

ESTRATÉGIA DE COORDENAÇÃO DA CADEIA DE SERVIÇO: UM RECURSO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO MUNICIPAL

Jussara Maria Silva Rodrigues Oliveira

Doutora em Administração

Professora do Centro Universitário de Formiga-UNIFOR

e-mail: jussarm@oi.com.br

Antônio Carlos dos Santos

Doutor em Administração

Professor adjunto do Departamento de Administração e Economia da

Universidade Federal de Lavras-UFLA

e-mail: acsantos@ufla.br

Recebido em: 20/03/2012

Aprovado em: 03/10/ 2012

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a estratégia de coordenação como um instrumento para o desenvolvimento do turismo na cidade de Lavras-MG. A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa qualitativa, enquadrando-se no estudo de caso de natureza exploratória, devido à escassez de dados e a necessidade de se conhecer melhor o mercado turístico em Lavras. Para a coleta dos dados, utilizou-se a entrevista pessoal (questionário semi-estruturado) e pesquisa documental. Os dados foram interpretados por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a coordenação da cadeia atende o seu propósito, podendo utilizar as ações estratégicas conjuntas propostas nessa pesquisa, aliadas ao interesse do poder público e privado. A organização coordenada e sistêmica dessas atividades é um importante transformador dos atrativos em pontos turísticos, permitindo a implantação de negócios voltados para o entretenimento dos visitantes. Para que a destinação turística tenha êxito, a comunidade deve estar ciente dos benefícios que o turismo pode proporcionar, gerando novas opções de emprego, incrementando os negócios já existentes, abrindo novos serviços turísticos, promovendo, assim, novas oportunidades de renda e melhoria na qualidade de vida para a sociedade local.

Palavras-chave: Coordenação. Turismo. Cadeia.

COORDINATION STRATEGY OF SERVICE CHAIN: A RESOURCE FOR MUNICIPAL TOURISM DEVELOPMENT

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the coordination strategy as a tool for tourism development in Lavras-MG. The methodological approach adopted was qualitative research and it fits in the case study of an exploratory nature, due to the scarcity of data and the need to better understand the tourism market in Lavras-MG. To collect the data, we used the personal interview (semi-structured) and document research. The data were interpreted using content analysis. The results showed that coordination chain serves its purpose, and may use the joint strategic actions proposed in this

research, together with the interest of the government and private sectors. A coordinated and systemic organization of these activities is a major transformer in the attractive tourist spots, enabling the deployment of business facing the entertainment of visitors. For a tourist destination is successful, the community must be aware of the benefits that tourism can bring, generating new employment options, enhancing existing businesses, opening new tourist services, thereby promoting new income opportunities and improving quality of life for the local society.

Keywords: Coordination. Tourism. Chain.

1 INTRODUÇÃO

Com a aceleração da concorrência e a busca de novas formas organizacionais, ocorreu um expressivo aumento da competitividade, o que caracterizou as transformações no cenário sócio-econômico ocorridas nas últimas décadas. As mudanças se refletem especialmente em novos arranjos, denominados de cadeias produtivas/serviços. Os estudos passaram a romper com as análises essencialmente estáticas, procurando entender as atividades e buscando enxergar o todo, em que as abordagens que privilegiam uma visão sistêmica passaram a ter grande importância. Essa abordagem é desenvolvida sob a ótica da integração das atividades, a qual leva em consideração o mercado e o desenvolvimento articulado do setor público e privado, permitindo a geração de maior valor agregado nos produtos/serviços ofertados no mercado.

Nesse contexto, a cadeia de serviço, especialmente o turismo, necessita do apoio de organizações de interesse coletivo para o seu desenvolvimento municipal. Embora essa cadeia represente um complexo de atividades e também uma geradora de emprego e renda, há necessidade de consolidação de estratégias de coordenação. Essa integração e consolidação, ao longo da cadeia, só serão possíveis por meio de um mecanismo de coordenação sistêmica.

