

GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA AS AGÊNCIAS DE VIAGENS EM SANTA CATARINA

*Bruna Pierdoná Portella*¹

*Bruno Belli Zermiani*²

*Carlos Alberto Tomelin*³

Resumo: O mercado de Agências de Viagens, independente da função e tipologia vinculada, é caracterizado pelas atividades econômicas, na fase de intermediação e distribuição dos produtos turísticos ao consumidor final, reconhecido dentro dos canais de distribuição. O setor de viagens oferece uma série de serviços típicos, e requer importante infra-estrutura, como telecomunicações e logística. Este artigo enfoca uma das diversas interações que fazem parte da cadeia produtiva do sistema de agenciamento: aquela que ocorre entre a agência e seus fornecedores de maneira indutiva. Com o objetivo de identificar e analisar o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos como estratégia competitiva nas Agências de Viagens em Santa Catarina com enfoque no relacionamento entre os fornecedores, este estudo comporta uma abordagem indutiva, ao buscar na realidade do sistema turístico o comportamento do subsistema de agenciamento, quanto a estratégias competitivas, ações e tecnologias de distribuição do produto turístico, como elementos de compreensão da Cadeia de Suprimentos no turismo. A técnica de coleta de dados é de documentação indireta, por meio de fontes de referência impressa e de documentação direta. O instrumento de coleta utilizado foi o questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, aplicado por meio de formulários e questionários a 64 agências de viagens em Santa Catarina filiadas a ABAV por meio da internet, pessoalmente ou por correio, nos meses de novembro e dezembro de 2003 e janeiro de 2004.

Palavras-Chave: Estratégia Competitiva; Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos; Agências De Viagens; Fornecedores.

1. Introdução

A Logística apresentou uma evolução continuada, sendo hoje considerada como um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas. No início era confundida com o transporte e a armazenagem de produtos; hoje é o ponto estratégico da cadeia produtiva

¹ Aluna de graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço eletrônico: brunapp@redel.com.br

² Aluno de graduação da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço eletrônico: brunobelliz@hotmail.com

integrada, atuando de acordo com o moderno conceito de SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). Dentro da organização empresarial, esse setor era encarado como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócios. Em linguagem de hoje diríamos que esse setor da empresa atuava de forma reativa e não proativa (NOVAES, 2001).

Um elemento básico no processo produtivo é o distanciamento espacial entre a indústria e os mercados consumidores, de um lado, e as distâncias entre a fábrica e os pontos de origem das matérias-primas e dos componentes necessários à fabricação dos produtos, de outro. O produto, ao sair da fábrica, já tem um valor intrínseco a ele agregado, mas esse valor está ainda incompleto para o consumidor final. Para que o consumidor possa usufruir o produto em toda a sua plenitude, é necessário que a mercadoria seja colocada no lugar desejado. Por exemplo, a compra de um pacote turístico por uma família só gera seu valor intrínseco quando houver o deslocamento do grupo da casa do comprador, passando a desfrutar da viagem feita pela família. O sistema logístico, mesmo o mais primitivo, agrega então um valor de lugar ao produto.

O valor de lugar depende, obviamente, do transporte do passageiro, do hotel aos fornecedores de matérias primas até a prestação dos serviços ao consumidor final. Por essa razão, as atividades logísticas nas empresas foram por muito tempo confundidas com transporte e armazenamento, de bens ou serviços. No entanto, o conceito básico de transporte é simplesmente deslocar matérias-primas e produtos acabados entre pontos geográficos distintos. Com a evolução do sistema produtivo e do comércio, esse elemento, embora importante, passou a não satisfazer isoladamente às necessidades das empresas e dos consumidores.

Outro elemento muito importante passou a fazer parte da cadeia produtiva, o valor do tempo. Isso porque o valor monetário dos produtos passou a crescer apreciavelmente, gerando custos financeiros elevados e obrigando ao cumprimento de prazos muito mais rígidos. A Logística moderna deve incorporar então um valor de qualidade ao processo, sem o qual o resultado final na cadeia de suprimentos passa a ser prejudicado.

Todos esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais. No entanto, cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores. Assim, é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação

³ Doutorando da Universidade do Vale do Itajaí. Endereço eletrônico: tomelin@bc.univali.br

plena. Finalmente, operando um mercado eminentemente competitivo, não basta adotar soluções tecnicamente corretas. É necessário buscar soluções eficientes, otimizadas em termos de custo, e que sejam eficazes em relação aos objetivos pretendidos. (PORTER, 1999).

O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista, constitui a *cadeia de suprimentos* (NOVAES, 2001).

Dentre os setores de serviços, o turismo é, mundialmente, um dos segmentos em maior e mais acelerado crescimento. Devido a sua complexidade, em termos de componente de estrutura e pacotes de produtos, os benefícios em potencial do SCM, parecem ser grandes. Muitas agências de viagens parecem não entender a necessidade e a oportunidade de trabalharem juntas com seus fornecedores e clientes.

Diante do contexto apresentado, o gerenciamento na SCM nos sistemas turísticos se constitui em um fator indispensável, não apenas para a melhoria da qualidade dos serviços, mas para o desenvolvimento do turismo como um todo, principalmente na análise das relações entre fornecedor/agência de viagens e turismo/consumidor.

