

**A cadeia produtiva da hotelaria e o papel das estruturas de governança:
um estudo da cidade fronteiriça de Ponta Porã – MS/BR**

DOI: 10.2436/20.8070.01.80

Beatriz de Souza Frizo

Graduada em Turismo com ênfase em Ambientes Naturais pela
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Brasil.
E-mail: frizobeatriz@hotmail.com

Dores Cristina Grechi

Doutora em Economia do Desenvolvimento Regional pela
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
Professora da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Brasil.
E-mail: cgrechi@uol.com.br

Resumo: Este artigo pesquisou a cadeia produtiva da hotelaria na região da fronteira de Ponta Porã – BR e Pedro Juan Caballero – PY. Seu objetivo foi descrever a estrutura da cadeia produtiva da hotelaria do lado brasileiro, bem como, identificar a existência de estruturas de coordenação e os possíveis efeitos que estas estruturas causam na cadeia produtiva em questão. A metodologia utilizada foi, numa primeira etapa, pesquisa bibliográfica com o foco em cadeias e sistemas produtivos. A segunda etapa consistiu no trabalho de campo. Os resultados permitiram comparar a cadeia produtiva do turismo e demais setores, bem como, desenvolver um esquema representativo da cadeia produtiva da hotelaria e de seus principais elementos. Tal esquema direcionou a pesquisa de campo e facilitou as análises necessárias e as considerações sobre a realidade local e a relação com as estruturas de coordenação existentes.

Palavras-chaves: Turismo, hotelaria, cadeia produtiva, fronteira.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo analisou a oferta turística na região de fronteira entre Brasil e Paraguai sob o prisma teórico dos sistemas produtivos (LASTRES, 2003), especificamente a cadeia produtiva da hotelaria.

A região se destaca no cenário estadual pelo comércio de bens importados. Ponta Porã é um município localizado no estado de Mato Grosso do Sul, na região Centro-Oeste

do país. É a quinta maior cidade do estado (BRASIL, 2005) e com uma população estimada de 89.592 habitantes (IBGE, 2017). O município faz fronteira com a cidade de Pedro Juan Caballero – PY. Os dois municípios são divididos apenas pela linha da fronteira internacional, que é demarcada fisicamente, do lado brasileiro, pela Avenida Internacional e, do lado paraguaio, pela Rua Dr. Francia (MARTINS, 2007).

Duas das principais atividades econômicas nessa região fronteiriça relacionam-se à agropecuária e ao comércio, principalmente o comércio de produtos importados, tanto para os turistas, como para os moradores da fronteira, que buscam melhores preços. A intensificação do comércio impulsionou o desenvolvimento do turismo no local, e também da infraestrutura geral. No ano de 2013, segundo Pereira (2014), em relação a infraestrutura turística, existiam 8 hotéis com a capacidade de atender 1.378 pessoas, 13 restaurantes do lado brasileiro e 21 do lado paraguaio, 4 agências de turismo e, também, um Centro de Convenções.

Diante deste contexto, a pesquisa buscou compreender a cadeia produtiva da hotelaria na região da fronteira, especificamente no lado brasileiro (Ponta Porã – BR) e a influência das estruturas de coordenação no desenvolvimento do setor hoteleiro. De forma complementar procurou descrever a estrutura geral das cadeias produtivas e como se estrutura a cadeia produtiva da hotelaria no território de fronteira (a produção, distribuição e consumo do produto turístico hoteleiro em Ponta Porã); identificar a existência de estruturas de coordenação ou de governança para o turismo em Ponta Porã e se elas têm relação com a cadeia produtiva da hotelaria local.

O percurso metodológico utilizado para alcançar os objetivos propostos constituiu-se de pesquisa bibliográfica; pesquisa de campo com o uso de método quantitativo na escolha dos entrevistados e descrição e análise dos resultados obtidos. Os resultados apontam a estruturação da cadeia produtiva da hotelaria na região da fronteira, dando ênfase aos elos que a constituem. Além disso, foi possível observar o perfil da demanda, mecanismos de venda e marketing dos empreendimentos e as estruturas de governança existentes no local.