A coordenação da cadeia é um fator fundamental da competitividade dinâmica do setor do turismo. A cadeia de serviço necessita de esforços integrados para que possa ter condições econômicas, inovações tecnológicas e estruturas, sendo necessária a construção dos mais diferentes arranjos. Assim, percebe-se que a eficiência da cadeia deve apoiar-se cada vez mais nos aspectos estruturais, à medida que depende da capacidade de resposta à evolução da demanda veiculada e exige novas formas de coordenação para assegurar a qualidade dos serviços prestados aos turistas. (MARQUES; BISSOLI, 1999; STREETER *et al.*, 1991).

Dessa forma, o objetivo deste artigo foi avaliar a estratégia de coordenação como um instrumento para o desenvolvimento do turismo na cidade de Lavras-MG. A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa qualitativa, enquadrando-se no estudo de caso de natureza exploratória, devido à escassez de dados e a necessidade de se conhecer melhor o mercado turístico em Lavras. Para a coleta dos dados, utilizou-se a entrevista pessoal (questionário semi-estruturado)

e pesquisa documental. Os dados foram interpretados por meio da análise de conteúdo que forneceu subsídios para alcançar os objetivos propostos.

Inicialmente, apresenta o turismo como atividade que gera benefícios a uma comunidade e a coordenação da cadeia, para o desenvolvimento de forma consciente e sustentada. A seguir, focaliza a análise no estudo de caso, contendo resultados no ambiente da pesquisa (a cidade de Lavras-MG). Por fim, esse estudo faz uma abordagem a respeito das principais estratégias de coordenação que devem ser implementadas como um recurso para desenvolvimento da cadeia do turismo.

2 O TURISMO E A COORDENAÇÃO

A literatura desenvolvida acerca do turismo sempre alternou entre a reportagem de seus aspectos positivos e negativos (MATHIESON; WALL, 1996). Da década de 1960 até a primeira metade da década de 1970, a pesquisa voltada para os impactos do turismo focou, quase que exclusivamente, seus aspectos positivos. (WORLD BANK, 1972). Dentre os benefícios que a indústria do turismo pode proporcionar a uma determinada comunidade, destaca-se a geração de empregos diretos e indiretos criados na hotelaria, restaurantes, bares e similares, no setor de transportes, nas agências de viagens, no setor financeiro, nas atividades culturais e esportivas, no comércio varejista e departamental, entre outros. O efeito multiplicador dos gastos diretos e indiretos dos turistas também é um benefício, pois proporciona a reciclagem da economia na localidade. As receitas dos impostos gerados pelos turistas e cobrados pelos governos, bem como o fato do turista incentivar a exportação dos produtos locais é um dos motivos para um município incentivar o turismo receptivo. (GOELDNER, 2002; LICKLORISH; JENKINS, 2000; TRIGUEIRO, 2001).

Segundo Oliveira (2000), ao analisar o fenômeno turístico, deve-se levar em conta dois aspectos importantes: o interesse dos turistas e o interesse do local que recebe os turistas. O primeiro procura regiões que oferecem atividades que ocupem seu tempo livre e que atendam a seus interesses; o segundo visa atrair os turistas para ocupar o tempo livre dos mesmos por meio das atrações que já possui ou que pode criar. O relacionamento entre essas duas partes produz resultados que levam o local visitado ao desenvolvimento econômico à medida que se organiza e dinamiza o setor turístico. É justamente nesse ponto que o turismo começa a produzir seus resultados, como circulação da moeda, aumento do consumo de bens e serviços, aumento da oferta de empregos, elevação do nível social da população e, ainda, o aparecimento de empresas dedicadas ao setor (agências de viagens, hotéis, restaurantes, boates, cinemas, teatros, parques de diversões, transporte, artesanato, comércio, casas de câmbio).

A partir da segunda metade da década de 1970, os efeitos negativos do turismo começaram a emergir devido ao uso exagerado dos recursos e atrativos naturais, inicialmente identificados na Riviera Francesa e em Acapulco, no México. Pizam (1978) e Oliveira (2003) enfatizam que nestes locais o turismo foi responsabilizado pela degradação da paisagem, alteração da cultura local, aumento dos índices criminais e destruição da natureza local.

À margem dessas questões atreladas à depredação ambiental e ao desequilíbrio social localizado, o turismo, como atividade econômica, desempenha um papel fundamental na preservação do meio natural e cultural. Em muitas regiões, o turismo é a única atividade econômica que pode aliar geração de renda, emprego, preservação natural e cultural. (ARRILLAGA, 1976).