Vimos observando atualmente a dinâmica das tecnologias gerenciais em vários segmentos empresariais. Utilizadas de forma adequada, as informações podem constituir-se em vantagem competitiva também nas organizações turísticas. Desta forma, torna-se importante a compreensão de novas atribuições da distribuição do produto turístico no setor de viagens a partir do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos nas Agências de Viagens e Turismo de Santa Catarina.

No presente estudo, tem-se como foco o agenciamento, pois, entendemos que este elemento se posiciona no centro do sistema de turismo e na própria cadeia de suprimentos. Assim, operadores e agências de viagens estão ligados diretamente em hotéis, restaurantes, locais de entretenimento e outros equipamentos, e o próprio turista, além de serviços complementares que devem ser avaliados a partir da sua interferência na cadeia de suprimentos.

Com o objetivo de identificar e analisar o gerenciamento da Cadeia de Suprimentos como estratégia competitiva nas Agências de Viagens e Turismo no Estado de Santa Catarina com enfoque no relacionamento das agências com seus fornecedores, este estudo comporta uma abordagem indutiva, ao buscar na realidade do sistema turístico o comportamento do subsistema de agenciamento, quanto a estratégias competitivas, ações e tecnologias de

distribuição do produto turístico, como elementos de compreensão da Cadeia de Suprimentos do turismo.

A técnica de coleta de dados é de documentação indireta, por meio de fontes de referência impressa e de documentação direta. O instrumento de coleta utilizado foi o questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, aplicado por meio de formulários e questionários a todas as agências do estado de Santa Catarina filiadas a ABAV-SC por meio da internet, pessoalmente ou por correio, no período que compreendeu os meses de novembro e dezembro de 2003 e janeiro de 2004.

2. Logística Aplicada no Setor do Turismo

A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo.

As atividades de transportes, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo. Hoje as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam.

Para melhor entendimento do estudo, é importante conhecer os diferentes conceitos da logística, que para Ballou:

trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 1993 p. 24)

Já para Christopher,

Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997 p. 2),

E segundo Ching (1999), a logística pode ser entendida como o gerenciamento do fluxo físico de materiais que começa com a fonte de fornecimento no ponto de consumo. É mais do que uma simples preocupação com produtos acabados, o que era tradicional preocupação da distribuição física. Na realidade, a logística está preocupada com a

organização e os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação, bem como seu transporte e armazenagem.

Portanto a logística pode ser vista como o elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa e seu raio de ação estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento da matéria prima até a entrega do produto final (CHRISTOPHER, 1997).

O gerenciamento logístico engloba, portanto, o conceito de fluxo de compras de matéria prima, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo também todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados a vendas, até os consumidores finais.

Arnold (1999, p. 26), denomina logística como uma área de estudo relacionada ao fluxo de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor. Diz ainda que o grande objetivo é: maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor.

No turismo a distribuição se dá antes da produção, com a venda dos serviços, a exemplo do *resort*, que precisa ser oferecido ao cliente, podendo ser através de uma venda direta ou indireta pelas agências de viagem e turismo.

Neste caso, a logística é um forte instrumento para criar vantagem competitiva para o turismo, onde está inserido o mercado das agências de viagens, e neste caso podemos citar o entendimento de Porter, quando afirma que,

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que desempenha, projetando, produzindo, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existente ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata, ou melhor, que seus concorrentes. (PORTER, 1985)

A compreensão do Nível de Serviço Logístico, que para Christopher (1997) é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, é fator-chave no conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade, como o nível está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços se deve iniciar com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

O produto ou serviço oferecido por qualquer empresa pode ser razoavelmente descrito pelas características de preço, qualidade e facilidades. Compradores selecionam fornecedores

baseados numa combinação dessas características para satisfazer suas necessidades. Vendedores inteligentes criam diferentes combinações dessas três características básicas para atrair classes diferentes de compradores ou segmentos de mercado.

Enquanto os níveis de atividade logística e seus custos associados estão refletindo no preço e, em menor grau, na qualidade do produto, sua influência direta ocorre no nível de facilidades, que variam, desde relacionamentos informais até relações formais rigidamente definidas.

O propósito destas alternativas no turismo é alcançar a coordenação entre as atividades logísticas, que podem estar em conflito umas com as outras, escolhendo uma estrutura organizacional depende da natureza das operações da empresa e da importância da logística, beneficiando o marketing, as finanças e ainda a melhoria no clima organizacional das empresas turísticas.

3. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Hoje, os conceitos de vantagem competitiva e de *core competence* (PORTER, 1999) estão presentes na definição das estratégias das grandes empresas. É mais proveitoso concentrar as atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando-a positivamente dos concorrentes, e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central (*core competence*). Assim, não somente componentes e matérias-primas são hoje adquiridos de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de empregados, estacionamento, e muitos outros. É claro que, nesse contexto, é muito importante o adequado entrosamento entre as empresas participantes, com um grau de confiança mútua elevado.

