análise crítica do projeto de pesquisa de campo**

Alguns pontos devem ser comentados na tentativa de avaliar a pesquisa de campo desenvolvida. Essa avaliação tem por intuito auxiliar pesquisadores e outros estudantes a evitar erros e tirar vantagem do que foi bem sucedido. A abordagem do uso de entrevistas semi-estruturadas provou ser adequada aos objetivos da tese. Permitiu ao pesquisador ajustar a pesquisa. As entrevistas semi-

estruturadas permitiram explorar aspectos relacionados à Cadeia de Suprimentos não identificados a priori.

Algumas dificuldades com relação à disponibilidade dos entrevistados: apesar de agendada com antecedência e com tempo médio estimado de uma hora, houve casos em que a entrevista foi interrompida tantas vezes que superou muito o tempo estimado. Em determinados casos, a entrevista final teve que ser desconsiderada em função das interrupções ocorridas.

Um resumo das limitações mais evidentes com relação à metodologia é apresentado a seguir:

A amostra pode não ser representativa do conjunto de participantes da cadeia de turismo de lazer de pacotes cujo destino seja o Nordeste Brasileiro e os resultados **não são** estatisticamente generalizáveis. Para que isso fosse viável, os elementos participantes da amostra deveriam a priori terem sido escolhidas aleatoriamente.

A generalização estatística, no entanto, não era objetivada desde o princípio da tese. Os principais objetivos foram atingidos: verificar a validade do desenho proposto de cadeia de suprimentos (Figura 1) e trabalhar em cima da idéia de quem nessa cadeia detêm o poder é a operadora de turismo.

O tratamento das informações coletadas inclui a percepção e interpretação do pesquisador, no caso da entrevista com os executivos e gestores, o que também pode enviesar os resultados obtidos. Entretanto, dada a necessidade de se utilizar à percepção das pessoas entrevistadas, não restava alternativa senão a interpretação das respostas.

Tanto a escolha dos executivos e gestores, quanto dos colaboradores das áreas operacionais dessa empresas foi feita arbitrariamente, por acessibilidade; e, por esta razão, não há garantia de que foi a melhor escolha possível. Mais uma vez, a alternativa teria sido uma amostra aleatória, que, devido às restrições de recursos e outros fatores limitantes (conforme capítulo 1), seria inviável. Deve-se destacar

que qualquer projeto de pesquisa inclui um certo nível de arbitrariedade na escolha da amostra, toda vez que essa não é aleatória.

Concluindo, apesar da metodologia adotada apresentar problemas, parece que qualquer outro projeto de coleta de dados em campo, que tivesse sido adotado, acarretaria em problemas ainda maiores, dados os objetivos estabelecidos desde o princípio da presente tese.

## **6.2 Análise da pesquisa qualitativa**

Dando seqüência ao trabalho, iniciamos análise das respostas coletadas por ocasião das entrevistas com os executivos (Quadro 7) do *trade*, quando foi utilizado o roteiro de entrevista semi-estruturado, onde se buscou avaliar a opinião do respondente em relação a três aspectos: As perspectivas e o cenário para as atividades turísticas na Região Nordeste, o desenho proposto da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes; e, a questão no poder dentro dessa cadeia.

### **6.2.1 Cenários e perspectivas para o setor de turismo em relação à região Nordeste**

A análise da percepção dos executivos do *trade* de turismo quanto ao cenário que se apresenta e as perspectivas para o setor foram feitas com base nas entrevistas realizadas. Antes de se partir diretamente para o tema, foram abordados temas gerais a respeito da experiência pessoal e profissional de cada um dos executivos. (conforme roteiro - Apêndice 1)

Uma vez introduzido o tema de forma genérica, buscou-se de modo mais incisivo a percepção dos entrevistados quanto às perspectivas e desenhos de cenários para o setor. Importante ressaltar que os respondentes se referiam ao

termo “turismo” de forma geral para designar viagens exclusivas de lazer cujo destino fosse restrito ao Nordeste do país.

Nesse contexto, de modo genérico pode-se perceber que o cenário projetado, assim como as perspectivas, são dos melhores e mais atrativos possíveis em função das constatações levantadas nas entrevistas, cujos trechos de algumas delas são reproduzidos a seguir.

“... só tende a aumentar a demanda. É cada vez maior o número de turistas que vêm à minha agência querendo passar uma temporada no Nordeste”. (L.O.J., 43 anos, diretor de agência de viagens)

“... o Nordeste tem tudo para *explodir*. O clima é ótimo, as pessoas são receptivas, as praias maravilhosas... não há no mundo lugar igual”. (A.C.B., 34 anos, gerente de operações de operadora de turismo)

Um ponto importante que pôde ser observado das entrevistas foi que, ainda que de forma geral todos ressaltaram as qualidades e as vantagens naturais (climáticas e topográficas) da Região. Com relação aos riscos e ameaças percebidos, alguns destacam a falta de apoio e de suporte por parte do poder público, no tocante ao fomento e ao respectivo desenvolvimento das atividades turísticas na Região.

“[...] não tem lugar melhor... agora se o turista, brasileiro ou estrangeiro que for para lá e não se sentir seguro... ou quando tiver que ir a algum lugar for difícil o transporte, isso provavelmente vai repercutir mal para ele” (V.L.M.S., 62 anos, diretora de hotel)

“Penso que o que falta é um apoio oficial ao turismo... isto é, se houvessem melhores aeroportos, um transporte público melhor... com certeza teríamos condições de aumentar a movimento. Em relação a hotéis, isso melhorou muito nos últimos anos... com a entrada das grandes redes e cadeias... também com os *resorts*... esse perfil de público (classes A & B) não tem do que reclamar. Agora o que comentam comigo é que as cidades são sujas e mal cuidadas...” (L.O.J., 43 anos, diretor de agência de viagens)

Em suma, verifica-se conforme as respostas dos entrevistados que o cenário e as perspectivas para o setor se apresentam como sendo excelentes; desde que existam as condições de infra-estrutura, aí incluídos principalmente os serviços públicos, que viabilizem o sucesso dessa atividade.

Dessa feita, ao recordarmos o referencial teórico relativo ao aspecto do cenário e das perspectivas para o mercado de turismo de lazer de pacotes para o Nordeste (item 3.6) é possível argumentar que embora se reconheça a necessidade de serviços de apoio e infra-estrutura de serviços básicos, tais como saneamento, segurança e limpeza, os dados das pesquisas evidenciam que os governantes ou responsáveis pela gestão dessa infra-estrutura aparentemente não estão preocupados com esse aspecto.

Assim nota-se claramente, com base na opinião das pessoas que atuam com pacotes de turismo de lazer, que a perspectiva para turismo na Região é a melhor possível, no entanto não existindo em nenhum sentido sequer a demonstração do poder público em dar suporte ou aproveitar de modo racional essa perspectiva promissora, pois não são feitos investimentos na necessária infra-estrutura nem tampouco é feito um planejamento para se adequar aquela infra-estrutura existente aos momentos de pico de demanda.



- Satisfação do consumidor
- Concentração na cadeia nos efeitos para consumidor

Por fim, é verificada a questão da validade da idéia, segundo a qual dentro desta cadeia de suprimentos – de pacotes turísticos de lazer - quem manda ou tem poder é operadora de turismo. E, nesse sentido, o poder é entendido como forçar ou obrigar uma outra empresa, no mais das vezes agência, companhia aérea, hotel ou outro prestador de serviço, a aceitar as condições comerciais apresentadas por ela.

#### Impacto do Pacote de Turismo nos Elos de sua Cadeia de Suprimentos

Ainda, com base na pesquisa de campo empreendida, é possível verificar a questão da competitividade e do impacto do pacote de turismo de lazer tanto nas operadoras, quanto nos diversos prestadores de serviços nele envolvidos (figura 1). Para se fazer isso, podemos tomar por base o modelo cumulativo relativo a operações, desenvolvido por Slack e Lewis (2002), apresentando assim o seguinte quadro:

Fator	Conclusão	Implicações
Custo	A Operadora concentra a contratação de todos os fornecedores, negocia por custos menores	Só resta ao fornecedor (prestador de serviço) se adequar às condições
Qualidade	Em função da pressão por redução de custos, a qualidade fica relegada a segundo plano. A preocupação central da operadora é com o aspecto do custo, não sendo permitido tanto a flexibilização quanto a satisfação de uma demanda individual de um turista em função da escala.	O serviço - pacote como um todo - destinado ao turista tem a qualidade diminuída. Como exemplo dessa situação, caso um turista queira alterar a duração do pacote ou um determinado voo isso não é possível.
Tempo	A operadora controla o "tempo" do pacote, isto é, é ela quem determina a duração, os horários de ida e volta, os traslados e passeios. Como exemplo podemos citar o horário de saída dos voos fretados que em muitas vezes ocorre no início ou no meio da madrugada.	Mais uma vez a demanda do consumidor não é levada em consideração, pois o turista fica "dependente" do programa e horários estabelecidos pelo pacote. Corroborando o exemplo anterior quando o voo sai de uma capital do Sudeste ou do Sul de madrugada, chegando a seu destino no começo da manhã, observa-se que os turistas têm que ficar esperando a disponibilização de um apartamento.
Flexibilidade	Em função da escala e do objetivo de redução de custos, a flexibilidade nos pacotes tende a "zero".	Tanto para os prestadores de serviços quanto para os turistas, essa flexibilidade acaba por ser "inexistente". Retomando a situação anterior, o turista mesmo chegando de manhã cedo ao hotel, para poder descansar após um voo de madrugada, tem que ficar esperando até o horário regular para o apartamento estar disponível.

Quadro 10 – Análise do Modelo Estrutural em Relação ao Pacote de Turismo de Lazer para o Nordeste Brasileiro.

Fonte: Elaboração própria, 2006

Nos contratos formais de contratação de serviços, entre a operadora e os fornecedores, são acertadas as condições comerciais relacionadas aos custos envolvidos nos pacotes. E é justamente nesse momento que a operadora se aproveita e se apropria do fato de trabalhar com escala, aumentando o seu poder de liderança. Ou seja, se por exemplo uma companhia de traslados ou de passeios local, do destino, não quiser trabalhar com certa operadora, ela o corta do rol de fornecedores.

Assim tanto o hotel, quanto as companhias de traslados e passeios locais em muitas vezes são surpreendidas tanto positivamente quanto negativamente pela operadora. Não é raro, um hotel ter *bloqueado* um certo número de apartamentos para um grupo de turistas e um dia antes da chegada do grupo ao destino, recebe a informação de que o número de apartamentos a serem utilizados foi reduzido em 30% ou mais. Desse modo, todo o ônus do planejamento e das compras feitos a

priori, para suprir a demanda previamente estimada, cabe ao hotel que acaba por ter estoques em excesso.

Também neste contexto, é possível observar uma paulatina subordinação dos diversos prestadores de serviços (conforme figura 1) às condições comerciais e de operações impostas pelas operadoras. Para se livrar destas condições ou ao menos buscar diminuir os seus efeitos, tanto as companhias de traslados e de passeios como os hotéis buscam como alternativa estratégica a exploração de outros mercados ou grupos de turistas como os portugueses, espanhóis ou portugueses. Isso ajuda explicar o incremento no número de turistas destes países nos anos de 2002 e 2003.

	ANO		Incremento (%)
	2002	2003	
Espanha	93.526	104.678	11,92%
Itália	160.571	193.414	20,45%
Portugal	157.390	218.859	39,06%

Quadro 11 – Número de Turistas em Visita ao Brasil, por via aérea, segundo o País de Origem

Fonte: Adaptado a partir de EMBRATUR (2004)

Observa-se então que o controle do processo é da cadeia e também quem vai arcar com as implicações disso é o turista (consumidor), pois caso queira não aceitar as condições do pacote, escolhendo o horário de vôo ou um hotel de sua preferência, ele arcará com um custo da ordem de 40% ou 50% que o valor do pacote (item 3.7). E, se quiser um preço mais baixo deverá se subordinar às condições do pacote, determinadas pela operadora responsável pela organização do pacote.