2 A HOTELARIA E SUAS PARTICULARIDADES

Foram as rotas comerciais da antiguidade que geraram os primeiros centros de hospedagem, além de núcleos urbanos. Segundo Andrade (2002) houve uma variação de locais em que os viajantes se hospedavam ao longo do tempo, pode-se citar alguns como mosteiros e abadias, palácios da nobreza, instalações militares, entre outros.

Com a chegada da industrialização e do capitalismo, a hospedagem passou a ser considerada uma atividade econômica. Porém, os hotéis padronizados como se conhecem hoje só surgiram no final do século XIX, e o apartamento (quarto com banheiro privativo) em 1870, por César Ritz, o qual construiu o primeiro estabelecimento hoteleiro planejado em Paris (ANDRADE, 2002; CASTELLI, 2002).

A chegada da corte real portuguesa no Rio de Janeiro, em 1808, e depois a abertura dos portos, fez com que o fluxo de pessoas aumentasse e, como consequência hospedarias e casas de pensão começaram a utilizar a denominação de hotel (CAMPOS;GONÇALVES, 1998).

No século XX a escassez de hotéis no Rio de Janeiro fez com que fosse criado o Decreto nº 1160, de 23 de dezembro de 1907, o qual isentava por sete anos os impostos municipais dos cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem na cidade. Um deles foi o Hotel Avenida, que foi inaugurado em 1908 e possuía 220 apartamentos (ANDRADE, 2002).

O crescimento do número de viagens foi possibilitado através de um contexto

macrossocial, do qual o desenvolvimento da infraestrutura de transporte fez parte e impactou na expansão que houve na hotelaria na década de 70. A chegada das redes hoteleiras internacionais no país ocorreu nesse mesmo período, marcando uma nova fase para a hotelaria brasileira (TRIGO, 2000).

Segundo Gorini e Mendes (2005, p.118), “no Brasil, o período que vai de meados da década de 1990 a 2000/2001 marcou a indústria hoteleira como sendo um dos que apresentaram maior expansão da sua oferta”, houve a construção de numerosos hotéis, principalmente nos grandes centros.

Para Castelli (2002) o hotel é definido como um estabelecimento comercial voltado para a hospedagem, que oferece ao seu hóspede aposentos mobiliados, que possuem banheiro privativo, para ocupação temporária, oferecendo um serviço completo de alimentação, além dos demais serviços essenciais à atividade hoteleira. Na tentativa de organizar o setor, o Brasil retomou o sistema oficial de classificação, nomeado de Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem - SBClass, elaborado por meio da parceria entre Ministério do Turismo, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia - SBM e a sociedade civil, com o intuito de aumentar a competitividade do setor. A classificação compreende sete tipos de meios de hospedagem, cada qual com diferentes categorias representadas por estrelas: a) Hotel: de 1 à 5 estrelas; b) Hotel fazenda: de 1 à 5 estrelas; c) Cama & Café: de 1 à 4 estrelas; d) Resort: de 4 à 5 estrelas; e) Hotel histórico: de 3 à 5 estrelas; f) Pousada: de 1 à 5 estrelas; g) Flat/Apart-hotel: de 3 à 5 estrelas.

Um aspecto inerente ao segmento hoteleiro é que a maior parte das atividades desenvolvidas se relaciona aos hóspedes, por isso, a mão de obra é intensiva e a qualificação dos funcionários é fundamental para a qualidade dos serviços. Os principais agentes deste segmento são os proprietários dos bens imóveis e as empresas operadoras, são eles os responsáveis pela modernização, reforma e manutenção da infraestrutura do hotel, e por investir na qualificação de seus funcionários. Outra característica deste setor seria a sazonalidade a que fica exposto, tendo momentos de queda e de pico em relação ao número de hóspedes.