A atitude clássica das empresas numa fase preliminar da Logística, e que infelizmente ainda perdura em muitas organizações nacionais, era tirar a máxima vantagem da situação, visando, com isso, ganhar sempre dos concorrentes, numa perspectiva imediatista. Por exemplo, com a integração mais efetiva das empresas nos dias de hoje, é comum um lote de um certo produto se entregue atrasado à transportadora, mas com a documentação indicando a data acertada previamente com o cliente, numa tentativa de passar a ineficiência de um dos participantes aos demais elementos da cadeia. Esse tipo de atitude está obviamente ligado ao desbalanceamento de poder entre as empresas participantes. Aquela que fala mais alto, mostrando seu poder, acaba, muitas vezes, impondo situações irregulares aos elos mais fracos da cadeia de suprimentos.

Felizmente chegou-se à conclusão de que os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente.

Segundo Novaes (2001), para se chegar a esse estágio de integração plena, com benefícios globais expressivos, faz-se necessária a eliminação de inúmeras barreiras. Uma delas é o esquema organizacional da empresa, que precisa ser modernizado. Outro requisito é a necessidade de um sistema de informações bem montado e interligando com todos os parceiros da cadeia. Também é preciso implantar, nas empresas participantes, sistemas de custos adequados aos objetivos pretendidos, permitindo a transparência de informações entre os parceiros da cadeia. Esse tipo de operação logística integrada moderna é denominado de *Supply Chain Management* (SCM), ou, em português, *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. A seguinte definição de *Supply Chain Management* foi adotada pelo Fórum de SCM realizado na Ohio State University:

SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente. (MARIEN, 1998)

A definição do SCM – *Supply Chain Management*, é bastante aceita. Sua caracterização geralmente envolve muito mais a idéia de parceria e relacionamento corporativo que administração usual. Sua concepção declara uma relação *win-win* (vencer-vencer) onde fornecedores e clientes ganham com o melhor atendimento do consumidor final, toda a cadeia de atividades necessárias para agregar valores ao consumidor final. É claro, essa integração administrativa tem por objetivo fazer estes produtos da cadeia mais competitivos, de baixo custo, de alta qualidade, mais confiáveis, mais diversificados e de pronta entrega.

As estratégias de logística e a cadeia de suprimentos surgem da relação com os fornecedores, e alguns benefícios resultam desta integração, que Ching (1999, p. 98), relaciona como sendo:

1. Parceiros mais fortes e para todo o negócio;
2. Foco comum na qualidade;
3. Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
4. Baixos níveis de estoques;
5. Menos burocracia;
6. Melhor controle do processo;
7. Dependência mútua e congruência de objetivos;
8. Custos da cadeia logística reduzida.

Assim, a parceria pode ser definida como um relacionamento comercial sob medida, com base em confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados, que proporciona vantagem competitiva estratégica, resultando em um desempenho melhor do que seria possível individualmente.

Na cadeia de logística integrada, promover parcerias com fornecedores é vital. Permite ganho de eficiência operacional, os quais não seriam possíveis de outra maneira, leva a vantagens de integração vertical e de melhor especialização do ramo e constitui-se em uma forma de reagir á concorrência, assegurando ou fortalecendo posições.

A otimização da parceria entre a empresa e seus fornecedores gera uma cadeia de valor, que é toda atividade estratégica que proporciona valores ao cliente. O valor é o que o cliente está disposto a pagar ou que ele percebe que está incluído no produto ou serviço, gerando receita para a empresa. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais (PORTER, 1985).

Estas atividades de valor são: logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e serviços, que na cadeia de valor têm suas atividades de apoio, na infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia. A empresa alcança vantagem competitiva executando suas atividades de valor estratégico de maneira mais barata, ou melhor, do que seus concorrentes.

Percebe-se que a cadeia de valor está presente desde a entrada da matéria prima até a utilização do produto ou serviço pelo cliente e sua gestão eficaz pode garantir vantagens diferenciadas a empresa.

Segundo Christopher (1997) a gestão da cadeia de suprimento visa tornar as redes mais eficientes na satisfação das exigências do usuário final o que requer um alto nível de cooperação entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos das empresas mutuamente benéficos e sua gestão se caracteriza pelo enfoque com:

- O prévio envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos.
- O programa conjunto de melhoria contínua de produtos e processos facilitado pela transparência dos custos em ambas as direções.
- O acordo sobre objetivos de desempenho e critérios de avaliação.

A gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração entre os fornecedores de insumos (entrada), a produção (Processamento) e o produto final (saída), com o objetivo de gerar valor para o cliente, sendo que todos os envolvidos tenham lucratividade com as atividades

integradas. Dessa forma cria-se canais de informações que asseguram que a produção e fornecimento de produtos sejam orientados pela demanda real, e não por previsões, conseqüentemente proporcionando que todos os membros operem melhor, objetivando gerar menor custo total e maximizando os serviços aos clientes.

Uma cadeia de suprimentos típica do setor de turismo é mostrada na Figura 01. Fornecedores de matéria-prima entregam insumos de natureza variada para a indústria principal (Hotelaria) e também para operadores de turismo que participam da montagem, confecção e promoção do produto, aqui baseadas no SISTUR de Beni (2001). A indústria de hotéis comercializa o produto em questão, diretamente ao consumidor ou através das agências de viagens e, em parte, aos distribuidores informais do mercado. Esses últimos fazem o papel de intermediários, pois muitas agências não comercializam um volume suficiente do produto que lhes possibilite a compra direta, a partir das destinações turísticas ou indiretamente por operadores de viagens, vendem o produto ao consumidor final. Há ainda outros aspectos não considerados na Figura 01, como a Logística Reversa e as operações de pós-venda.