## 6.2.2 O desenho proposto de cadeia de turismo de lazer de pacotes

No tocante ao desenho proposto de cadeia, a primeira observação que pode ser feita com base nas respostas das entrevistas é senão a falta de

consciência a respeito dessa, é o fato de que à exceção feita aos consultores estudiosos da área a questão de um modelo de cadeia, não é um tema ou assunto que seja da preocupação desses executivos.

“não sei... deixa ver... é isso mesmo, acho que é isso... sabe nunca me preocupei com isso, mas pelo que posso ver... aqui você coloca todos os serviços que nós precisamos para estruturar um pacote... hotel, companhia aérea, traslados, pessoal local para passeios... é, é mesmo isso... posso dizer que está certo”. (M.N.A., 54 anos, diretora de operadora de viagens)

“Olha... para mim esse modelo está bom. Acho que serve pelo que estou vendo... nós não podemos mudar o turista para um hotel que não esteja na lista de opções do pacote ou mesmo o horário de vôo... o que acontece é que a operadora nos passa os pacotes e nós os vendemos (SIC)...” (M.C, 42 anos, diretor de agência de viagens).

Como falado, a maioria dos executivos das empresas da área não atenta para esse tipo de questão, exceção feita aos consultores especialistas na área, que comentam o desenho da cadeia, falando da ausência dos serviços públicos nessa representação ou a partir de onde é representada essa cadeia.

“Veja bem... aqui você coloca a operadora como ponto de partida, e isso é assumido como parâmetro da sua cadeia. Se considerarmos isso, creio que esse modelo se não perfeito, está bom. Isso porque deixa de contemplar outros serviços, tais como aqueles de infra-estrutura, extremamente importantes quando falamos em pacotes turísticos. Não vejo na sua cadeia os serviços públicos como limpeza urbana, eles não

fazem parte dela?” (C.L.C.C., 46 anos, consultor especializado em turismo)

“O modelo apresentado diria que não é completo. Há mix de estrutura de canais de distribuição e cadeia de suprimentos”. (M.A.P., 70 anos, especialista na área)

Das respostas obtidas, pode-se extrair às seguintes considerações: Em um primeiro momento, aqueles que são executivos do *trade*, mas que não apresentam nenhuma formação acadêmica na área, atentam pouco ou quase nada para a questão da cadeia de suprimentos. Nesse caso, seu centro de atenção está nos negócios em si e nos sucesso de suas atividades comerciais ou empresas. Por outro lado, os profissionais (principalmente de consultoria) que têm um conhecimento maior, advertem que mesmo sendo aplicável o desenho proposto, demonstrando a sua aplicabilidade, esse desenho não contempla serviços de infraestrutura, estando assim incompleto. No que concerne a esse aspecto de infraestrutura o que se pode depurar, com base nas respostas obtidas, é que ela seria caracterizada basicamente pelos serviços públicos tais como iluminação, limpeza, saneamento básico entre outros, com especial atenção para o aspecto da segurança.

Nesse contexto, estabelecendo também a ponte com o referencial teórico (item 2.3) verificamos que Kotler (2002) argumenta que a empresa que almejar apresentar cadeia de valor a seus clientes deve trabalhar de modo alinhado com os seus fornecedores, e segundo o desenho apresentado da cadeia (Figura 1), a operadora ao atuar dessa forma busca em um primeiro momento escala de operação reduzindo os custos dos pacotes a serem oferecidos.

Também se pode observar que ao se fazer a ligação com o aspecto da arquitetura da cadeia, segundo Fine (Quadro 5), trata-se o pacote de turismo de lazer de um produto modularizado, havendo distanciamento tanto no espaço (ponto local de operação dos pacotes e lugar ou destino de realização do mesmo) quanto

em relação ao fator tempo (época de montagem do pacote e período de sua realização para o turista) onde a operadora é a responsável por iniciar o processo de desenvolvimento de pacotes, principalmente em relação a alternativas de destinos.

Essa tem como preocupação o ganho de escala (volume) em relação aos serviços contratados dos prestadores (hotéis, passeios, transfers entre outros) e é nesse sentido, corroborando a teoria de Fine (1998) que apesar de estar altamente integrado verticalmente o pacote (quadro 5), esse não se apresenta como sendo customizado para o turista; ou seja, a idéia de que existe uma evolução dinâmica da cadeia de suprimentos indica que essa vantagem das operadoras, advindas da escala com que trabalham, tendem também na medida em que cada vez os turistas terem possibilidade de personalizar seus pacotes (“desempacotando” e personalizando os mesmos conforme seus desejos e demandas).

### **6.2.3 A questão do poder na cadeia de turismo de lazer de pacotes**

Com base nas informações levantadas, por meio das entrevistas, podemos inferir que a tendência de quem realmente exerça o poder dentro do desenho de cadeia apresentado, seja a operadora de turismo. Ressalte-se, no entanto, que isso não pode e não deve ser generalizado, pois conforme já explicitado (item 5.3) a amostra foi estabelecida por conveniência. No entanto, ao verificar um determinado grau de padronização nas respostas, com relação a esse quesito, pode-se indicar que há evidências de que a hipótese de que o poder nessa cadeia é exercido pela operadora é de fato real. Isso independentemente de qual o conceito ou definição estabelecida para “poder”.

Ainda, não há um único conceito uniforme de poder, alguns interpretando como a ascendência ou capacidade de decisão sobre os outros elos da cadeia, outros entendendo como poder a questão do controle sobre o fluxo de recursos e informações.

“É a operadora quem tem o poder nessa cadeia... é lógico que é a operadora. É ela a entidade responsável pela contratação de todos os serviços e estruturação do pacote... então eu afirmo é ela quem tem o poder tem que ser ela,... é ela quem tem que controlar tudo”. (S.S., 64 anos, diretor de hotel)

“... acho, tenho para mim que é a operadora quem tem o poder, liderando essa cadeia. Pois,..., se ela não estruturar o pacote, não tem o quê possamos oferecer ao mercado... isto é, se não houver um pacote montado com hospedagem, traslados, bilhetes aéreos,... tudo montado não tem o que vender para o turista”. (M.S.A., 45 anos, gerente de agência de viagens)

“... mesmo que alguém queira controlar, quem lidera essa cadeia somos nós (operadora). Nós a controlamos. Por mais que um hotel se negue a nos ceder apartamentos ou uma determinada companhia aérea se recuse a nos vender passagens... sempre podemos, temos a alternativa de estarmos fretando uma aeronave...” (A.C.C., 43 anos, diretor de operadora de viagens)

Do exposto, depura-se que quem realmente detém o poder dentro da cadeia de lazer de pacotes é a operadora de turismo. E esse poder é no sentido ou entendido como controle ou exercício da influência ou ascendência sobre os demais participantes dessa cadeia. Isto é, para os respondentes a entrevista o poder pode ser entendido como sendo a força que uma empresa ou pessoa demonstra, ao fazer com que um terceiro faça ou mesmo deixe de fazer alguma coisa. Também, o poder pode ser entendido como a imposição que uma empresa tem de fazer com outra faça ou aceite as condições, principalmente preços e prazos, por ela oferecidas.

“Poder significa aquele que tem autoridade e influência para “persuadir” ou “coagir” os demais membros. Na cadeia de suprimentos, poder pode ser interpretado como aquela autoridade exercida por quem decide e tem o controle disto...” (C.A.B, 42 anos, prestadora de serviços na área de viagens)

“... então para mim, Poder é a capacidade ou o conjunto de dimensões que uma pessoa, ou nesse caso uma empresa têm de controlar ou obrigar uma outra a fazer ou a deixar de fazer algo que essa não queira... por exemplo, nós como hotel, ao bloquearmos um certo número de apartamentos para um dado pacote, acertadas as condições de preço e de pagamentos, estamos nas mãos da operadora..., ela é quem controla a nossa disponibilidade em relação a esses apartamentos”. (S.S., 64 anos, diretor de hotel)

“Poder é a capacidade de liderar e influenciar pessoas ou empresas. Dentro da Cadeia do Turismo nota-se que cada setor deseja predominar sobre os demais, exercendo seu poder e impondo sua decisão, quando a postura mais eficaz seria a do desenvolvimento do espírito de parceria, em que todos reconhecem a importância de apoiarem-se mutuamente para que haja um resultado substancialmente superior para todos”. (M.A.P., 70 anos, especialista na área).

Assim, pode-se inferir que para os entrevistados o poder é a capacidade que se tem submeter ou obrigar alguém ou uma empresa a fazer algo, e segundo o modelo desenhado, isso é observado como sendo um atributo da operadora de



turismo, ou seja, é nela que está concentrado o poder nessa cadeia, comprovando a veracidade, para esses executivos, da hipótese terceira do presente estudo.

Corroborando a análise do item anterior (item 3.5 e quadro 5) é possível verificar que esse poder é exercido de fato pela operadora de turismo, principalmente em função dos fatos de que é o elo responsável pelo processo de desenvolvimento dos pacotes, respondendo pela contratação de todos os serviços e pela determinação das características do mesmo.

Porém, como a cadeia é dinâmica e há cada vez mais, em função do avanço da tecnologia, a tendência de customização dos pacotes, onde cada turista terá condições de escolher ou optar pelo hotel, voo ou mesmo o período de viagem que lhe for mais conveniente, é possível argumentar que esse poder exercido pela operadora tende a ser efêmero, isto é, na medida em que for cada vez mais possível e viável a personalização dos pacotes de turismo de lazer, menor será a escala e por conseguinte menor será o poder da operadora nessa cadeia.

Assim, de acordo o modelo atual de negócios, da forma como está organizada a cadeia de suprimentos em relação aos pacotes de turismo, cujo destino seja o Nordeste, a operadora é o elo que tende a exercer o poder. No entanto, como se vive numa época em que as transformações sociais, como a globalização, e as tecnológicas que em escala crescente estão permitindo o acesso e o contato diretos entre os prestadores de serviços nos destinos do pacote, a tendência é que esses pacotes cada vez mais sejam customizados, e assim isso fatalmente levará a operadora, caso queira manter o seu *status quo*, deverão reavaliar o seu modelo de negócios.

Conforme item 2.5, que trata das diversas dimensões relativas ao que se entende como conceito de poder, pode ser mais bem observada a relação entre a teoria e as informações levantadas nas entrevistas, de acordo com a tabela 11.

Tabela 11 – Comparação da Teoria Frente às Respostas das Entrevistas

<b>Dimensão de Poder</b>	<b>Elo - Conforme Desenho (Figura 1) da Cadeia</b>	<b>Comentários</b>
Determinação das características do pacote	Operadora	Como quem "monta" o pacote é a operadora, é ela quem define
Fixação do preço	Operadora	Ao contratar todos os serviços distintos, é a operadora que fixa o preço do mesmo
Domínio e fluxo de informações	Operadora	Como é quem monta e define o preço, ela controla as informações
Coerção e imposição a outros elos	Operadora	Caso não aceite as condições impostas pela operadora, o prestador de serviços é eliminado do rol de fornecedores
Retenção de valor ou preço pago pelo turista	Operadora	Com a economia de escala obtida com os fornecedores e o fato de ser ela quem define o preço aliada ao fato de que o elo de "distribuição" trabalha sob comissão; ela fica com a maior parcela do preço pago pelo turista.

Fonte: Elaboração própria, 2006.

### 6.3 Análise da pesquisa quantitativa

No presente trabalho, reitera-se que a pesquisa quantitativa é feita com base em questionários (Apêndice A) com um total de 104 respondentes pertencentes ao quadro de colaboradores das áreas operacionais das empresas do *trade* de turismo. Vale lembrar que a seleção da amostra foi feita por acessibilidade, não obedecendo a rigor estatístico (item 5.4).

No entanto, vale destacar que antes da aplicação do questionário conforme modelo final (Apêndice 3) este mesmo questionário foi pré-testado com pelo menos 2 pessoas da área operacional das empresas que estavam presentes no

desenho proposto de cadeia (figura 1), as quais depois vieram a responder a versão final do mesmo. Observa-se ainda que com o intuito de facilitar o preenchimento dos mesmos, foi utilizado apenas um tipo de resposta.