Todas as questões acima apresentadas são características específicas do universo da hotelaria e impactam ou são impactadas pelo ambiente político, econômico, social e ambiental de uma localidade. Para se compreender o estudo sobre cadeias produtivas aplicadas ao cenário hoteleiro é fundamental entender a dinâmica e as principais características do setor.

2.1 As cadeias produtivas e sua aplicação na análise do setor hoteleiro

O turismo durante a segunda metade do século XX se transformou num fenômeno de massas e, como consequência, transformou-se em um dos setores econômicos mais importantes da atualidade (SUAREZ, 2007; TRIGO, 1999; DIAS, 2005). A atividade turística foi percebida no Brasil como um setor econômico ideal. Por ser um setor de mão de obra intensiva viu-se um grande potencial na geração de empregos, rendas e divisas, e o como o país tinha diversidade em riqueza natural, ele seria competitivo por vocação.

O turismo é uma atividade complexa e seu desenvolvimento não depende somente de infraestrutura física, mas, também, de estruturas de governança (SUAREZ, 2007). Nessa questão se encaixa o conceito de cadeia produtiva, que tem como objetivo aumentar a competitividade de um setor em função da conexão entre os elos de um processo produtivo. Para Batalha (1997, p.24) a cadeia de valores, ou cadeia produtiva, se constitui em:

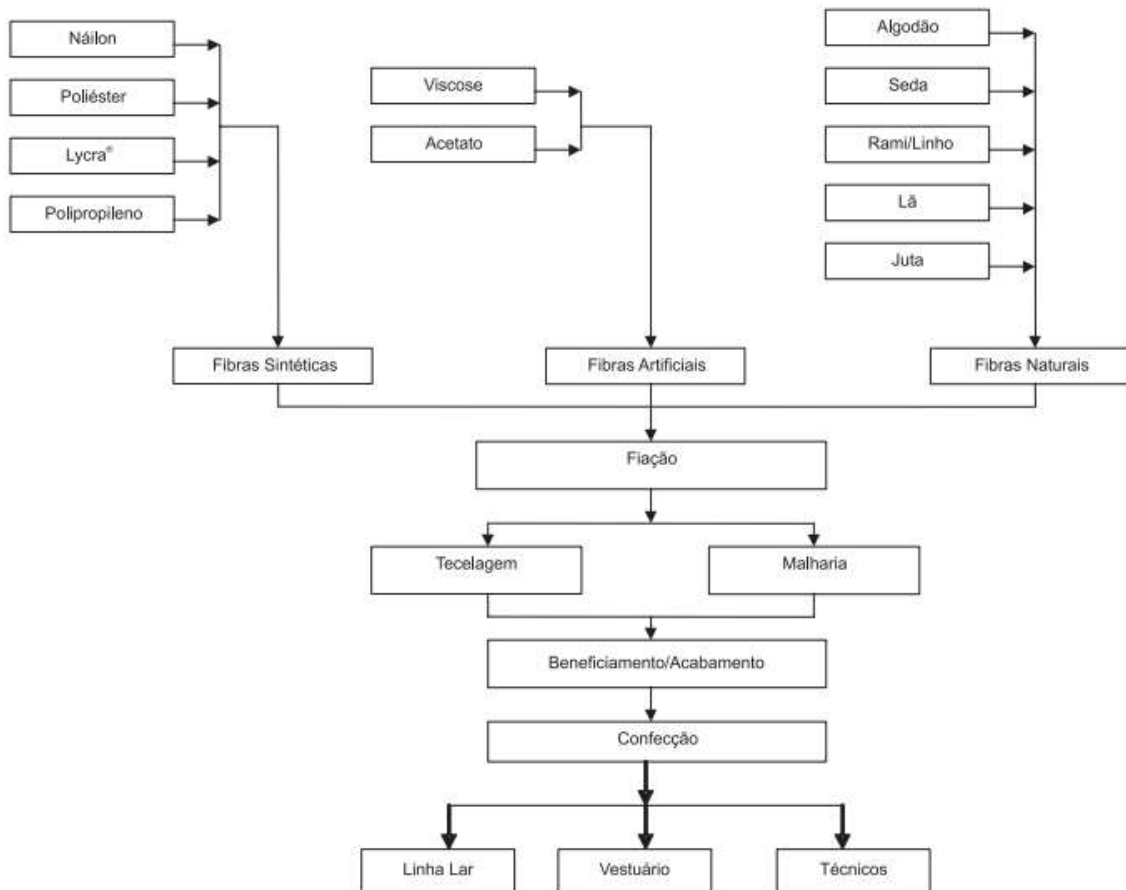
Uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas por um encadeamento técnico (..) e também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre os estados de transformação, um fluxo de troca situado a montante e a jusante, entre fornecedores e clientes.