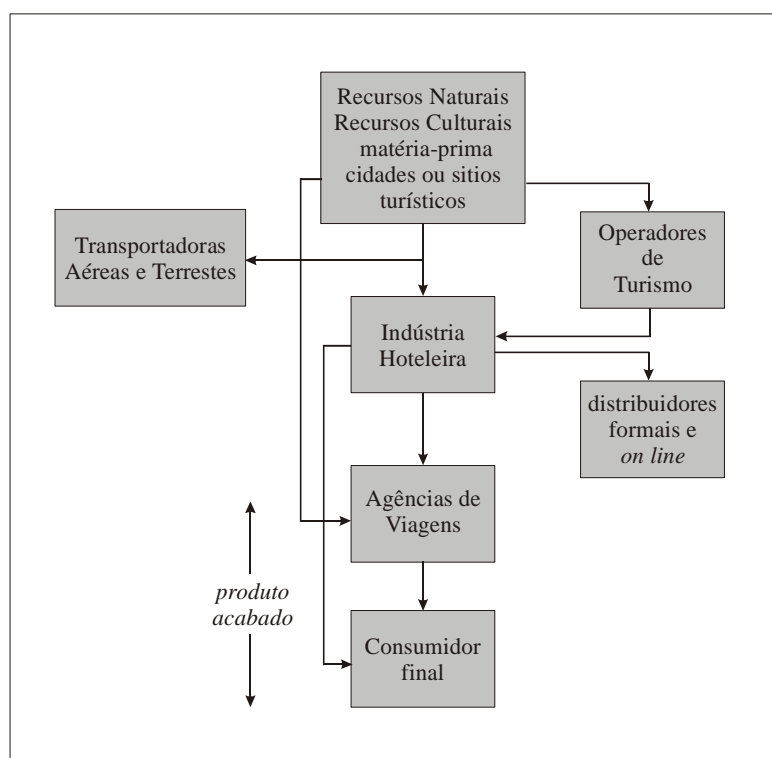


Figura 01: Cadeia de Suprimentos, Novaes, 2001, adaptado por Tomelin 2002.

Por definição, a estrutura e organização das agências de viagens estão ligadas às funções básicas de promoção, reservas e vendas de serviços de transportes, alojamento, alimentação, visita a lugares e a eventos de interesse, transporte local e visitas organizadas,

além da facilitação do trâmite de documentos como passaporte, vistos, seguros, vacinas, etc. (TORRE, 1992). Nota-se a importância da relação entre a agência com os efetivos prestadores de serviços de transporte, alojamento e facilidades que perfazem a organização de uma viagem, enquadradas no subsistema do turismo – agenciamento.

Dependendo da tipologia e atuação da Agência de Viagens e Turismo no mercado de viagens em que está inserido, onde a empresa terá que definir adequadamente a sua estrutura tipo matriz de serviços, conseqüente organização estrutural e funcionamento integrado com os provedores de serviços turísticos, a exemplo da demonstração realizada na Figura 01.

4. Agências de Turismo

Para melhor compreensão do objeto do presente estudo, os conceitos sobre a dinâmica da logística no setor de agenciamento são relevantes, especialmente no que se refere às integrações verticais e horizontais.

4.1. Integração Vertical e Horizontal: Procurando alternativas para a otimização de seus serviços, os intermediários e produtores de serviços turísticos estão buscando acordos, parcerias ou até mesmo a aquisição ou construção de elementos da cadeia produtiva, constituindo o que se denomina integração, que segundo Cooper (2001) “[...] é um conceito econômico para descrever arranjos formais de ligação entre uma organização e outra”. Estas integrações se dão de forma vertical e horizontal, e conforme o mesmo autor:

Integração vertical acontece quando a ligação se dá durante o processo de produção, por exemplo, quando uma companhia aérea estabelece sua própria operadora de turismo, como no caso da British Airways ou Lufthansa. Estes são exemplos de integração vertical para frente, rumo ao mercado (vertical integration forwards), dos quais o mais comum em termos de intermediários é quando um atacadista de turismo adquire, através de fusão ou compra, uma cadeia de comércio varejista de viagens. Cooper (2001, p.287)

Bona e Petrocchi (2003) definem as ligações verticais que ocorrem quando uma operadora entra na comercialização a varejo do turismo, ou seja, quando ela cria ou adquire agências de viagens, de integração pela ponta, em direção ao mercado. Quando uma operadora adquire ou cria empresas fornecedoras de serviços, como hotéis, restaurantes ou transportes, pode-se denominar esta ligação de integração vertical para a base, ou conforme Cooper (2001, p. 286):

O fato de as operadoras de turismo possuírem companhias aéreas é um exemplo de integração vertical para trás (vertical integration backwards), e isto também é

comum entre companhias aéreas que formam alianças com (e mesmo possuem) cadeias multinacionais de hotéis, para obter vantagens comerciais sobre seus rivais.