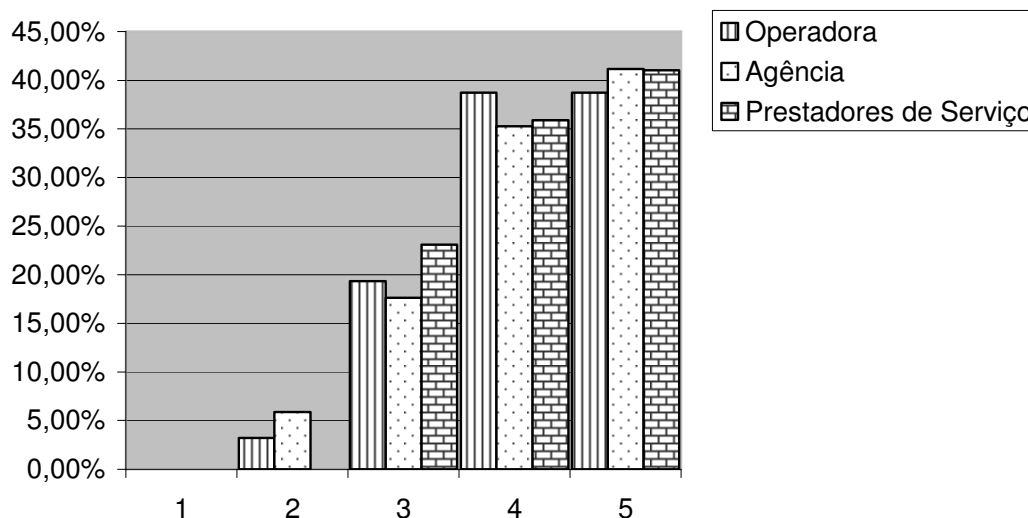
	<b>Nº Respostas</b>
<b>Operadora de Turismo</b>	31
<b>Agência de Viagens</b>	34
<b>Prestadores de Serviços (Consultoria, Hotéis, Cias Aéreas,...)</b>	39

Quadro 12 - Perfil Profissional dos Colaboradores das Áreas Operacionais da Amostra Referente aos Questionários

Fonte: Elaboração própria, 2006

Da análise dos dados levantados pelo questionário, o primeiro fator que chama a atenção o grau de concordância com a afirmativa de que o poder na cadeia de turismo de lazer de pacotes está concentrado nas mãos da operadora de turismo. Para a maioria absoluta dos entrevistados, independentemente de em qual dos elos da cadeia trabalhe, o poder está mesmo concentrado nas mãos da operadora, conforme tabela 10 (com base em questão 5.A - Apêndice 3).

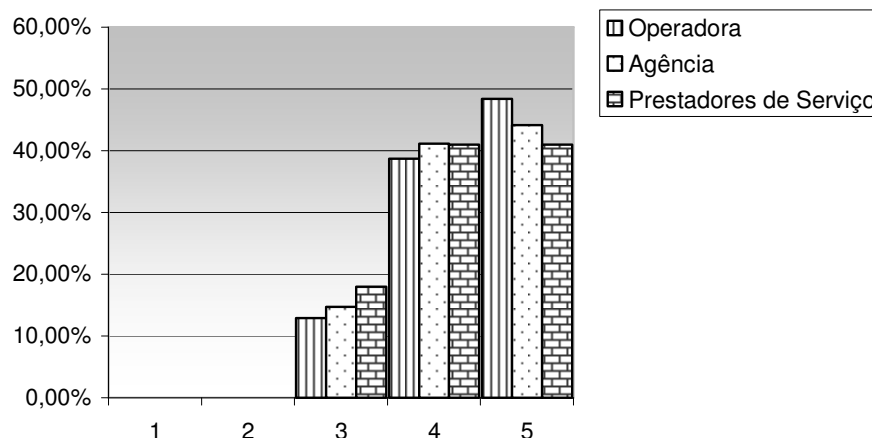
Tabela 12 - Grau de Concordância com a Afirmativa de que o Poder dessa Cadeia está nas Mãos da Operadora de Turismo



Fonte: Elaboração própria, 2006.

Ainda também nesse sentido, com base nas respostas tabuladas dos questionários, verifica-se o grau de concordância com relação à idéia de ser a operadora o elo dessa cadeia quem determina todas as características (serviços inclusos e destino) de um dado pacote qualquer. Ora, pela análise qualitativa das respostas com executivos das empresas do *trade* (item 6.2.3), é possível entender que uma das formas de se exercer o poder é através da imposição ou obrigatoriedade de se aceitar o que está sendo determinado. Nesse sentido (com base em questão 5.D – Apêndice 3), tem-se o grau de concordância com essa afirmação.

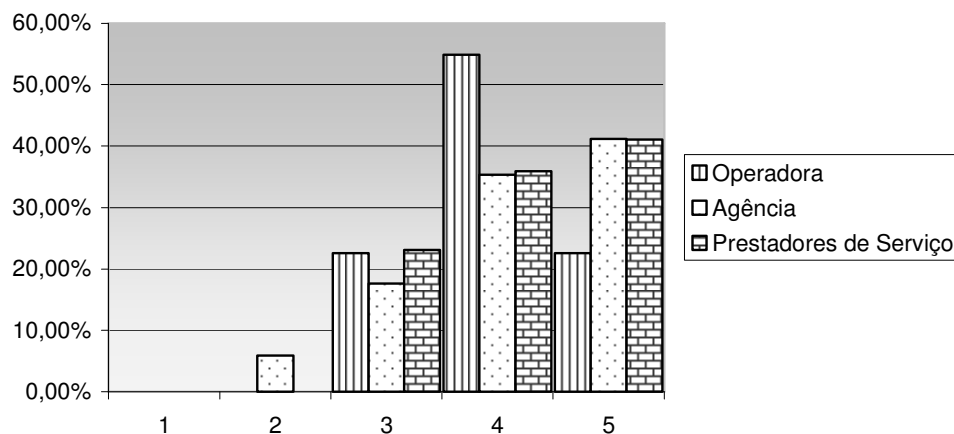
Tabela 13 - Grau de e Concordância com a Afirmação de que é a Operadora quem determina todas as Características do Pacote



Fonte: Elaboração própria, 2006.

Uma outra forma de exercício de poder se dá através da determinação de preços de um dado produto, no caso o pacote turístico. Com base na tabela 13 (Apêndice 3 – questão 5. B), pode-se verificar que a grande maioria dos respondentes concorda, pelo menos parcialmente, que o elo desta cadeia que determina ou determinaria o preço do pacote é a operadora, sendo esse também um dos aspectos de poder na cadeia (item 2.5).

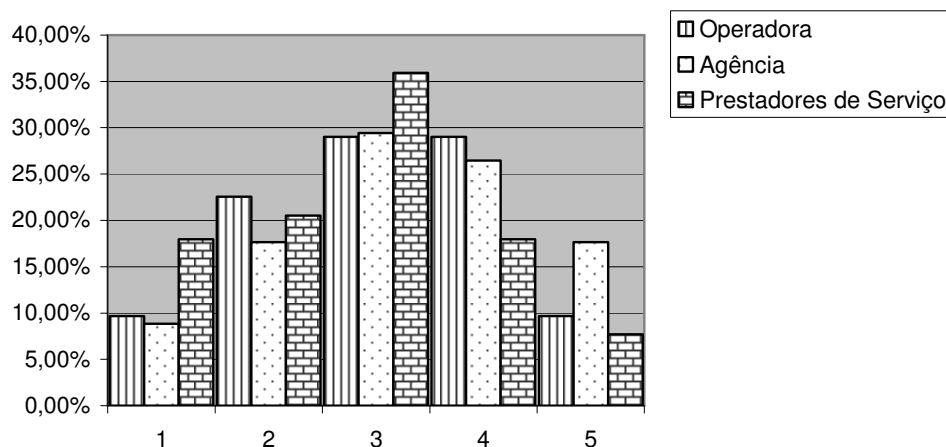
Tabela 14 - Grau de e Concordância com a Afirmação de que é a Operadora quem determina o Preço de um Pacote



Fonte: Elaboração própria, 2006.

Também com base nas respostas levantadas por meio dos questionários, podemos observar uma situação interessante no que diz respeito aos mecanismos de divisão de informações relativas ao produto (pacote) existente entre o operador que responde pela montagem do mesmo, entre os seus fornecedores (prestadores de serviços) e as agências de viagens (canal de distribuição). Ao se observar a tabela 14, nota-se verificar que a resposta mais freqüente, para todos os grupos analisados, foi aquela que traduzia uma posição ou postura de indiferença ou de não ter posição definida sobre esse assunto.

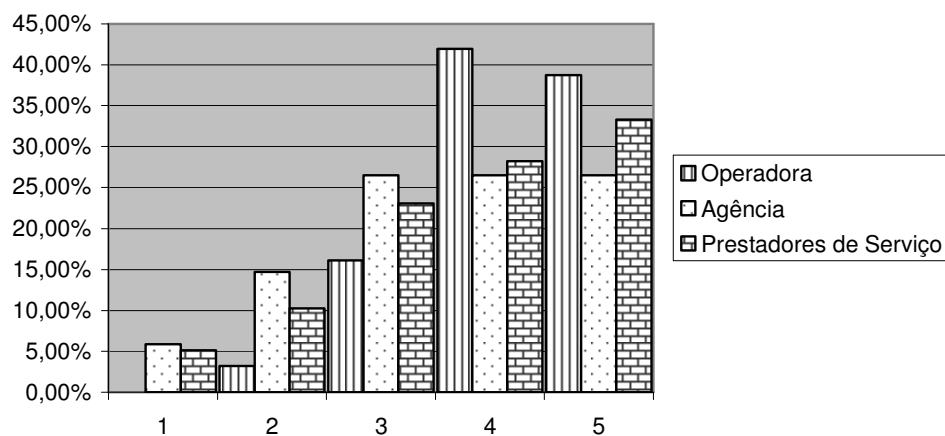
Tabela 15 - Concordância com a Afirmação de que os Mecanismos existentes de Divisão de Informações são Diretos e Freqüentes



Fonte: Elaboração própria, 2006.

Dos questionários levantados, um outro aspecto que nos chama a atenção é em relação ao grau de concentração e competitividade existente em relação ao mercado das operadoras de turismo.

Tabela 16 - Concordância com a Afirmação de que os Mercado das Operadoras de Turismo é Concentrado e Muito Competitivo



Fonte: Elaboração própria, 2006.

É nítido ao observarmos a tabela 15 (Apêndice 3 – questão 4.1.2 B) que as pessoas que já trabalham em operadoras têm uma visão sobre o grau de concentração e de competitividade nesse mercado. Por sua vez, os colaboradores tanto das agências de turismo, quanto das empresas prestadoras de serviços também demonstram concordar com essa afirmação, porém não com tanta ênfase ou certeza.

Nesse sentido, ao observar as tabelas apresentadas, pode-se averiguar que estes colaboradores das áreas operacionais das empresas participantes da cadeia também enxergam na operadora o elo onde está concentrado o poder (item 1.4); e isso, principalmente se dá por meio de determinação e controle dos preços e da determinação das características gerais desse pacote.

Complementando esta análise, foi estudada a correlação existente em relação à frequência das respostas das 15 questões do questionário (Apêndice 3) mais diretamente ligadas às finalidades de estudo, com a proposta de se verificar se a “forma de pensar” deles enquanto grupo, individualmente analisado, era similar ao dos outros grupos de colaboradores; e, ainda se existiria alguma similaridade entre a forma de pensar única entre os três grupos de colaboradores: prestadores de serviços, agências de viagens e operadoras de turismo.