Diante dos malefícios que o turismo pode causar quando não atrelado a ações sociais de conservação do patrimônio, os efeitos econômicos, sociais, ambientais e culturais podem ser múltiplos. Em termos gerenciais, os pontos negativos tanto quanto os pontos positivos apontados pelos autores em torno da atividade turista podem ser sanados através da formulação de estratégias de coordenação da cadeia de serviço. (LAGE; MILONE, 2000; MARQUES; BISSOLI, 1999). Seddighi e Theocharous (2002) corroboram com o ponto de vista do Word Bank (1972) ao afirmarem que o turismo tornou-se conhecido por um ser um importante setor em desenvolvimento em muitos países, combinando fontes de receitas e geração de emprego. Parte da natureza do setor de serviço turístico tem sido inevitavelmente associada com desenvolvimento de novas tecnologias, organização e infra-estrutura. Essa posição tem sido direcionada para a flexibilização dos produtos turísticos, alterando o sistema operacional para satisfazer os clientes.

Com vistas a resolver os problemas locais e manter a sustentabilidade de um pólo turístico, torna-se essencial a utilização da coordenação da cadeia do turismo como um mecanismo de competitividade. Dada a característica de interconectividade entre as operações, pode-se ter uma agregação de valores de todas as transações. Nesse sistema, o balanceamento do ambiente público e privado dependerá do grau de interferência requerido para coordenar a cadeia, em especial quando na presença dos efeitos distributivos dos impactos externos. (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Batalha (1997) enfatiza que a competitividade poderá ser construída em bases sustentáveis, com a adoção de mecanismos que estimulem um comportamento mais cooperativo entre os atores de uma cadeia e entre esses e os poderes governamentais. Uma boa coordenação é fundamental para as estratégias individuais, provisão de bens públicos ou privados e cooperações na área tecnológica envolvendo ações cooperativas entre rivais e institutos de pesquisa públicos e privados com o objetivo de mudar as regras de jogo por meio da coordenação.

Para Farina e Zylbersztajn (1994), a coordenação de cadeias necessita da integração de vários segmentos e de apoio por meio de relações inteorganizacionais aliadas ao ambiente institucional e às informações que levam ao ganho competitivo. A capacidade de coordenação

torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica. É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades.

Para a compreensão dos elos da cadeia e seu dinamismo, é fundamental a compreensão das interrelações entre os segmentos e suas formas de coordenação. Nesse sentido, o conhecimento de todos os atores da cadeia é importante na identificação de suas potencialidades e deficiências, procurando saná-las em conjunto para que o sistema seja competitivo. (BANDO, 1998; BREDA, 2001; SUGANO, 1999). Denota-se, desta forma, que as estratégias de coordenação da cadeia de serviço é importante para o desenvolvimento do turismo visando a uma estrutura de coordenação competitiva. Isto resulta no auxílio mútuo entre os agentes e o fluxo intenso de informações entre os elos, incrementando e buscando novas formas de competitividade sistêmica ao turismo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES DO ESTUDO DE CASO

3.1 Análise da estrutura do Turismo

Todos os representantes dessas entidades manifestaram opinião favorável ao turismo na localidade, variando sua percepção de pequena até grande importância. Justificam sua opinião favorável ao turismo, sendo este segmento responsável pelo desenvolvimento e crescimento sócio-econômico da cidade, haja vista que gera emprego e renda e tem o poder de alcançar todos os segmentos da economia municipal.