As integrações verticais são uma tendência no mercado de viagens britânico, onde diversas companhias já se deram conta das inúmeras vantagens que elas proporcionam a quem as estabelece, como economias de escala, garantia de suprimentos, aumento do poder da compra e proteção da posição de mercado pela garantia dos pontos de venda ao varejo em locais estratégicos. No Brasil, também pode-se observar uma tendência a este tipo de integração tomando como exemplo a maior operadora brasileira, Viagens CVC, que atende mais de 330 mil passageiros por ano em roteiros nacionais e internacionais. Ela possui frota própria de ônibus e utiliza fretamento de aeronaves para atender à demanda de verão. Outro exemplo adaptado à realidade brasileira se refere à TAM Companhia Aérea, que montou a operadora de turismo TAM Viagens.

Outro tipo de integração praticada no mercado turístico britânico, muito comum entre as cadeias de vendas de viagens no varejo na Grã-Bretanha durante os anos 80, e que também está ocorrendo no mercado brasileiro, conforme pode-se observar pela recente fusão das companhias aéreas TAM e Varig, é a integração horizontal, e conforme Cooper (2001, p.287):

Ocorre quando duas operadoras de turismo ou duas agências de viagens se juntam, seja por fusão ou encampação. [...] Para os varejistas, a integração horizontal fortalece seu poder de compra com relação aos atacadistas. Eles dão suporte a este processo desenvolvendo sua própria identidade corporativa no design e no estilo de operação de seus pontos de vendas, de forma a aumentar o conhecimento do público a respeito da companhia.

5. Análise dos Dados

A aplicação da pesquisa de campo, foi realizada em 64 agências de viagens filiadas à ABAV-SC, onde obteve-se um retorno de 65% dos instrumentos aplicados, 42,86% se classificam como agências de viagens e turismo do tipo detalhista. Em sua grande maioria são empresas que atuam no mercado a bastante tempo, pois 60,71% afirmam estar em funcionamento a mais de 10 anos, e 57,14% das agências entrevistadas são consideradas de médio porte, possuindo entre quatro e nove funcionários.

A venda de produtos a terceiros – passagens aéreas, e a venda de excursões programadas foram consideradas as principais atividades exercidas por aproximadamente 95% das agências. Este fato se mostrou em razão de grande parcela das agências entrevistadas serem classificadas como maioristas, e ter como principal objetivo, segundo Piñole (1989) e Acerenza (1992) a confecção de programas de viagens organizados ou “pacotes” que são repassados às agências detalhistas para a venda ao consumidor final.

As respostas referentes aos principais serviços oferecidos pelas agências de viagens e turismo não foram muito expressivas, porém é possível identificar a organização e operação de viagens próprias bem como a venda a grupos fechados como os principais serviços prestados por essas empresas.

Verificou-se que a internet vêm se tornando cada vez mais um instrumento de trabalho e divulgação relevante nas agências de viagens. Das agências que possuem *site* na Internet, 47,60% estão *on line* a mais de três anos, e 60,71% das agências comercializam produtos e serviços por meio da internet. A pesquisa aponta que a Internet é utilizada freqüentemente em seus recursos, tornando-se não só um canal de comunicação entre agência e fornecedores mas também um canal de comunicação entre empresa e clientes. Dos 39% de entrevistados que ainda não comercializam produtos e serviços por meio da internet, 28% pretendem fazê-lo nos próximos doze meses. O mercado eletrônico, ou seja, as relações comerciais *on line* entre agência-fornecedores e agência-clientes, é um meio eficaz na distribuição dos serviços e produtos turísticos, cujas vantagens são altamente positivas levando-se em consideração o alcance e o baixo custo de comunicação proporcionados pela *web*.

Quando questionadas a respeito dos fornecedores, a grande maioria das agências, 78,57% afirmaram possuir cadastro dos mesmos. Isso indica um ponto positivo para o mercado em relação à implantação do SCM, pois demonstra preocupação das agências em ao menos conhecer melhor seus fornecedores e possíveis parceiros, embora informações importantes como tabela de preços, histórico do fornecimento e avaliação de fornecimentos passados sejam correntes no cadastro de apenas 15% das agências entrevistadas. As informações que mais constam no cadastro dos fornecedores são relativas ao endereço, contatos e serviços prestados pelos mesmos, em 46,15% dos casos.

As agências também não utilizam com grande freqüência contratos de prestação de serviços com os fornecedores, sendo a utilização do mesmo freqüente para apenas 14,29% das agências entrevistadas, enquanto 60,71% afirmam utilizá-los algumas vezes, resultado parecido com o obtido em relação a utilização de contratos de prestação de serviços com seus clientes.