Para tanto, em um primeiro momento foi vista se havia ou não correlação entre os padrões de respostas frente a estas perguntas formuladas (Apêndices 7, 8 e 9), sendo possível o levantamento das seguintes tabelas:

Tabela 17 - Correlações entre as Respostas dos Questionários respondidas pelos colaboradores da Área Operacional de Operadoras de Turismo

Questão	1.1.A	2.1.B	3.A	4.G	4.1.2 B	5.A
3.N			<b>0,92</b>			
4.1.2 B	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>				
5.A		<b>0,94</b>			<b>0,99</b>	
5.B				<b>0,90</b>		
5.D	<b>0,94</b>	<b>0,98</b>			<b>0,97</b>	<b>0,97</b>

Fonte: Elaboração própria, 2006.

Tabela 18 - Correlações entre as Respostas dos Questionários respondidas pelos colaboradores da Área Operacional de Agências de Viagens

Questão	1.1.A	1.1.B	2.1.B	2.1.C	2.1.E	3.A	3.M	4.G	4.I	5.A	5.B
1.1.B	<b>-0,97</b>										
2.1.E				<b>0,97</b>							
3.A					<b>0,93</b>						
3.M					<b>0,91</b>	<b>0,90</b>					
3.N					<b>0,94</b>	<b>0,90</b>					
4.G	<b>0,94</b>	<b>-0,93</b>									
4.I			<b>0,92</b>								
4.1.2.B	<b>0,92</b>							<b>0,95</b>	<b>0,92</b>		
4.2.1.A						<b>0,93</b>	<b>0,92</b>		<b>0,94</b>		
5.A	<b>0,98</b>	<b>-0,99</b>									
5.B	<b>0,98</b>	<b>-0,96</b>						<b>0,92</b>		<b>0,98</b>	
5.D	<b>0,97</b>	<b>-0,97</b>								<b>0,99</b>	<b>0,99</b>

Fonte: Elaboração própria, 2006.

Tabela 19 - Correlações entre as Respostas dos Questionários respondidas pelos colaboradores da Área Operacional de Prestadores de Serviços

Questão	1.1.B	2.1.B	2.1.C	3.A	4.G	4.1.2.B	5.A	5.B
3.A			<b>0,96</b>					
3.N			<b>0,91</b>					
4.1.2.B	<b>-0,93</b>	<b>0,95</b>			<b>0,94</b>			
4.2.1.A			<b>0,97</b>	<b>0,94</b>				
5.A	<b>-0,98</b>	<b>0,95</b>			<b>0,93</b>	<b>0,98</b>		
5.B	<b>-0,94</b>	<b>0,92</b>			<b>0,95</b>	<b>0,97</b>	<b>0,97</b>	
5.D	<b>-0,98</b>	<b>0,92</b>			<b>0,93</b>	<b>0,96</b>	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>

Fonte: Elaboração própria, 2006.

Uma vez verificada se existia e qual a correlação existente entre as respostas dos questionários, podemos com base nas tabelas verificar se há ou não similaridade na “forma de pensar” dos participantes da cadeia.

Com base nas tabelas das correlações, principalmente no tocante à hipótese terceira do estudo (item 1.4), verifica-se que quando se afirma qual dos elos é o detentor do poder nessa cadeia, ao se observar às correlações fica nítido que a interpretação dessa questão é bastante similar quando se analisa as respostas apresentadas pelos colaboradores da área operacional das agências de viagens e



também dos prestadores de serviços. Nesse contexto, para ambos os grupos de respondentes do questionário, a operadora é o elo que possui e demonstra possuir esse poder.

É possível assim verificar, que tanto os executivos quanto os colaboradores da área operacional, no mais das vezes dão pouca ou nenhuma atenção ao aspecto da cadeia de suprimentos. No entanto, um fator que chama a atenção é o fato de que tanto os executivos quanto os trabalhadores das operações de todas as empresas da cadeia, enxergam na sua maioria a operadora como o elo líder da mesma.

Desta feita, ao se juntar à análise qualitativa (com base nas respostas de diretores e gerentes) com a análise quantitativa (com base nas respostas dos colaboradores da área operacional) pode-se inferir que no momento presente quem assume de fato o poder nessa cadeia é a operadora de turismo. No entanto, ao olharmos a pressão existente para horizontalização ao desenvolvimento tecnológico, verifica-se que é essa uma situação que não tende a se perpetuar.

## 7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez procedida tanto a revisão conceitual acerca da gestão da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes, bem como a análise qualitativa e quantitativa da pesquisa de campo, procedemos às considerações finais do trabalho.

### 7.1 Considerações finais sobre o trabalho

Tópico onde é estabelecida a ponte concernente às referências bibliográficas estudadas com as respectivas análises dos dados levantados por meio da pesquisa de campo (Capítulo 6) do trabalho.

Pode-se observar que:

Em termos contextuais, para os participantes do *trade* as perspectivas em relação ao Nordeste Brasileiro se apresentam como sendo as melhores possíveis. Nesse contexto, devem ser ressaltados os aspectos relativos aos serviços de segurança e infra-estrutura dos locais de destino turísticos (conforme item 3.6). Ou seja, atrativos naturais existem e são abundantes, os participantes privados do *trade* apresentam cada vez mais condições de atender às demandas do turista, mas se faz necessária que haja a contrapartida do poder público, proporcionando também uma melhor infra-estrutura de apoio e de segurança na própria Região Nordeste.

Acerca da finalidade primeira do estudo, a qual contempla a validade do desenho de cadeia proposto, verifica-se que esse desenho pode ser aplicado e reflete aquilo que os participantes (elos) sentem com relação a esse tema. Ainda que não possa generalizável, pelas limitações do estudo (item 7.2) esse desenho pode ser aplicado à situação prática.

Com relação à segunda proposta da pesquisa, que versa sobre o relacionamento entre os participantes dessa cadeia, pode-se notar que esses, em um primeiro momento, não tomam atenção sobre esse aspecto.

Por fim, é verificada a questão da validade da idéia, segundo a qual dentro desta cadeia de suprimentos – de pacotes turísticos de lazer - quem manda ou tem poder é operadora de turismo. E, nesse sentido, o poder é entendido como forçar ou obrigar uma outra empresa, no mais das vezes agência, companhia aérea, hotel ou outro prestador de serviço, a aceitar as condições comerciais apresentadas por ela.

Em suma, pode ser observado que em um primeiro momento os objetivos e respectivas finalidades do presente estudo foram locupletados. Também, através dessa tese, se consegue- pelo menos chamar a atenção dos gestores e responsáveis pelo turismo de lazer no país que o aspecto relativo à cadeia de suprimentos não apenas é fundamental, mas de suma importância quando considerada quer a decisão de começar a trabalhar ou investir na área, quer se preocupar com a gestão ou operação de uma empresa já atuante.

## **7.2 Limitações do estudo**

Um primeiro aspecto a ser observado que quando se fala em turismo, se pode incluir toda a gama de serviços e de organizações que porventura este vier a estar relacionado, tais como, por exemplo: prática de esportes radicais, educação, cultura e participação em eventos ou cursos, centros de eventos, conferências e exposições culturais, restaurantes ou bares e outros. No entanto, com o intuito de cumprir os objetivos do presente estudo, estamos nos atendo somente aos aspectos dos serviços relativos ao turismo de lazer de pacotes, destinados ao Nordeste brasileiro. Isto quer dizer que está centrada pesquisa na questão da venda e distribuição de passagens aéreas ou transporte rodoviário (quando for o caso), serviços de hospedagem e traslado para o consumidor (turista) no seu destino de lazer.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que a cadeia de suprimentos não está exaurida no prestador do serviço em si para o turista, mas cada uma das organizações (companhias aéreas, hotéis, e empresas de passeio) está também inserida em outras cadeias nas quais, acabam por desempenhar o papel de compradores ou fornecedores. No entanto, no desenvolvimento do presente estudo, nosso foco de análise não abrangerá todos os tipos de cadeia em si, mas apenas aquela na qual é estruturada uma viagem do tipo de pacote por uma operadora de turismo, a qual disponibiliza essa viagem para as agências que são responsáveis pela distribuição e venda das mesmas.

Vale ressaltar que o estudo se limitou à cadeia de turismo de lazer estruturada em cima de pacotes organizados por operadores de turismo, para as classes A e B, e cujo destino seja o Nordeste Brasileiro. Assim, quando em referência a pacotes, não se está considerando no presente estudo todos os tipos de programas que contemplem viagens de lazer, mas apenas aqueles que são estruturados para atender uma demanda de determinada classe social (Conforme Apêndice 2 do trabalho)

Por fim verifica-se a existência de diferentes tipos de viagens de lazer, orientado a prestar serviços ao mais diversos tipos de turistas. Vale ressaltar que o presente estudo será limitado à questão do destino da viagem. Isso quer dizer que estamos centrando nossa atenção em viagens cujo destino seja algum local interno ao país, e cujo escopo da viagem do turista seja o de descansar ou de passear.

Logo, neste trabalho, não se está analisando o turismo de modo genérico, nem tampouco se restringindo à questão da hospedagem ou transporte do turista em si isoladamente, mas em uma estrutura integrada e disponibilizada em conjunto do rol destes serviços.

Devido a limitações de recursos e do número de pesquisadores – no presente estudo, apenas um - quando da pesquisa de campo, foi realizada uma pesquisa com um número pré-definido de empresas participantes (elos) da cadeia, e cujo critério para formação de amostra foi o de amostragem não-aleatória, por acessibilidade.

### 7.3 Sugestões para futuros estudos

Uma vez que esse trabalho se limita ao estudo da cadeia de suprimentos de turismo de lazer de pacotes, a primeira sugestão se apresenta no sentido de expandir essa análise para outras áreas do turismo. Isso quer dizer que pode, por exemplo, serem analisadas as cadeias do turismo de negócios, bem como a cadeia do turismo educacional, por exemplo. Além disso, não somente em relação à essa cadeia em si, essa idéia de análise pode ser expandida para outros diferentes setores de serviços tais como companhias aéreas e restaurantes.

Claro fica, como próxima sugestão de eventual estudo a ser empreendido, é a análise do poder dentro da cadeia de suprimentos para outras cadeias de suprimentos relacionadas ao turismo, por exemplo, no caso de empresas cujos destinos sejam internacionais ou mesmo trabalhem com outros tipos de serviços turísticos tais como de cruzeiros. Ainda há a possibilidade de se estudar a cadeia de turismo de negócios.

Além disso, fica ainda a sugestão do estabelecimento de uma ponte entre a gestão de cadeia de suprimentos e como isso pode, em conjunto com os modelos de database marketing ou *consumer relationship management* interferir ou auxiliar na gestão das operações de serviços, com o objetivo de busca da excelência. Ainda, o assunto é tão rico que pode ser estabelecida uma relação entre a cadeia de suprimentos, o alcance de um padrão de operações e o resultado dessa operação.

Também devemos ressaltar que uma vez que a coleta de dados, tanto na parte da entrevista com os executivos, quanto com relação aos questionários respondidos pelas áreas operacionais da empresas, foi empreendida com amostras não aleatórias por conveniência, logo os resultados encontrados não podem ser generalizados. No entanto, segundo as evidências levantadas em ambos os casos, pode-se observar, em relação às hipóteses apresentadas para o estudo (item 1.4), que:

O desenho proposto de cadeia de suprimentos senão perfeito, com base nos indícios e dados levantado, se apresenta estando bem próximo daquilo que pode ser interpretado ou desenhado como modelo no cotidiano das atividades das empresas ligadas ao *trade*. E, uma vez assumida tal estrutura como verdadeira, se pode chegar à conclusão de que segundo esses mesmo indícios, nesta cadeia o poder se encontra concentrado *nas mãos* da operadora de turismo. Logo como sugestão para outros estudos, pode-se empreender uma pesquisa quantitativa, onde se buscaria estabelecer parâmetros indicativos do grau de concentração desse poder, tanto para essa cadeia de turismo de lazer de pacotes, quanto para outras cadeias cujos critérios quantitativos e os parâmetros utilizados para dimensionamento do exercício desse poder, sejam similares ou próximos àqueles encontrados no caso do presente estudo.