Para que a cadeia produtiva alcance seu objetivo de aumentar a capacidade de competição e qualidade aos produtos, ela deverá manter sinergias dinâmicas entre os elos que a compõem, assim o efeito produzido contribui para o desenvolvimento da economia local.

Segundo Prochmann (2002) o conceito de cadeia produtiva surge a partir da década de 60, e foi defendido por economistas agrícolas e pesquisadores ligados ao setor rural e agroindustrial. Porém, não surgiu para estudar apenas a problemática agroindustrial. A análise tradicional dos setores (primário, secundário e terciário) não era suficiente para explicar a complexidade das relações que envolvem toda a produção.

A imagem a seguir é a apresentação de uma cadeia produtiva têxtil e de confecções, que foi elaborada pelo BNDES.

Figura 1: Cadeia produtiva genérica



Fonte: *Elaboração do BNDES.*

Fonte: (COSTA; ROCHA, p. 163; 2009).

Para Zagheni (2004), a composição de uma cadeia produtiva é feita por um conjunto de organizações, os processos, as atividades, os produtos e os serviços são articulados entre si como se fossem os elos de uma corrente, numa sequencia lógica

progressiva durante todo o processo de produção de algum serviço ou produto.

Para Garrido (2001), os dois aspectos mais relevantes da Cadeia Produtiva são: a) possibilidade de analisar a estrutura produtiva interna das organizações, identificando suas forças competitivas individuais; b) a capacidade de expandir esse mesmo conceito para a relação entre empresas com interesses comerciais interligados dentro de um processo produtivo, com o fim de introduzir novos procedimentos, que busquem aumentar as vantagens competitivas das empresas e setores.

A aplicação do conceito no turismo deve levar em consideração as principais características do setor de serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, e também as que são ligadas diretamente ao setor turístico: heterogeneidade, fragmentação, dispersão espacial e interdependência, pois esses dificultam a padronização dos processos uma vez que o produto é consumido no momento em que é produzido (OMT, 2001).

O modelo de cadeia produtiva tem o enfoque na produção de bens, contudo, no turismo é voltada para o consumo e a demanda, ou seja, está relacionada à estrutura que organiza o processo de compra e venda do produto turístico (TOMAZI, 2006). A heterogeneidade dos componentes e produtos turísticos traz alguns obstáculos ao estabelecimento desse modelo convencional (GARRIDO, 2001).

Segundo a ideia de Zagheni (2004), a cadeia produtiva específica do turismo pode ser definida como um conjunto de empresas e elementos relacionados com a área, na busca de mercados estratégicos, fazendo a utilização de produtos competitivos. A cadeia produtiva é ampla e pode variar, mas os principais componentes desta cadeia são: a) as empresas líderes (ligadas diretamente ao setor turístico), que são meios de hospedagem, agências de viagem, operadoras turísticas, empresas de alimentação turística, empresas de entretenimento, empresas vendedoras de artesanatos e produtos típicos, centros comerciais e galerias de arte; b) os provedores de serviços, que são as transportadoras, informações turísticas, locadoras de veículos, centros de convenções, parques de exposições, auditórios, fornecedores de alimentação, construção civil, artesãos, sistema de comunicação, serviços de energia elétrica; c) infraestrutura de apoio, que são escolas de turismo, serviços de elaboração de projetos, assistência técnica, infraestrutura física, instituições governamentais, telecomunicações, sistema de segurança, sistema de seguros, convênio com universidades, casas de câmbio e bancos, equipamento médico e hospitalar, serviços de recuperação do patrimônio público, administração dos resíduos sólidos, preservação do meio ambiente.