Outro dado obtido por meio da pesquisa que aponta mais um aspecto de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos no relacionamento com os fornecedores, evidencia-se a relação com a preocupação das empresas em resolver problemas e buscar novas soluções de maneira integrada, maneira pela qual 42,86% dos entrevistados definiu sua relação com os mesmos. Também existe, para 21,43% das empresas entrevistadas a preocupação, nas transações comerciais, em prestar o serviço pensando nas demais empresas que influenciam

no resultado ao cliente final. Para 7,14% das agências existe colaboração entre as empresas para transações específicas, no entanto não há preocupação na construção de relacionamentos de longo prazo. Com estes dados, percebe-se claramente a aplicação da SCM tanto entre as partes que compõem a integração vertical – no caso agência/fornecedores, quanto entre os componentes da integração horizontal – agência/agência, embora ela ainda esteja sendo aplicada em proporções pequenas pelas agências do estado. É importante a percepção das vantagens deste gerenciamento pelo mercado de agenciamento, pois ele se constitui numa estratégia competitiva que proporciona maior lucratividade entre os envolvidos, que obtêm maior número de vendas e otimização do tempo. Segundo Cury (2003, p. 21) :

Muitas empresas têm descoberto que mais valor pode ser criado e compartilhado pela cooperação entre parceiros de troca do que em um relacionamento de adversário. O primeiro passo na compreensão dos relacionamentos entre compradores e vendedores está no entendimento dos fatores críticos que influenciam o comprometimento do vendedor para manter relacionamentos estáveis com compradores atacadistas.

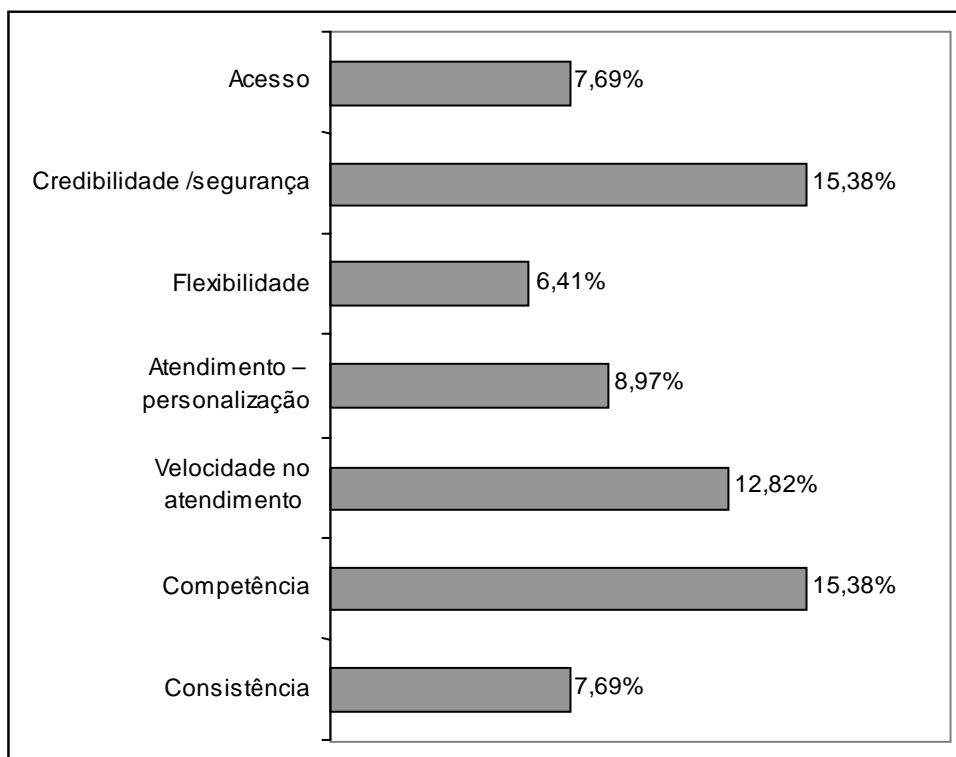


Gráfico 01: Critérios competitivos que melhoram de acordo com o relacionamento com os fornecedores das agências viagens e turismo.

Fonte: PORTELLA; ZERMIANI; TOMELIN, 2003/2004

Quando questionadas a respeito de qual critério competitivo as agências julgavam que poderia ser melhorado de acordo com o tipo de relacionamento que elas afirmaram manter com seus fornecedores, houve um equilíbrio entre as respostas. Conforme pode-se observar por meio do gráfico 01, destaca-se a competência e a credibilidade/segurança como os que

mais sofreriam influências, precedidos pela velocidade no atendimento e oferecimento de serviços mais personalizados. Dessa maneira, uma melhoria na gestão de relacionamentos entre agência/fornecedores traria vantagens não só para estas partes mas também para os clientes.

Com relação a iniciativas para a melhoria na gestão de relacionamentos com fornecedores e distribuidores, elas ocorrem em 78,58% das agências entrevistadas de maneira formal e/ou informal. As demais empresas não possuem essas iniciativas, no entanto consideram-nas necessárias.

Os critérios mais citados pelas agências para a escolha de fornecedores foram o melhor preço, a garantia de entrega e a qualidade dos produtos/serviços, sendo que por ordem de importância, as agências de turismo pesquisadas levam em conta em primeiro lugar a qualidade dos produtos/serviços, com 32,14% ; em segundo a confiabilidade nos fornecedores, com 25%; em terceiro o melhor preço, com 21,43% e em quarto lugar a garantia de entrega, com 10,71%.