## REFERÊNCIAS

ABAV disponível em <http://www.festasregionais.com/Turismo/estatisticas/17.htm> acessado em 31 de março de 2005

ACERENZA, M. A. Administração do turismo: conceitos e organização. Bauru: EDUSC, 2002.

AMORIM, C.G. e MACHADO-DA-SILVA, C.L. Interorganizational relations: network analysis of the tourism sector in a Brazilian capital city. San Diego: Balas, 2004

BAKER, W. E. Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*. v. 96, n.3, Nov, 1990-B. p.589-625

BAPTISTA, M. O Turismo na economia – uma abordagem teórica, econômica, social e cultural. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística, 1997

BATEZZATTI, L. e MAGNANI, R. Supply chains for FMCG and industrial products in Italy: practices and the advantages of postponement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*. V.30, p. 413-424, 2.000

BENI, M.C. Análise estrutural do turismo. São Paulo, SENAC, 2000

BERTAGLIA, P.R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003

BOWERSOX, D.J. e COOPER, M.B. Strategic marketing channel management. 1st Ed. New York: McGraw hill. Inc. 1992

BRANISSO, D. Destination branding: análise do destino Bahia. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP-FGV, São Paulo: 2005

BUHALLIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, v. 21, p.97-116, Feb. 2000

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHOW, K.S e SPARROWE, R. Hospitalidade – conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2.003

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhora dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997

CHURCHILL, G.A., PETER, J.P. Criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000

COOPER et al. Turismo: princípios e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001

CURADO, I. B; SOUZA, M.; MADEIRA, E. Y. Diretrizes para citações e referências. 3ª ed. – São Paulo: FGV-SP, 2005. 21 p.

DI SERIO, L.C., MAIA, M.C. e PEREIRA, S.C.F..O Turismo na economia digital: um estudo de sites no Brasil. São Paulo: Estratégica, Vol. 1, nº 1, Abr. /Jun., 2001 - Artigo

DI SERIO, L.C., SANTOS, R.C. et al. Lucratividade pela Inovação: como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor. Cap. 8. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier 2005

EMBRATUR disponível em <http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/evolucao/EvolucaoDoturismoNoBrasil19922002.pdf> acessado em 18 de novembro de 2003

\_\_\_\_\_ disponível em <http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/turismo%20domestico/RelatórioEstudoDeMercadoDoméstico2001.pdf> acessado em 28 de março de 2005

FINE, C. Clockspeed. Cambridge: Perseus Books, 1998

FIPE, disponível em <http://www.festasregionais.com/turismo/estatisticas/17.htm> acessado em 31 de março de 2005

FISHER, M.L. What is the right supply chain for your product? Harvard Business Review, p.105-116, Mac-Apr. 1997



GALE, B.T. Gerenciando o valor do cliente. São Paulo: Pioneira, 1996

GINANTE, A. Canais de marketing e geração de valor para o acionista: um estudo de caso sobre poder e dependência nos canais de marketing da Phillips do Brasil Ltda – divisão de iluminação. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP-FGV, São Paulo: 2004

GNOTH, J. Leverage export brands through a tourism destination. Brand Management, v. 9, n. 4-5, p.262-280, Apr. 2002

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4 p. 65-71, jul / ago. 1995

GUNASEKARAN, A. Agile manufacturing – the 21st century competitive strategy. Netherlands: Elsevier Science Ltd, 2001

HARRISON, A.; CHRISTOPHER, M.; VAN HOEK, R.I. Creating the agile supply chain. School of Management Cranfield University, Cranfield: p. 1-60, Sep. 1999

HALL, R.H. Organizações: estrutura e processos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1984

IGNARRA, L.R. Fundamentos do turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2ª edição, 2003

JOHNSTON, R. e CLARK, G. Administração de operações em serviços. São Paulo: Atlas, 2002

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 10ª edição, 2002

KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J. Marketing for tourism and hospitality management. Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, 2003

KUAZAQUI, E. Marketing turístico e de hospitalidade. São Paulo: Makron Books, 2000

LABAN NETO, S. A. Relacionamentos no canal de distribuição: uma investigação exploratória. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – EAESP-FGV, São Paulo: 2004

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991

LOCELOCK, C e WRIGHT, L. Serviços – marketing e gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2002

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MARTINS, G.A. e PINTO, R.L. Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Atlas, 2001

MAXWELL, J.A. Qualitative research design: an interactive approach, 2<sup>nd</sup> Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2005

MCINTOSH, W. GOELDNER, C.R. Tourism: principles, practices, philosophies. New York: John Wiley & Sons, inc., 1986

MILL, R. e MORRISON A.M. The tourism system: an introductory text. Prentice Hall: Londres 1992

MOECH, M. A produção do saber turístico. São Paulo: Contexto, 2002

MORGAN, G. Imagens da organização. Edição Executiva. São Paulo: Editora Atlas, 2000

MORGAN, R.M. e HUNT, S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. v. 58, jul/1996. p.20-38

NAURUS, J.A. e ANDERSON, J.C. Rethinking distribution: adaptative channels. Harvard Business Review, p. 112-120, Jul-Aug, 1996

NAYLOR, J.B.; NARIN, M.N. e BERRY, D. Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*. Vol 62, p. 107-118, 1999

OLIVEIRA, S.L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas , TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 2000

PEREIRA, S.C.F. Gerenciamento de cadeia de suprimentos: análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP – FGV - , São Paulo: 2003

OMT disponível em [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org) acessado em 20 de fevereiro de 2005

PATTON, M.Q. How to use qualitative methods in evaluation, 2nd ed, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987

PORTER, M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Nova York: Free Press, 1985

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2ª edição, 2005

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, v. 54, iss. 1, Jan-Feb 2.000.

RICHARDSON, R. Pesquisa social - métodos e técnicas, São Paulo: Atlas, 1998

RING, P.S. e VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative linterorganizational relationships. *Academy Management Review*. v.19, n.1, 1994, p. 90-118

RUIZ, J. Á. Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1978

SAMARA, B.S. e BARROS, J.C. Pesquisa de marketing - conceitos e metodologia. 3ª edição, São Paulo: Makron, 2001

SAMPAIO, M. O Poder estratégico do postponement. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP-FGV. São Paulo: 2003

SCHREINER, E. Uma especulação sobre a Internet no operador de turismo: o caso CVC. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP-FGV São Paulo: 2004

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, J. Administração da produção. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2002

SLACK, N. e LEWIS, M. Operation strategy. Prentice Hall, NJ: 2<sup>nd</sup> ed. 2002

SOUZA, M. et al. Normas para apresentação de monografia. 4ª ed. – São Paulo: FGV-SP, 2005. 97 p.

STERN, L.W. Distribution channels – behavioral dimension. Boston: Houghton Mifflin Company, 1967

\_\_\_\_\_ e REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, (s.l.): AMA, 44 (Summer), p. 52-64, 1980

SWARBROOKE, J. (1992) Towards Sustainable Rural Tourism: Lessons from France. *Tourism Intelligence Papers*, A-65, November, Insights, ETB

VALLS, J.F. Las claves del mercado turístico: como competir en el nuevo entorno. Espanha: Deusto Turismo, 1996

VAZ, G.N. Marketing turístico, São Paulo: Ed Pioneira, 1ª edição, 1999

\_\_\_\_\_. Marketing turístico: receptivo e emissivo – um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000

WAHAB, S.A. Introdução à administração do turismo. São Paulo: Thomson Pioneira, 3ª. Edição, 1991

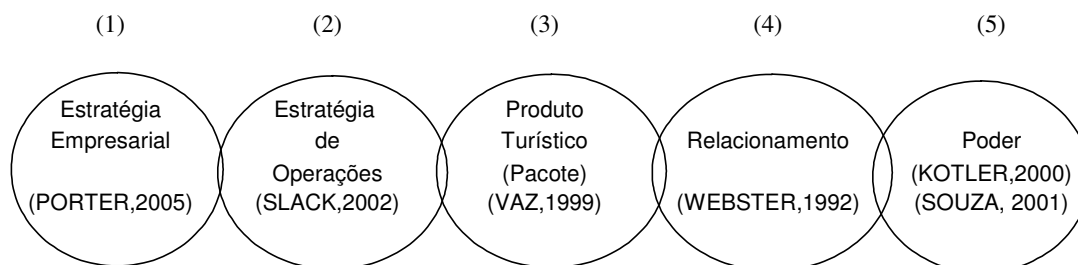
WEBSTER Jr., F.E. The changing role of marketing in the corporation. *Academy of Marketing Science. Journal of Marketing*, Vol. 56 October, 1992

WHITE, D.M. The problem of power. *British Journal of political Science*. 2 (4), p. 479 - 490, 1972

YAHOO NEWS disponível em <http://br.news.yahoo.com/060724/31/173p4.html>  
acessado em 27 de julho de 2006

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 ROTEIRO PARA PESQUISA QUALITATIVA APLICADA NA COLETA DE DADOS



#### ROTEIRO ENTREVISTA COLETA DE DADOS

**PONTO 1 – Características Pessoais :** Nome? / Profissão? / Empresa / Associação ? Cargo atual? / Tempo de trabalho com turismo de lazer? / Experiência passada / cargos ocupados?

Experiência Anterior em Operadora - Já trabalhou em operadora de turismo? Se sim, quando e como? Montava pacotes turísticos?

#### PONTO 2 – Cenário e Perspectivas para o Setor

Opinião referente ao cenário / ambiente do turismo de lazer no país? E mais especificamente em relação ao Nordeste Brasileiro? Por que? Quais as ameaças / oportunidades para o turismo no Nordeste?

#### PONTO 3 – Cadeia de Suprimentos de Turismo de Lazer / Pacotes

Na sua opinião, quem hoje é o participante dentro da cadeia que tem mais poder?

Por que isso ocorre? De que modo isso pode ser observado?

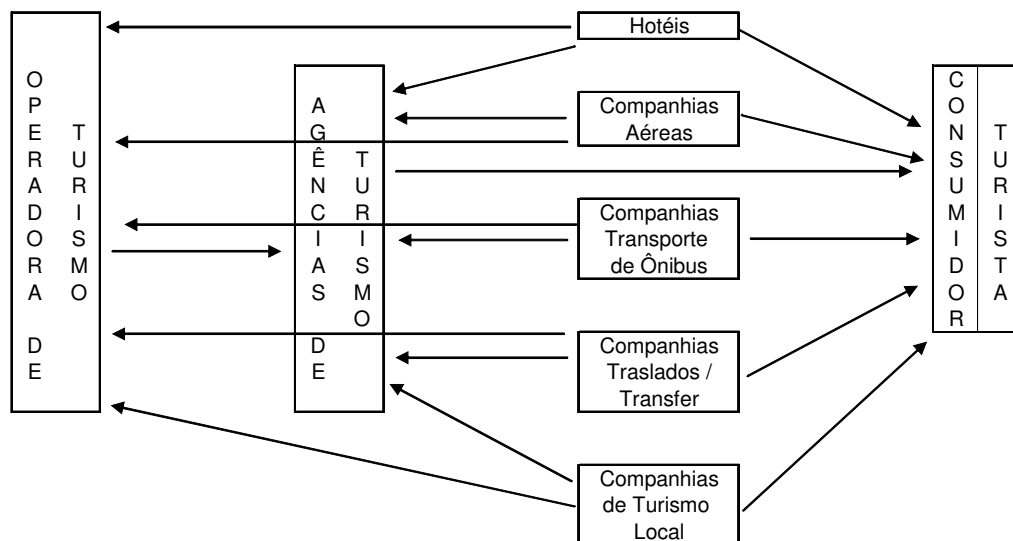
Qual a sua opinião a respeito do modelo de cadeia apresentado ?

– Vide modelo abaixo .É válido ? Por que?

O que significa poder para o senhor?

Mais especificamente o que significa poder dentro de uma cadeia de suprimentos ?  
 Tem ainda mais alguma observação com relação ao poder na cadeia do turismo de lazer ?