A análise ambiental pode proporcionar aos integrantes da cadeia uma série de oportunidades e ameaças, podendo a última ser evitada. Para enfrentar esta situação ambiental, é importante que se conheça os pontos fortes e fracos, uma vez que esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico. A partir da literatura reportada sobre coordenação da cadeia de serviço, identificou-se a importância da investigação dos pontos fortes e fracos da cidade de Lavras e das organizações ligadas ao setor de serviço. A análise externa (ameaças e oportunidades) também foi pesquisada, sendo necessário para que se possa reagir às mudanças do ambiente e aproveitar as oportunidades. Dentre os pontos fortes da cidade, os pesquisados destacaram a localização geográfica estratégica, pois a cidade faz parte da Associação dos Municípios da Represa de Furnas - Alago, a recente formação do Lago do Funil, o Circuito Turístico Vale Verde e Quedas d'Água (representado por nove cidades), o Parque Florestal Quedas do Rio Bonito, o turismo científico (instituições de ensino superior), as trilhas da Serra da Bocaina, o turismo comercial (representado pelo Lavras Shopping), o turismo histórico e artístico (casarios, museus e igrejas) e, mais

recentemente, a construção do Centro de Eventos. Por outro lado, os pontos fracos do município concentraram-se na falta de infra-estrutura adequada à demanda (hotéis, rodovias de acesso), inexistência de divulgação, falta de mão-de-obra especializada e o não envolvimento da população local no planejamento e na busca da coordenação turística.

Tendo em vista que a essência da coordenação da cadeia é perceber as oportunidades e ameaças do futuro, explorá-las e combatê-las, no momento de delinear, elaborar e implementar o planejamento integrado, as organizações precisam dominar o embasamento teórico necessário à utilização de uma metodologia adequada a sua realidade, seja em seus recursos humanos próprios, seja por meio de um agente externo. A busca da coordenação sistêmica, então, é a ferramenta que prepara o município para a receber os turistas, antecipando um futuro e definindo ações que viabilizem os objetivos de interesse coletivo.

Quanto às ameaças identificadas no turismo de Lavras, destacaram-se basicamente a diminuição da renda da população e aumento do custo de vida, o que não permite aos cidadãos gastar dinheiro com viagens. No entanto, o mercado turístico da cidade é promissor, existindo várias oportunidades para desenvolver o turismo devido à existência das universidades e também o desenvolvimento do turismo rural para contemplar as belezas naturais da região.

Pela implantação da coordenação do setor de serviço, busca-se geração de postos de trabalho à população local e a conseqüente geração de renda. Para tanto, é necessário abarcar ações administrativas de maior amplitude que sejam estratégicas e de longo prazo. Isso permite posicionar o município turístico no circuito do turista, independente de sua procedência e, ao mesmo tempo, manter as características sócio-culturais locais, apesar da convivência com outros “mundos” trazidos pelos turistas.

As estratégias inseridas na coordenação turística devem ser viáveis para se tornarem eficientes. E, para tanto, devem envolver toda a comunidade local, de forma consciente e comprometida, ofertando produtos regionais, serviços turísticos, de infra-estrutura básica, como os hotéis, bares e restaurantes, os serviços de transporte rodoviário (coletivo e privativo) e aéreo etc. No entanto, o comprometimento maior deve estar na população em geral, de modo que o turista sinta-se acolhido e tenha a vontade de retornar trazendo mais pessoas de suas relações.

Numa outra dimensão, os agentes do turismo local precisam estar atentos às mudanças de hábitos dos turistas para poder antecipar suas necessidades e satisfazê-las quando requisitados. Ou seja, é preciso que as organizações sejam sensíveis aos desejos dos clientes, estando sempre prontas para criarem e se adaptarem às mudanças do ambiente, fazendo disso importante fonte de vantagem competitiva.

Em termos políticos, a coordenação deve despertar na comunidade local o seu direito de avaliar os impactos das atividades e dos programas turísticos escolhidos sobre aqueles componentes

dentro do ambiente como um todo. A coordenação da cadeia também permite considerar os efeitos que cada elemento tem sobre os outros e certificar-se do desenvolvimento de um programa de turismo aceitável, conforme observado por Marques e Bissoli (1999).

Para explorar as vantagens estratégicas potenciais possíveis do turismo, os dirigentes têm que repensar os seus papéis dentro do setor de serviços e atender às necessidades dos clientes e do mercado. É necessária a utilização de um sistema de informação, auxiliando na tomada de decisão, atualização dos dados, reservas, compras etc; implementando ações conjuntas com os elos da cadeia; facilitando, dinamizando e agilizando as relações entre os clientes e os empreendedores. Portanto, por meio da pesquisa, percebeu-se a falta de informações turísticas disponibilizadas pela cidade. Sobre a sugestão dos turistas para a implementação de um guichê de distribuição de informações localizado na praça, na rodoviária e no aeroporto, o secretário declarou: “*existe a possibilidade, porém ainda não há planejamento formalizado*” (secretário de turismo, janeiro/2003).