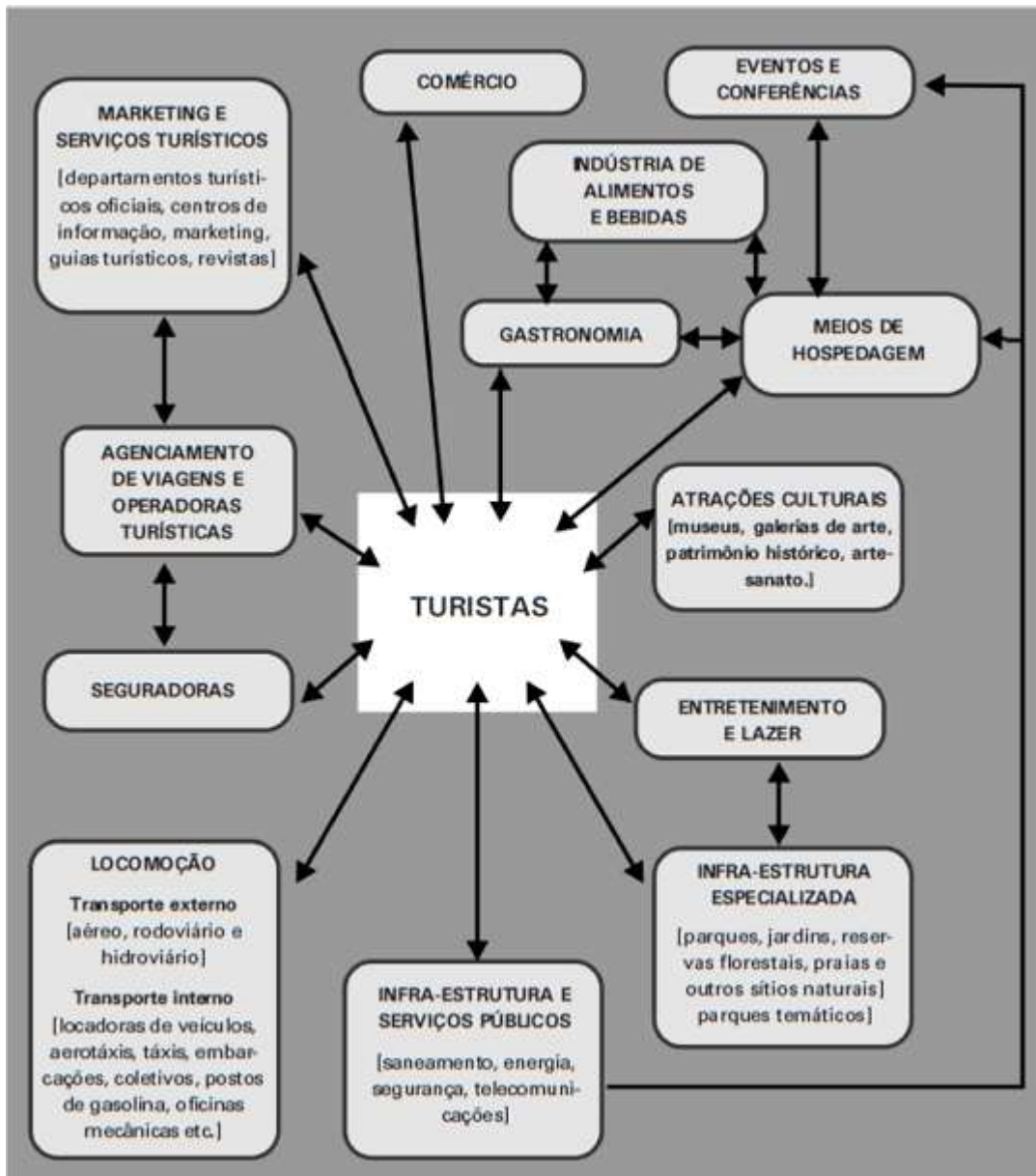
A figura 2 descreve a estruturação da cadeia produtiva do turismo. A partir da sua análise e do outro modelo de cadeia produtiva genérica (figura 1) nota-se semelhanças e diferenças, que serão expostas logo em sequência.