**Gráfico: Modelo proposto de Cadeia de Suprimentos de Turismo de Lazer / Pacotes para as classes A e B, cujo destino seja o Nordeste Brasileiro**



Fonte O Autor (2005)

**APÊNDICE 2: CORTES DO CRITÉRIO BRASIL DE CLASSIFICAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA**

<b>CLASSE</b>	<b>PONTOS</b>
A1	30 – 34
A2	25 – 29
B1	21 – 24
B2	17 – 20
C	11 – 16
D	6 – 10
E	0 – 5

<b>GRAU DE INSTRUÇÃO - Chefe da Família</b>	<b>PONTOS</b>
Analfabeto / Primário Incompleto	0
Primário completo / Ginásial Incompleto	1
Ginásial completo / Colegial Incompleto	2
Colegial completo / Superior Incompleto	3
Superior Completo	5

**POSSE DOS ITENS**

<b>ITEM</b>	<b>QUANTIDADE DE ITENS</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 ou +</b>
TV em cores	0	2	3	4	5
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	2	3	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5
Empregada Mensalista	0	2	4	4	4
Aspirador de Pó	0	1	1	1	1
Máquina de Lavar	0	1	1	1	1
Vídeo Cassete e / ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	2	2	2	2
Freezer (Aparelho Independente ou parte da Geladeira Duplex)	0	1	1	1	1



### APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS COM ÁREA OPERACIONAL DE OPERADORAS, AGÊNCIAS DE VIAGENS E PRESTADORES DE SERVIÇOS

Para as Questões a seguir favor observar a seguinte tabela:

1	Discordo Totalmente da Afirmação
2	Discordo Parcialmente da Afirmação
3	Não Discordo nem Concordo com a Afirmação
4	Concordo em Parte com a Afirmação
5	Concordo totalmente com a Afirmação

1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA - CONDIÇÕES DOS FATORES	1	2	3	4	5
1.1	<b>INFRA-ESTRUTURA</b>					
A	O setor de Turismo e as Operadoras reconhecem a importância da existência de recursos naturais no território brasileiro na condução dos destinos dos pacotes					
B	Existe na Região Nordeste uma infra-estrutura adequada (estradas, energia, telefonia, saneamento, água) para as operações de Pacotes de Turismo					
C	Existe nos destinos dos Pacotes (Nordeste) fornecedores aptos a fornecerem insumos adequados para a montagem e respectivas Comercialização e Operação dos mesmos					
1.2	<b>SETORES CORRELATOS E DE APOIO</b>					
A	Há nas cidades destino no NE uma massa crítica de fornecedores considerados capazes e aptos					
B	Há fornecedores qualificados (competentes) em atividades correlatas (P&D, distribuição e					
C	Há um fluxo de informações e colaboração científica e o desenvolvimento de esforços conjuntos					
D	Considero rápida a velocidade e flexibilidade na introdução de novos produtos (pacotes)					
E	Há um fluxo de inovação contínuo					
1.3	<b>CONTEXTO PARA A ESTRATÉGIA E RIVALIDADE DA EMPRESA</b>					
A	Há uma competição vigorosa entre os competidores situados na localidade					
B	Existe uma divisão do mercado mais ou menos igualitária entre os competidores na localidade					
C	O contexto local (destino) fomenta formas apropriadas de investimento e de desenvolvimento					

2	Estratégia de Operações	1	2	3	4	5
2.1	<b>QUALIDADE</b>					
A	Os Pacotes finalizados apresentam taxa de falhas em campo considerada baixa					
B	Os fornecedores dos Serviços aos turistas possuem um nível de qualidade assegurada adequado					
C	O Pacote Finalizado é considerado atraente e confiável					
D	O montante dispendido para garantia de produtos segue o que foi planejado para esse fim					
E	Todos os processos internos seguem as especificações					
F	Os funcionários nas Agências de Viagens são corteses, amigáveis e solícitos					
G	As oficinas das concessionárias/ Agências são limpas, organizadas e bem arrumadas					
H	A taxa de reincidência de problemas por causa dos fornecedores é considerada baixa					
I	Na execução de algum ajuste no Pacote os turistas são consultados e mantidos informados					
J	A abordagem para apresentação / Venda do Pacote é apropriada					

2.2	RAPIDEZ	1	2	3	4	5
A	O tempo entre o pedido um pedido específico de um turista e a sua montagem / entrega é					
B	O tempo de ciclo de "Montagem do Pacote" é considerado rápido					
C	O tempo total de lançamento de novos Pacotes (Destino / Passeios / Sights / Atrações) é adequado ao mercado					
D	O tempo de espera para atendimento nas Agências de Viagens é apropriado					
E	As alterações em projetos são prontamente repassadas aos fornecedores para que esses executem suas mudanças					
F	As alterações em projetos de Pacotes pela Operadora são prontamente repassadas aos fornecedores para que esses executem suas mudanças					
G	Os fornecedores conseguem alterar seus processos na velocidade requerida pelas operadoras					

2.3	CONFIABILIDADE	1	2	3	4	5
A	Os Pacotes entregues com base em pedidos específicos, são entregues aos turistas dentro do					
B	O grau de Satisfação com Pacotes entregues baseados em pedidos específicos, são entregues aos turistas dentro do tempo previsto é satisfatório					
C	Quando há problemas no pacote, o tempo para solução dos mesmos é satisfatório					
D	A entrega de componentes para as concessionárias dentro do tempo previsto é alto					
E	As Agências de Viagens são confiáveis					
F	Os ajustes necessários nos Pacotes são executados no tempo prometido e de modo a não Prejudicar o Turista					
G	A quantidade de componentes para reparos / manutenções é suficiente para não gerar falta					
H	Os Pacotes que são entregues para os clientes, o são conforme o prometido pelo Agente de					

2.4	FLEXIBILIDADE	1	2	3	4	5
A	A introdução de novos destinos / hotéis / passeios é considerada adequada (flexibilidade do					
B	Existe uma ampla variedade de pacotes / opções disponíveis para os turistas (flexibilidade de mix)					
C	A operadora tem facilidade de se ajustar ao número de pacotes vendidos (flexibilidade de volume)					
D	A operadora tem facilidade de reorganizar seus pacotes conforme as prioridades da área de marketing (flexibilidade de entrega)					
E	Os fornecedores têm facilidade de reprogramar sua disponibilidade conforme as prioridades da operadora (flexibilidade de entrega)					
F	Os fornecedores têm facilidade de se ajustar ao número de pacotes vendidos (flexibilidade de					
G	As Agências de Turismo apresentam uma ampla variedade de serviços disponíveis (mix)					
H	As Agências de Viagens apresentam uma ampla habilidade de reprogramar ordens de "Programação de Pacotes" (entrega)					
I	As Agências de Viagens têm habilidade em se ajustar ao número de consumidores atendidos					

2.5	CUSTO	1	2	3	4	5
A	O custo do Pacote é considerado competitivo					
B	Os custos dos serviços de ajustes dos pacotes são baixos					
C	Os custos de componentes estão em patamares baixos					
D	A decisão de compra do consumidor é sensível ao preço do produto					
E	Há sempre maneiras dos custos dos Pacotes serem reduzidos					

3	Produto (Pacote Turístico)	1	2	3	4	5
A	O produto – Pacote da Operadora é considerado modular					
B	O meu nível de modularização local é maior que o dos concorrentes					
C	O nível de modularização atingida a nível local (destino) é função das habilidades e características locais dos recursos existentes					
D	A arquitetura dos processos internos da empresa é compatível com a modularização do Pacote					
E	Os investimentos em tecnologia reduziram devido a modularização dos Pacotes					
F	A compatibilidade e conectividade entre a modularização dos Pacotes e dos meus processos internos é resultante da integração desses					
G	A modularização dos Pacotes tem proporcionado redução no número de fornecedores					
H	A modularização dos Pacotes tem proporcionado trocas de informações mais precisas entre prestadores de serviços, agências e operadoras					
I	Existem problemas de segurança na conectividade entre Operadoras e fornecedores					
J	Existem problemas de qualidade na conectividade entre Operadoras e fornecedores					
K	Existem problemas de confiabilidade na conectividade entre Operadoras e fornecedores					
L	Existem problemas de recursos tecnológicos na conectividade entre Operadoras e fornecedores					
M	Existem problemas de custos na conectividade entre Operadoras e fornecedores de serviços					
N	A Modularização reduz os custos dos pacotes para o Consumidor (Turista)					

4	RELACIONAMENTO NA CADEIA	1	2	3	4	5
A	A Operadora desenvolve fornecedores para que sejam capazes de fornecer o padrão de qualidade desejado para os serviços					
B	A Operadora tem processos específicos para identificação e definição de fornecedores					
C	A Operadora tem pessoal qualificado capazes de interpretar requisitos de Pacotes e transformar em capacidade de produzir do fornecedor					
D	A Operadora tem pré-definidos os sistemas e componentes que são essenciais de alta prioridade até mesmo os comoditizados					
E	A definição dos sistemas / subsistemas e componentes essenciais de um Pacote é uma definição da Operadora					
F	A definição dos sistemas / subsistemas e componentes essenciais de um dado pacote é uma definição comercial que cabe à operadora					
G	Existe a preocupação com a integração dos vários fornecedores sob a "égide" do Pacote					
H	Os fornecedores ditos essenciais são selecionados e chamados a integrar o time de desenvolvimento dos Pacotes antes de seu desenvolvimento					
I	Os fornecedores ditos essenciais são selecionados e chamados a integrar o time de desenvolvimento dos Pacotes, apenas na fase de montagem e definição das Características desse					
J	Os fornecedores considerados não essenciais e padronizados são selecionados e chamados a integrar o time de desenvolvimento dos Pacotes ainda na fase de seu desenvolvimento					
K	Os fornecedores considerados não essenciais padronizados são selecionados e chamados a integrar o time dos Pacotes após a fase de seu desenvolvimento					
L	Os fornecedores ditos não essenciais padronizados são selecionados e chamados a integrar o time de desenvolvimento dos Pacotes somente na fase montagem e definição das Características					
M	Não existe por parte da operadora, a preocupação de desenvolver novos fornecedores, procurando sempre os já existentes no mercado					
N	Existem processos e formas de assegurar a garantia de fornecimento e qualidade dos fornecedores aos consumidores (turistas)					
O	Existe diferença entre os processos de assegurar a garantia de fornecimento e qualidade dos fornecedores essenciais daqueles tidos como não essenciais					
P	Existem indicadores claros para assegurar a garantia de fornecimento e qualidade dos fornecedores de sistemas / subsistemas / componentes essenciais					

4.1	CONCEITO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS - CARACTERÍSTICAS CONCEITUAIS					
4.1.1	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO (PACOTE)	1	2	3	4	5
A	Alto nível de customização são requeridos pelos Pacotes (Pela Operadora)					
B	É alta a proximidade em relação às Demandas do Turista					
C	São Sempre necessários pequenos ajustes mútuos na Viagem em Si (Processo do Pacote)					
D	Os pacotes são baseado em novas tecnologias					
E	São Frequentes alterações no projeto do Pacote					
F	Há Necessidade de grande investimento de capital para viabilizar o Pacote					

4.1.2	CARACTERÍSTICAS DO MERCADO	1	2	3	4	5
A	Forte demanda de Pacotes com destino ao Nordeste com mercado em crescimento					
B	Mercado concentrado e muito competitivo entre as Operadoras					
C	Frequentes mudanças nos competidores devido a instabilidade ou falta de projetos dominantes					
D	São Feitos testes para os Pacotes desenvolvidos pelas operadoras					
E	As Operadoras mantêm internamente os projetos e os teste de Pacotes					

4.1.3	CARACTERÍSTICAS DOS PARCEIROS / FORNECEDORES	1	2	3	4	5
A	Os fornecedores / parceiros são muito atuantes em pesquisa e inovação e conseguem implementar essas inovações nos pacotes					
B	Os fornecedores / parceiros repassam todas as informações do Mercado (Turistas) às Operadoras					