O turismo pode converter-se em atividade motriz da economia local, estimulando o desenvolvimento dos mais variados setores e melhorando a qualidade de vida de seus moradores, com a melhoria da infra-estrutura que será utilizada simultaneamente com os visitantes. O Município necessita fazer a sua parte, como manter uma infra-estrutura básica para atender às necessidades fundamentais no desenvolvimento turístico da cidade. Em Lavras, existem algumas deficiências nesta área, principalmente na sinalização e pavimentação; os lugares que são utilizados para feiras e apresentações artísticas poderiam tornar-se mais atrativos. Também deveria existir um material informativo de divulgação sobre as atrações turísticas do município.

Por outro lado, os empresários precisam estar conscientes de sua importância nesse processo, principalmente aqueles diretamente ligados à atividade turística. Em entrevista com os dirigentes da organização do serviço do turismo, alvos da pesquisa, estes estão cientes do potencial turístico da cidade, tendo em vista os benefícios apontados. O secretário da indústria, comércio e turismo deu a sua opinião sobre a importância do turismo para a cidade de Lavras: “*trazer o desenvolvimento econômico e social, promover e divulgar o município*” (secretário de turismo).

Apesar da cidade de Lavras possuir atrações turísticas, tem também um patrimônio histórico a ser explorado, sendo necessário, primeiro, que ocorra um processo de valorização pela comunidade local e, após isto, tornar esse patrimônio mais atraente para incentivar a vinda de turistas de comunidades vizinhas, de outras regiões e de outros estados. Será necessário um trabalho de conscientização e valorização. Uma estratégia importante é a conscientização da população local acerca dos benefícios sócio-econômicos, patrimônio histórico, artístico e cultural. Concomitante à conscientização dos empresários, a formação da mão-de-obra qualificada é essencial, assim como

treinar e desenvolver as pessoas para que elas possam dar informações sobre o produto turístico da região, conscientizá-las de sua importância no processo da promoção turística.

A coordenação da cadeia de serviço deve estar ligada às políticas de desenvolvimento do setor de turismo, determinando e selecionando as prioridades dessa atividade. (MARQUES; BISSOLI, 1999). A necessidade de oferecer uma infra-estrutura de qualidade é essencial para satisfazer os turistas. Baseado nos dados levantados, verifica-se que, para alcançar-se o desenvolvimento turístico almejado, será necessária a existência de um espírito de equipe entre os empresários das organizações do serviço do turismo, pois as ações coordenadas entre estes podem contribuir para o fortalecimento do processo de crescimento desta atividade na região.

Sendo assim, o secretário foi questionado sobre a organização e administração do turismo em Lavras, se existe algum projeto desenvolvido visando a atração de turistas: *“a organização e administração devem ocorrer com a formação de conselhos turísticos do município. Existe um projeto para o Parque Florestal Quedas do Rio Bonito, Lago do Funil, e também para as cachoeiras da região, mas ainda não implementado”* (secretário de turismo). Acredita-se que, por meio da integração da administração pública ao setor privado, a coordenação do turismo municipal passe da conscientização para a implementação, desenvolvendo os atrativos e promovendo os diferentes tipos de turismo, bem como a sua devida divulgação. Nesse sentido, as organizações precisam ser sensíveis aos desejos dos clientes, sempre prontas para criarem e se adaptarem às mudanças do ambiente.

Percebeu-se, após a análise, que a vontade de desenvolver Lavras por parte dos empresários é grande, pois estão cientes dos benefícios econômicos e sociais que o turista é capaz de trazer. É notória a importância desse setor como gerador de recursos econômicos, dinamização do comércio, artesanato, hotelaria, gastronomia, geração de empregos e renda, o que pode ser implementado pela necessidade da integração dos empresários, para buscar o desenvolvimento turístico coordenado da cadeia de serviço. Tendo em vista a importância e o potencial de exploração que o turismo representa para este município, apresentam-se algumas ações estratégicas que podem ser usadas na elaboração e implementação da coordenação da cadeia.