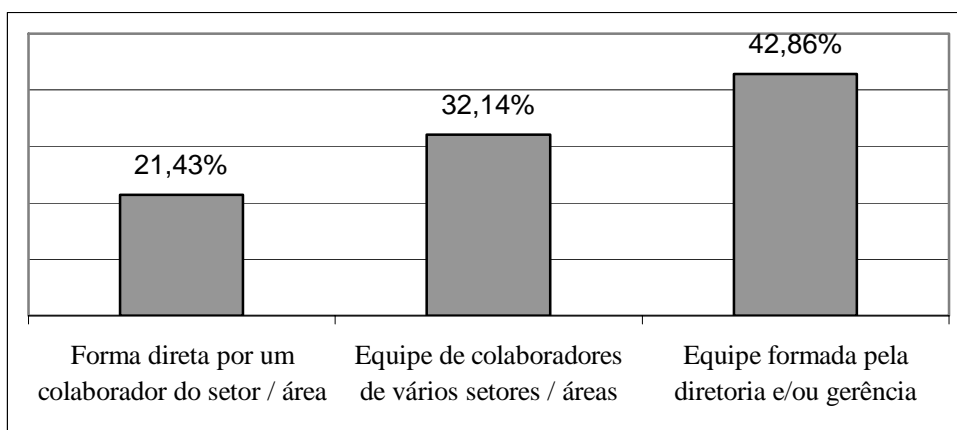


Gráfico 02: Organização das agências para o gerenciamento dos relacionamentos com a Cadeia de Suprimentos.

Fonte: PORTELLA; ZERMIANI; TOMELIN, 2003/2004

Nenhuma das agências entrevistadas organiza-se para gerenciar os relacionamentos com a cadeia de suprimentos através da consultoria externa. Conforme gráfico 02, grande parte das agências detalhistas ou maioristas - 42,86% preferem a própria equipe formada pela diretoria e/ou gerência para exercer esta atividade. Já as operadoras de turismo utilizam equipes de colaboradores de vários setores/áreas – 32,14%.

As empresas pesquisadas, conforme comprova-se por meio da análise do gráfico 03 estão com uma boa visão à respeito da aplicação do SCM em suas empresas, pois consideram a implantação ou melhoria dos relacionamentos com a cadeia de suprimentos. Segundo os dados obtidos, 60,71% das agências consideram este fator importante enquanto 32,14%

consideram muito importante. Nenhuma agência entrevistada deu importância nula à implantação deste novo relacionamento. As agências consideram também o planejamento estratégico, a negociação com fornecedores e parceiros e a integração de sistemas como as ações que deverão ser implantadas para um melhor relacionamento com a cadeia de suprimentos.

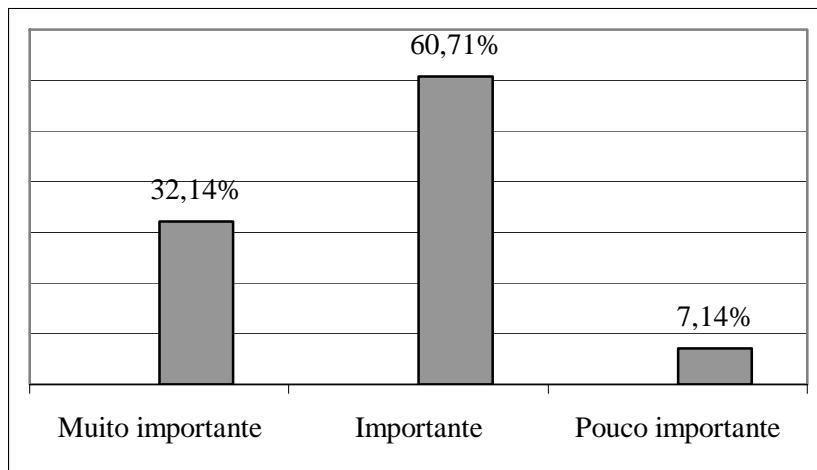


Gráfico 04: Importância da implantação ou melhoria dos relacionamentos com a Cadeia de Suprimentos

Fonte: PORTELLA; ZERMIANI; TOMELIN, 2003/2004

A tabela 01 permite que se observe a visão dos empresários em relação ao SCM, pois demonstra o que eles esperam alcançar caso implementem este modelo de gestão em suas empresas. Acreditam que as maiores mudanças ocorrerão com relação aos clientes, havendo conquista de novos clientes, retenção dos clientes atuais e recuperação de clientes perdidos pela empresa ao longo do tempo. Em menor escala, vêem a redução dos custo como benefício, assim como o aumento da produtividade.

Tabela 01: Objetivos que a empresa espera alcançar a partir da implantação ou melhoria no relacionamento com a sua Cadeia de Suprimentos.

	<i>Frequência</i>		
	1ª Ordem	2ª Ordem	3ª Ordem
Conquista de novos clientes	39,29%	14,29%	14,29%
Retenção dos clientes atuais	35,71%	32,14%	3,57%
Recuperação dos clientes perdidos	0,00%	14,29%	17,86%
Aumento da produtividade	3,57%	17,86%	28,57%
Redução de custos	7,14%	7,14%	17,86%

Fonte: PORTELLA; ZERMIANI; TOMELIN, 2003/2004

Com relação às possíveis dificuldades que enfrentariam na implantação do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, 35,71% das agências pesquisadas afirmou que seria a estabilidade de preços, precedida pela incerteza na demanda, com 28,57% de respostas apontando este item, e o compartilhamento de informações para 25%.