4.2	PERFIL DO GERENCIAMENTO					
4.2.1	MECANISMOS DE DIVISÃO DA INFORMAÇÃO	1	2	3	4	5
A	Direto, intercâmbio freqüente com boa mídia entre operador, fornecedor e agência de viagens					
B	Visitas mútuas e regulares entre operadores e agentes de turismo / fornecedores					

4.2.2	DELIMITAÇÃO DAS FRONTEIRAS E DAS TAREFAS ENTRE OPERADORES E	1	2	3	4	5
A	É Muito mal definida e estruturada					
B	Nenhuma rotina, com freqüente ocorrência de eventos inesperados					
C	Grande quantidade de tempo gasto com o staff dos fornecedores, principalmente na coordenação					

4.2.3	CLIMA E CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO	1	2	3	4	5
A	Há Grande confiança mútua e compromisso no relacionamento					
B	Elevado senso de igualdade do comprador					
C	Existe Precoce envolvimento do fornecedor no projeto					
D	Extensiva ações de união e cooperação					
E	Os Fornecedores têm uma excelente reputação					

5	PODER NA CADEIA	1	2	3	4	5
A	A Operadora é o elo da cadeia que concentra o poder dentro dessa cadeia					
B	Quem define os preços a serem cobrados pelo pacote é a operadora					
C	É a operadora o elo que define os horários de prestação dos serviços dos fornecedores – serviços associados - ao pacote					
D	É a operadora quem define e determina todas as características (serviços / destino) de um pacote					
E	A Agência de Viagens é o elo que determina quais as informações repassadas ao Consumidor					
F	A Operadora é o elo responsável pela coleta e respectiva distribuição de todas as informações relativas ao Pacote					
G	A Operadora é o elo que determina quais as informações serão repassadas ao Consumidor					

**APÊNDICE 4: DIAGRAMA DE FREQUÊNCIAS – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS  
FECHADOS – ÁREA OPERCAIONAL DE OPERADORAS DE TURISMO**

<b>1</b>						
<b>1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	3	2	13	12	31
B	21	5	3	1	1	31
C	9	8	8	4	2	31
<b>1.2</b>						
A	11	10	6	2	2	<b>TOTAL</b>
B	22	6	2	1	0	31
C	16	6	6	2	1	31
D	1	2	5	10	13	31
E	0	1	5	12	13	31
<b>1.3</b>						
A	2	9	10	7	3	31
B	8	9	8	4	2	31
C	15	11	3	2	0	31

<b>2</b>						
<b>2.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	2	3	6	8	12	31
B	1	2	5	9	14	31
C	1	1	2	4	23	31
D	2	1	6	8	14	31
E	2	4	11	7	7	31
F	3	7	10	9	2	31
G	6	9	8	5	3	31
H	3	5	10	4	9	31
I	5	5	10	6	5	31
J	2	2	5	9	13	31

<b>2.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	1	5	9	15	31
B	0	1	4	9	17	31
C	0	1	2	10	18	31
D	4	5	14	6	2	31
E	1	4	4	8	14	31
F	0	1	2	5	23	31
G	7	7	6	7	4	31

<b>2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	2	10	7	12	31
B	0	3	7	8	13	31
C	0	3	8	8	12	31
D	1	6	15	6	3	31
E	3	3	7	14	4	31
F	0	2	5	10	14	31
G	1	3	6	16	5	31
H	2	1	12	9	7	31

<b>2.4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	2	8	14	7	31
B	0	0	6	16	9	31
C	1	5	13	7	5	31
D	0	4	10	14	3	31
E	2	7	12	8	2	31
F	6	6	14	3	2	31
G	2	6	15	7	1	31
H	3	7	15	3	3	31
I	8	8	10	4	1	31

<b>2.5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	3	12	10	5	31
B	4	4	13	7	3	31
C	5	9	13	4	0	31
D	1	2	7	7	14	31
E	8	10	8	5	0	31

<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	2	6	17	5	1	31
B	2	7	18	4	0	31
C	3	6	17	5	0	31
D	4	8	15	4	0	31
E	5	4	18	3	1	31
F	4	8	15	3	1	31
G	4	6	17	3	1	31
H	3	7	17	3	1	31
I	2	5	18	5	1	31
J	1	6	18	5	1	31
K	1	5	16	6	3	31
L	8	8	12	3	0	31
M	4	7	14	3	3	31
N	2	4	15	9	1	31

<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	3	13	11	4	31
B	0	2	7	14	8	31
C	1	5	11	10	4	31
D	1	6	14	8	2	31
E	0	2	12	14	3	31
F	0	2	12	14	3	31
G	0	2	11	14	4	31
H	1	2	12	12	4	31
I	0	2	11	15	3	31
J	4	10	12	4	1	31
K	1	1	13	12	4	31
L	2	7	11	8	3	31
M	3	8	11	9	0	31
N	2	4	13	10	2	31
O	3	9	12	6	1	31
P	2	5	15	4	5	31

<b>4.1</b>						
<b>4.1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	8	8	10	4	31
B	3	6	10	9	3	31
C	8	8	6	7	2	31
D	7	13	9	2	0	31
E	4	8	11	6	2	31
F	3	5	10	10	3	31

<b>4.1.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	0	7	12	12	31
B	0	1	5	13	12	31
C	0	2	6	14	9	31
D	0	2	7	13	9	31
E	0	1	10	12	8	31

<b>4.1.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	8	10	6	6	1	31
B	5	10	8	6	2	31

<b>4.2</b>						
<b>4.2.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	3	7	9	9	3	31
B	0	2	6	14	9	31

<b>4.2.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	3	12	8	6	2	31
B	3	11	10	5	2	31
C	2	6	10	11	2	31

<b>4.2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	4	14	8	4	31
B	1	5	16	6	3	31
C	2	6	11	9	3	31
D	1	3	13	9	5	31
E	2	3	16	7	3	31

<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	1	6	12	12	31
B	0	0	7	17	7	31
C	0	1	4	12	14	31
D	0	0	4	12	15	31
E	6	7	9	6	3	31
F	0	1	6	13	11	31
G	0	2	7	10	12	31

**APÊNDICE 5: DIAGRAMA DE FREQUÊNCIAS – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS  
FECHADOS – ÁREA OPERCAIONAL DE AGÊNCIAS DE VIAGENS**

<b>1</b>						
<b>1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	3	7	12	12	34
B	13	10	8	3	0	34
C	8	10	11	5	0	34
<b>1.2</b>						
A	7	7	11	7	2	34
B	4	5	8	10	7	34
C	6	8	11	5	4	34
D	6	9	13	4	2	34
E	4	5	11	10	4	34
<b>1.3</b>						
A	2	5	9	11	7	34
B	5	7	11	7	4	34
C	7	10	8	6	3	34

<b>2</b>						
<b>2.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	4	6	9	9	6	34
B	5	6	8	9	6	34
C	4	8	10	8	4	34
D	5	6	10	8	5	34
E	4	7	11	8	4	34
F	0	0	8	10	16	34
G	0	1	7	12	14	34
H	1	3	10	11	9	34
I	5	8	11	7	3	34
J	2	2	11	8	11	34

<b>2.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	4	6	12	7	5	34
B	6	7	11	6	4	34
C	5	7	11	8	3	34
D	0	3	8	9	14	34
E	3	6	10	8	7	34
F	7	9	11	5	2	34
G	3	5	10	8	8	34



<b>2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	4	11	9	9	34
B	0	4	11	9	10	34
C	4	8	9	9	4	34
D	1	7	10	10	6	34
E	0	1	6	12	15	34
F	1	2	12	12	7	34
G	1	4	11	10	8	34
H	0	1	7	14	12	34

<b>2.4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	6	12	10	5	34
B	0	6	9	11	8	34
C	7	11	8	5	3	34
D	4	4	10	9	7	34
E	7	9	9	6	3	34
F	2	5	8	10	9	34
G	0	1	8	14	11	34
H	0	1	9	13	11	34
I	0	2	9	11	12	34

<b>2.5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	2	9	15	7	34
B	3	5	11	9	6	34
C	2	5	12	10	5	34
D	1	1	11	16	5	34
E	5	6	10	8	5	34

<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	2	5	14	8	5	34
B	6	8	16	3	1	34
C	5	6	13	7	3	34
D	0	2	16	12	4	34
E	3	5	14	7	5	34
F	6	8	11	7	2	34
G	6	10	11	4	2	33
H	1	3	12	13	5	34
I	6	6	10	8	4	34
J	5	6	10	9	4	34
K	5	5	10	9	5	34
L	7	9	9	6	3	34
M	4	5	11	10	4	34
N	5	6	13	7	3	34

4	1	2	3	4	5	TOTAL
A	5	8	6	8	7	34
B	3	8	15	5	3	34
C	7	7	9	7	4	34
D	7	7	10	8	2	34
E	0	1	8	12	13	34
F	0	1	7	12	14	34
G	3	5	8	8	10	34
H	3	6	8	8	9	34
I	4	5	9	9	7	34
J	8	7	11	6	2	34
K	0	2	9	10	13	34
L	2	7	10	8	7	34
M	1	3	8	11	11	34
N	8	8	10	5	3	34
O	8	10	11	3	2	34
P	9	10	10	4	1	34

4.1						
4.1.1	1	2	3	4	5	TOTAL
A	2	6	10	9	7	34
B	0	3	8	12	11	34
C	0	1	9	10	14	34
D	8	10	11	5	0	34
E	1	4	8	13	8	34
F	3	4	8	12	7	34

4.1.2	1	2	3	4	5	TOTAL
A	0	1	10	12	11	34
B	2	5	9	9	9	34
C	7	7	10	7	3	34
D	4	5	9	8	8	34
E	6	6	11	6	5	34

4.1.3	1	2	3	4	5	TOTAL
A	3	5	10	9	7	34
B	2	5	10	8	9	34

## 4.2

4.2.1	1	2	3	4	5	TOTAL
A	3	6	10	9	6	34
B	3	6	9	8	8	34

4.2.2	1	2	3	4	5	TOTAL
A	7	9	11	5	2	34
B	0	5	9	11	9	34
C	8	9	7	6	4	34

<b>4.2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	8	7	9	6	4	34
B	6	6	11	8	3	34
C	9	8	9	6	2	34
D	8	8	9	5	4	34
E	3	7	8	10	6	34

<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	2	6	12	14	34
B	0	0	7	13	14	34
C	0	0	6	13	15	34
D	0	0	5	14	15	34
E	8	8	9	6	3	34
F	0	2	11	11	10	34
G	0	2	11	9	12	34

**APÊNDICE 6: DIAGRAMA DE FREQUÊNCIAS – RESPOSTAS QUESTIONÁRIOS  
FECHADOS – ÁREA OPERCAIONAL DE PRESTADORES DE SERVIÇOS**

<b>1</b>						
<b>1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	6	7	9	7	10	39
B	12	15	8	3	1	39
C	13	17	4	3	2	39
<b>1.2</b>						
A	12	16	8	2	1	39
B	6	8	12	7	6	39
C	7	7	12	9	4	39
D	4	6	13	10	6	39
E	8	7	11	8	5	39
<b>1.3</b>						
A	5	6	10	9	9	39
B	10	9	12	7	1	39
C	12	11	10	4	2	39

<b>2</b>						
<b>2.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	9	11	10	7	2	39
B	2	2	8	10	17	39
C	6	9	13	7	4	39
D	9	9	10	8	3	39
E	8	9	11	9	2	39
F	8	10	9	8	4	39
G	12	9	9	7	2	39
H	7	7	8	9	8	39
I	9	11	10	7	2	39
J	9	9	13	6	2	39

<b>2.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	7	11	11	6	4	39
B	4	8	14	7	6	39
C	4	8	15	10	2	39
D	6	10	16	6	1	39
E	11	8	10	7	3	39
F	10	12	11	6	0	39
G	12	12	10	5	0	39

<b>2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	6	9	16	5	3	39
B	8	10	15	5	1	39
C	8	10	16	4	1	39
D	7	10	11	6	5	39
E	11	12	12	3	1	39
F	9	14	11	5	0	39
G	12	10	11	5	1	39
H	10	14	13	2	0	39