3.2 Principais estratégias de coordenação para alavancar o Turismo

Visando contribuir de maneira efetiva e integrada com o desenvolvimento do turismo em Lavras, foram apresentadas estratégias e sugestões de coordenação na infra-estrutura turística, no apoio turístico, ambiente institucional, *marketing* e para desenvolver alguns atrativos turísticos. Essas informações contribuirão para o conforto e a comodidade dos turistas, permitindo, assim, o desfrute dos momentos de lazer nesta cidade.

No tocante à infra-estrutura turística, mencionaram, como essencial, a melhoria na qualidade, quantidade, no atendimento e nos preços dos serviços como hotéis, restaurantes e transporte coletivo. Os turistas reclamaram do comércio local, da falta de treinamento dos funcionários no atendimento ao público, do fechamento no horário do almoço, da falta de divulgação e valorização dos produtos genuinamente lavrenses (doces, cachaça, queijos, artesanatos, cartões postais, dentre outros) e da falta de estabelecimentos comerciais que atendam 24 horas.

Os principais pontos retratados pelos visitantes foram sobre a necessidade de um trabalho a ser desenvolvido na divulgação dos atrativos turísticos, nos hotéis, nas pensões, nos restaurantes e no próprio campus universitário. A cidade de Lavras precisa utilizar o *marketing* para a divulgação estadual, regional e nacional dos atrativos turísticos e dos tipos de turismo nela desenvolvidos. Um centro de atendimento ao turista também foi referendado como de extrema importância para a cidade, onde a secretaria do turismo disponibilizaria as informações turísticas de maneira mais eficiente em um guichê distribuído no aeroporto, na rodoviária e na praça central. Nesse sentido, os entrevistados propuseram a produção de um guia turístico/manual/folheto explicativo com um mapa da cidade, especificando os endereços dos estabelecimentos comerciais e dos pontos turísticos, horários de funcionamento e das linhas de ônibus e um calendário com a agenda dos eventos culturais.

Uma forma de propagação dos atrativos seria a criação de um Centro de Apoio ao Turismo, o qual integraria os agentes participantes, valorizando os locais de visitação e formando comissões que trabalhem para o sucesso da coordenação turística do município. Este centro poderia incentivar os setores público e privado na realização de parcerias objetivando o desenvolvimento do turismo. O envolvimento de uma sociedade organizada em parceria com o poder público é uma estratégia alternativa para o descobrimento das potencialidades existentes ou a serem criadas. A conscientização de que a política de turismo deve estar ligada às demais políticas por meio da inclusão no planejamento orçamentário municipal é essencial para o desenvolvimento do setor turístico.

O ambiente institucional e de *marketing* necessita de coordenação visando à conscientização dos moradores e turistas, pois tem um papel fundamental na definição de alguns parâmetros que serão necessários e influenciadores no planejamento e no sucesso do turismo em Lavras. Algumas dessas estratégias podem ser: criação de uma secretaria do turismo, desvinculada da indústria e do comércio, para melhorar o desenvolvimento das atividades turísticas; incentivos para formação e capacitação de guias de turismo, guardas de parque e animadores culturais; recuperação da infra-estrutura do aeroporto, bem como divulgação e incentivo ao seu uso; desenvolvimento de programas de qualidade no setor de serviços turísticos; levantamento do período da demanda

turística, categorizada por atrativo; desenvolvimento de um banco de dados com informações da oferta turística do município.

Complementando as estratégias mencionadas, sugere-se: uma equipe de órgãos públicos deve agendar uma assessoria de profissionais especializados em comunicação social que tratarão da divulgação de eventos bem como dinamização, ao máximo, dos locais escolhidos como pontos turísticos. A cidade também deve ser divulgada na região e por todo o país, por meio dos veículos de comunicação em massa; promoção de palestras com profissionais capacitados da área da coordenação do turismo municipal de modo a auxiliar no plano de desenvolvimento turístico; a elaboração de um guia das obras dos artistas do município. A sinalização turística também é fundamental, bem como a promoção e divulgação sistemática dos museus no município, a elaboração de agendas dos eventos programados e a elaboração de folhetos das exposições programadas.