Outro dado importante que demonstra uma certa propensão à este modelo de gestão se dá em função de que uma boa parcela das empresas entrevistadas, 39,29% aceitariam se associar, a médio prazo a novos grupos para fortalecer e conquistar novos mercados, enquanto que 32,14% não se associariam de imediato.

6. Considerações Finais

Atualmente observamos um grande crescimento na dinâmica das tecnologias gerenciais em vários segmentos empresariais, utilizadas de forma adequada, as informações podem constituir-se em vantagem competitiva também nas organizações turísticas. Desta forma, torna-se importante a compreensão de novas atribuições da distribuição do produto turístico no setor de viagens a partir do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos nas Agências de Viagens e Turismo de Santa Catarina.

Percebemos que o novo modelo competitivo mudou do convencional “unidade individual de negócios” para “unidade coletiva de negócios”, focada na cadeia de suprimentos, tendências estas que podem ser observadas não só nas manufaturas, mas também no competitivo setor do turismo, que oferece uma série de serviços típicos, incluindo hospedagem, transportes, restauração, entretenimento e requer importante infra-estrutura, como telecomunicações e logística.

A presente pesquisa estudou esta complexa cadeia, analisando alguns de seus membros e as interações entre eles, discutindo aspectos como, a definição de uma entidade participante, as atividades controladas e os níveis de controle gerencial.

Percebemos então que, o setor de viagens e turismo, independente da função e tipologia vinculada, é caracterizado pelas atividades econômicas do setor turístico, na fase de intermediação e distribuição dos produtos ao consumidor final, reconhecido dentro dos canais de distribuição como mercado varejista, que é influenciado diretamente pelo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Esta pesquisa foi inspirada na necessidade conceitual a fim de ordenar, organizar e direcionar a discussão para o gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor de viagens e turismo, a partir da realidade das agências de viagens filiadas a ABAV-SC, tendo sido útil

para identificar conceitos que devem ser revistos para desenvolver um esquema adequado para o mercado de agências de viagens e turismo, adequação esta necessária, pois a distinção entre serviços e processo de produção é feita pela intangibilidade do serviço e a simultaneidade da produção e consumo.

Os agentes de viagens catarinenses, em sua maioria, trabalham em uma espécie de situação de concorrência perfeita por serem muito numerosos e oferecem serviços similares, possuindo, portanto, dificuldades em se diferenciar. Suas vantagens competitivas, basicamente, referem-se ao relacionamento estabelecido com o consumidor que permite criar preferências e desenvolver a política de fidelização.

Nesse sentido, as agências minoristas ou de pequeno porte, se diferenciam pela vantagem na flexibilidade oriunda de seu tamanho, já que é possível intensificar mais facilmente o contrato entre todos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

A desvantagem apresentada é que o desenvolvimento das atividades do serviço no setor, dentro de cada fase da cadeia, torna-se lento quando não bem coordenado, pois se ocorrem atrasos na tomada de decisões pelos fornecedores, as agências, distribuidores diretos dos serviços aos clientes sofrerão as conseqüências, referentes a consolidação dos serviços disponibilizados no mercado consumidor, comprometendo todos os parceiros da cadeia produtiva do turismo.

Para o bom desempenho dessa relação baseada no SCM, é importante que as ações entre fornecedores, os sítios turísticos/cidades, os hotéis, transportes, distribuidores e agências estejam bem coordenadas e integradas a fim de que possam fortalecer os elos dessa cadeia, garantindo relacionamentos duradouros e competitivos.

Desenvolvimentos futuros desta pesquisa devem incluir a participação dos fornecedores e uma outra proposta é a de averiguar opiniões, atitudes e comportamentos dos consumidores dentro da cadeia a partir de suas percepções sobre a logística e a qualidade dos serviços.

7. Referências Bibliográficas

- ACERENZA, M. A. Promocion Turística : um enfoque metodológico, México : Trillas, 1996. 189 p., 24 cm (Trillas Turismo) Bibliografia : p. 131. ISBN 968-24-2983
- ARNOLD, J. R T. **Administração de materiais:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Senac, 2001.
- BONA, A. ; PETROCCHI, M. **Agências de turismo:** planejamento e gestão. São Paulo : Futura, 2003.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain.** São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COOPER, C. **Turismo:** princípios e práticas, 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARIEN, E. J. (1998). Reverse Logistics as Competitive Strategy”, *Supply Chain Management Review*, Primavera 1998, pp. 43-52.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PIÑOLE, I. A. Gestion y tecnicas de Agencias de Viajes: Madrid: Sintesi, 1989. 319p., Bibliografia: p.19-30 ISBN 84-7738-054-6
- PORTER, M. **Competitive advantage.** The Free Press, 1985.
- _____. (1999). *Competição: On Competition.* Editora Campus, Rio de Janeiro.
- TORRE, F. **Sistemas de transportación turística.** México: Trillas, 2002. 269 p., 24cm. (Turismo Trillas) Bibliografia: p. 26-57. ISBN 968-24-5807-2.