<b>2.4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	9	10	14	4	2	39
B	10	12	13	4	0	39
C	11	12	11	4	1	39
D	9	16	12	2	0	39
E	11	14	10	4	0	39
F	10	15	11	3	0	39
G	8	15	12	4	0	39
H	11	15	12	1	0	39
I	8	11	14	5	1	39

<b>2.5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	2	5	10	14	8	39
B	5	9	9	10	6	39
C	8	9	10	9	3	39
D	0	5	12	10	12	39
E	6	12	11	7	3	39

<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	7	11	15	5	1	39
B	4	10	14	4	7	39
C	6	8	11	10	4	39
D	9	12	9	7	2	39
E	4	9	17	5	4	39
F	7	9	18	4	1	39
G	5	8	16	7	3	39
H	5	5	12	11	6	39
I	4	4	12	12	7	39
J	4	4	12	11	8	39
K	9	11	10	7	2	39
L	10	8	10	7	4	39
M	4	9	11	8	7	39
N	5	8	12	9	5	39

<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	5	11	8	8	7	39
B	3	10	9	7	10	39
C	4	10	12	6	7	39
D	5	7	9	10	8	39
E	0	5	9	11	14	39
F	1	5	8	11	14	39
G	1	5	9	13	11	39
H	10	10	8	7	4	39
I	3	5	12	10	9	39
J	11	13	9	5	1	39
K	5	8	11	11	4	39
L	2	6	10	15	6	39
M	4	9	13	10	3	39
N	6	10	13	8	2	39
O	9	11	14	4	1	39
P	7	11	14	5	2	39

<b>4.1</b>						
<b>4.1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	5	7	7	8	12	39
B	8	10	10	7	4	39
C	5	5	10	8	11	39
D	11	8	10	9	1	39
E	9	8	9	9	4	39
F	7	10	10	8	4	39

<b>4.1.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	3	9	12	15	39
B	2	4	9	11	13	39
C	5	8	12	6	8	39
D	8	8	11	7	5	39
E	8	7	15	9	0	39

<b>4.1.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	1	5	8	11	14	39
B	0	6	7	12	14	39

## 4.2

<b>4.2.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	7	8	14	7	3	39
B	7	10	14	6	2	39

<b>4.2.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	6	7	10	11	5	39
B	4	7	10	12	6	39
C	5	7	10	12	5	39

<b>4.2.3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	2	7	12	10	8	39
B	7	5	15	7	5	39
C	1	6	15	11	6	39
D	8	8	10	11	2	39
E	0	1	12	14	12	39

<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
A	0	0	9	14	16	39
B	0	3	7	14	15	39
C	0	3	7	14	15	39
D	0	0	7	16	16	39
E	1	14	15	8	1	39
F	0	2	12	13	12	39
G	2	9	8	16	4	39

## APÊNDICE 7: CORRELAÇÃO ENTRE AS 15 RESPOSTAS MAIS DIRETAMENTE LIGADAS ÀS HIPÓTESES DO ESTUDO, DOS QUESTIONÁRIOS FECHADOS – ÁREA OPERACIONAL DE OPERADORAS DE TURISMO

Tabela 1 – Correlação entre as 15 respostas mais diretamente ligadas às hipóteses do Estudo, respondidas pela Área Operacional de Operadoras de Turismo.

Questão	Frequência de Respostas				
1.1.A	1	3	2	13	12
1.1.B	21	5	3	1	1
2.1.B	1	2	5	9	14
2.1.C	1	1	2	4	23
2.1.E	2	4	11	7	7
3.A	2	6	17	5	1
3.M	4	7	14	3	3
3.N	2	4	15	9	1
4.G	0	2	11	14	4
4.I	0	2	11	15	3
4.1.2 B	0	1	5	13	12
4.2.1 A	3	7	9	9	3
5.A	0	1	6	12	12
5.B	0	0	7	17	7
5.D	0	0	4	12	15

Tabela 2 – Diagrama de Correlações

Questão	1.1.A	1.1.B	2.1.B	2.1.C	2.1.E	3.A	3.M	3.N	4.G	4.I	4.1.2 B	4.2.1 A	5.A	5.B	5.D
1.1.A	1,00														
1.1.B	-0,64	1,00													
2.1.B	0,88	-0,68	1,00												
2.1.C	0,65	-0,42	0,88	1,00											
2.1.E	0,24	-0,72	0,46	0,19	1,00										
3.A	-0,41	-0,29	-0,25	-0,44	0,74	1,00									
3.M	-0,59	-0,16	-0,35	-0,41	0,62	0,96	1,00								
3.N	-0,14	-0,38	-0,10	-0,44	0,79	<b>0,92</b>	0,77	1,00							
4.G	0,47	-0,65	0,38	-0,09	0,76	0,53	0,27	0,79	1,00						
4.I	0,45	-0,60	0,32	-0,16	0,71	0,51	0,25	0,79	1,00	1,00					
4.1.2 B	<b>0,95</b>	-0,72	<b>0,92</b>	0,64	0,50	-0,16	-0,36	0,11	0,65	0,61	1,00				
4.2.1 A	0,04	-0,54	-0,11	-0,52	0,60	0,73	0,54	0,86	0,81	0,83	0,17	1,00			
5.A	0,92	-0,75	<b>0,94</b>	0,66	0,58	-0,08	-0,27	0,16	0,66	0,62	<b>0,99</b>	0,18	1,00		
5.B	0,78	-0,62	0,63	0,19	0,55	0,11	-0,17	0,45	<b>0,90</b>	0,89	0,87	0,53	0,86	1,00	
5.D	<b>0,94</b>	-0,65	<b>0,98</b>	0,79	0,43	-0,28	-0,43	-0,06	0,48	0,43	<b>0,97</b>	-0,04	<b>0,97</b>	0,75	1,00



## APÊNDICE 8: CORRELAÇÃO ENTRE AS 15 RESPOSTAS MAIS DIRETAMENTE LIGADAS ÀS HIPÓTESES DO ESTUDO, DOS QUESTIONÁRIOS FECHADOS – ÁREA OPERCAIONAL DE AGÊNCIAS DE VIAGENS

Tabela 3 – Correlação entre as 15 respostas mais diretamente ligadas às hipóteses do Estudo, respondidas pela Área Operacional de Agências de Viagens

Questão	Frequência de Respostas				
1.1.A	0	3	7	12	12
1.1.B	13	10	8	3	0
2.1.B	5	6	8	9	6
2.1.C	4	8	10	8	4
2.1.E	4	7	11	8	4
3.A	2	5	14	8	5
3.M	4	5	11	10	4
3.N	5	6	13	7	3
4.G	3	5	8	8	10
4.I	4	5	9	9	7
4.1.2 B	2	5	9	9	9
4.2.1 A	3	6	10	9	6
5.A	0	2	6	12	15
5.B	0	0	7	13	14
5.D	0	0	5	14	15

Tabela 4 – Diagrama de Correlações

Questão	1.1.A	1.1.B	2.1.B	2.1.C	2.1.E	3.A	3.M	3.N	4.G	4.I	4.1.2 B	4.2.1 A	5.A	5.B	5.D
1.1.A	1,00														
1.1.B	<b>-0,97</b>	1,00													
2.1.B	0,65	-0,44	1,00												
2.1.C	0,12	0,08	0,73	1,00											
2.1.E	0,17	0,05	0,76	<b>0,97</b>	1,00										
3.A	0,39	-0,20	0,76	0,84	<b>0,93</b>	1,00									
3.M	0,39	-0,16	0,93	0,84	<b>0,91</b>	<b>0,90</b>	1,00								
3.N	-0,03	0,24	0,60	0,86	<b>0,94</b>	<b>0,90</b>	0,85	1,00							
4.G	<b>0,94</b>	<b>-0,93</b>	0,54	0,16	0,24	0,51	0,36	0,09	1,00						
4.I	0,79	-0,63	<b>0,92</b>	0,60	0,70	0,84	0,86	0,58	0,78	1,00					
4.1.2 B	<b>0,92</b>	-0,84	0,75	0,43	0,50	0,70	0,61	0,33	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>	1,00				
4.2.1 A	0,62	-0,43	0,92	0,83	0,88	<b>0,93</b>	<b>0,92</b>	0,74	0,64	<b>0,94</b>	0,84	1,00			
5.A	<b>0,98</b>	<b>-0,99</b>	0,48	-0,09	-0,03	0,23	0,21	-0,20	0,93	0,67	0,84	0,45	1,00		
5.B	<b>0,98</b>	<b>-0,96</b>	0,58	-0,02	0,07	0,33	0,34	-0,07	<b>0,92</b>	0,76	0,87	0,53	<b>0,98</b>	1,00	
5.D	<b>0,97</b>	<b>-0,97</b>	0,51	-0,12	-0,05	0,19	0,24	-0,21	0,87	0,67	0,80	0,43	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>	1,00

## APÊNDICE 9: CORRELAÇÃO ENTRE AS 15 RESPOSTAS MAIS DIRETAMENTE LIGADAS ÀS HIPÓTESES DO ESTUDO, DOS QUESTIONÁRIOS FECHADOS – ÁREA OPERACIONAL DE PRESTADORES DE SERVIÇOS

Tabela 5 – Correlação entre as 15 respostas mais diretamente ligadas às hipóteses do Estudo, respondidas pela Área Operacional de Prestadores de Serviços.

Questão	Frequência de Respostas				
1.1.A	6	7	9	7	10
1.1.B	12	15	8	3	1
2.1.B	2	2	8	10	17
2.1.C	6	9	13	7	4
2.1.E	8	9	11	9	2
3.A	7	11	15	5	1
3.M	4	9	11	8	7
3.N	5	8	12	9	5
4.G	1	5	9	13	11
4.I	3	5	12	10	9
4.1.2 B	2	4	9	11	13
4.2.1 A	7	8	14	7	3
5.A	0	0	9	14	16
5.B	0	3	7	14	15
5.D	0	0	7	16	16

Tabela 6 – Diagrama de Correlações

Questão	1.1.A	1.1.B	2.1.B	2.1.C	2.1.E	3.A	3.M	3.N	4.G	4.I	4.1.2 B	4.2.1 A	5.A	5.B	5.D
1.1.A	1,00														
1.1.B	-0,63	1,00													
2.1.B	0,82	-0,94	1,00												
2.1.C	0,04	0,39	-0,38	1,00											
2.1.E	-0,50	0,54	-0,68	0,83	1,00										
3.A	-0,15	0,63	-0,60	<b>0,96</b>	0,85	1,00									
3.M	0,46	-0,04	0,14	0,78	0,45	0,62	1,00								
3.N	0,14	0,05	-0,10	<b>0,91</b>	0,76	0,77	0,88	1,00							
4.G	0,59	-0,84	0,80	-0,02	-0,20	-0,30	0,50	0,37	1,00						
4.I	0,69	-0,67	0,66	0,41	0,09	0,13	0,73	0,68	0,85	1,00					
4.1.2 B	0,78	<b>-0,93</b>	<b>0,95</b>	-0,16	-0,44	-0,43	0,37	0,18	<b>0,94</b>	0,82	1,00				
4.2.1 A	-0,05	0,38	-0,42	<b>0,97</b>	0,86	<b>0,94</b>	0,65	0,87	-0,09	0,37	-0,22	1,00			
5.A	0,70	<b>-0,98</b>	<b>0,95</b>	-0,24	-0,46	-0,51	0,24	0,11	<b>0,93</b>	0,78	<b>0,98</b>	-0,27	1,00		
5.B	0,64	<b>-0,94</b>	<b>0,92</b>	-0,31	-0,49	-0,57	0,25	0,06	<b>0,95</b>	0,71	<b>0,97</b>	-0,37	<b>0,97</b>	1,00	
5.D	0,58	<b>-0,98</b>	<b>0,92</b>	-0,34	-0,47	-0,60	0,15	0,04	<b>0,93</b>	0,71	<b>0,96</b>	-0,36	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>	1,00