De posse dessas informações, a coordenação da cadeia atende o seu propósito, podendo utilizar as ações estratégicas conjuntas propostas nessa pesquisa, aliadas ao interesse do poder público e privado. A organização coordenada e sistêmica dessas atividades é um importante transformador dos atrativos em pontos turísticos, permitindo a implantação de negócios voltados para o entretenimento dos visitantes. Para que a destinação turística tenha êxito, a comunidade deve estar ciente dos benefícios que o turismo pode proporcionar, gerando novas opções de emprego, incrementando os negócios já existentes, abrindo novos serviços turísticos, promovendo, assim, novas oportunidades de renda e melhoria na qualidade de vida para a sociedade local.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o turismo se desenvolva de maneira a preservar sua atratividade, ou seja, que, ao longo do tempo, seus atrativos continuem intactos e motivando a vinda de turistas, são necessárias estratégias de coordenação da cadeia de serviço. Para isso, deve ser feito um plano detalhado para o desenvolvimento do turismo em Lavras, constando o potencial da área a ser trabalhada, o nível de turismo desejado, a normatização das atividades e as maneiras de se chegar aos objetivos desejados, visando a competitividade sistêmica.

Conforme a análise ambiental do turismo na opinião dos dirigentes, estes mostraram-se interessados em ajudar na elaboração da coordenação da cadeia. Assim, o trabalho conjunto de todos os agentes da cadeia produzirá um alinhamento dos participantes à estratégia do desenvolvimento do turismo, tanto por suas opiniões quanto pela franqueza utilizada na discussão da visão de cada um a respeito da concepção atual da cadeia de serviço ligada ao setor turístico. O esforço coletivo em discutir as divergências existentes até a obtenção de uma convergência de

opinião é a condição fundamental para a obtenção de uma visão estratégica compartilhada pela liderança.

Estas considerações visam contribuir para que a comunidade acadêmica e as organizações públicas e privadas, em geral, tenham uma melhor compreensão da importância da coordenação de cadeia, bem como a utilização desses resultados apresentados para a elaboração de estratégias coordenadas que possibilitarão a incrementação e a competitividade da atividade turística no município de Lavras.

REFERÊNCIAS

- BANDO, P. M. **Coordenação vertical no complexo agro-industrial frutícola brasileiro: proposta da zona da Mata Mineira**. 1998. 178 f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola)-Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 1998.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BREDA, N. L. **Coordenação da cadeia produtiva do leite: um estudo de subsistemas no oeste de Santa Catarina**. 2001. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2001.
- ARRILLAGA, J. I. de. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Rio, 1976.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Ecoturismo e planejamento social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GOELDNER, C. R. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LICKLORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARQUES, M. A.; BISSOLI, A. **Planejamento turístico municipal com suporte em sistema de informação**. São Paulo: Futura, 1999.

MATHIESON, A.; WALL, G. **Tourism: economic, physical and social impacts**. Essex, UK: Longman Group Limited, 1996. (Special Bulletin).

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. A. P. Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies. **Tourism Management**, Oxford, v. 24, n. 2, p. 97-110, Apr. 2003.

PIZAM, A. Tourism's impacts: the social costs to the destination as perceived by its residents. **Journal of Travel Research**, Thousand Oaks, v. 16, n. 4, p. 8-12, Dec. 1978.

SEDDIGLI, H. R.; THEOCHAROUS, A. C. A model of tourism destination choice: a theoretical and empirical analysis. **Tourism Management**, Oxford, v. 23, n. 4, p. 475-48, 2002.

SUGANO, Y. G. **Estrutura de Governança, coordenação e aprendizado tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos-SP**. 1999. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

STREETER, D.; SONKA, S. T.; HUDSON, M. A. Information Technology, coordination, and competitiveness in the food and agribusiness sector. **American Journal of Agriculture Economics**, Ames, v. 73, n. 5, p. 1466-1471, Dec. 1991.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing & turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

WORLD BANK. **Tourism-sector working paper**. Washington: The World Bank, 1972. (Special Bulletin).

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade do Estado de São Paulo, 1995.