Nota-se que no setor do turismo a cadeia produtiva não é linear, ela é radial e mantém o foco no consumidor (turista). No turismo, consumidor e prestador de serviço atuam simultaneamente na produção do serviço, o que diferencia esta cadeia de outras mais tradicionais em que é visível a padronização e sequência nas atividades (GOMES, 2008).

A partir da análise da estrutura da cadeia produtiva do turismo pode-se observar que o turista é a peça chave e sua existência está vinculada à existência ou não de um motivo, ou seja, de um atrativo que o motive a viajar. Desta forma, a figura 2 deixa claro que todos os elementos da cadeia são importantes e atuam quase concomitantemente. A infraestrutura básica local (saneamento, energia, segurança, serviços de saúde) é um fator elementar para o desenvolvimento do turismo na região. Em seguida vem o marketing turístico e as agências de viagens, que estão entre os meios de distribuição. Após isso, os meios de hospedagem que oferecem estadia e conforto ao visitante que está fora de sua localidade, além de estimular a implantação de restaurantes e outros serviços

complementares ao seu redor. A gastronomia (A&B) pode ser considerada um elo forte desta cadeia porque faz ligação com os outros elos, como: hospedagem, eventos, atrativos turísticos, entre outros. Os atrativos turísticos e eventos necessitam de uma infraestrutura especializada, principalmente de acesso ao local e todos os equipamentos que façam com que o turismo ocorra de forma segura.

Figura 2: Cadeia Produtiva do Turismo



Fonte: CNI/SENAI/IEL(1998, p.11, *apud* GARRIDO, 2001, p.62)

Além disso, a cadeia produtiva do turismo se diferencia das outras pelo fato de que a produção e o consumo são simultâneos. É formada por todos os atores direta ou indiretamente ligados à atividade turística, como se observou na figura 2. Seu enfoque se dá na demanda e consumo, sendo assim, surgem algumas limitações, como a perecibilidade por exemplo. O quarto não vendido hoje, não será recuperado amanhã, o mesmo ocorre com o número de refeições do restaurante e as passagens aéreas (IGNARRA, 1999; DIAS, 2005; LAGE;MILONE, 2009).

Em Mato Grosso do Sul a cadeia produtiva do turismo vem se desenvolvendo, apesar de diversas limitações. Existem polos de desenvolvimento turístico localizados em regiões isoladas, como: Campo Grande, região do Pantanal e Bonito, como consequência de um modelo de política pública e privada para o estado (PEREIRA *et al.* 2016). Esse fator é um dos que contribuem para gerar e manter deficiências, as quais, se adotadas ações mais eficazes, poderiam ser eliminadas, contribuindo para ampliar a competitividade e integrar diversos segmentos. Os pontos fortes da cadeia produtiva do estado seriam o seu grande potencial turístico para áreas naturais; a existência de três polos bem estruturados; a divulgação do estado em eventos nacionais e internacionais; o apoio governamental; a existência de *Conventions Bureaux* e a localização estratégica. E os pontos fracos configuram-se na falta de integração entre os elos da cadeia; na desarticulação entre os principais destinos turísticos; na realização de ações de marketing isoladas; na informalidade/ilegalidade de empresas; na escassez de horários e rotas oferecidos pelo transporte aéreo; na ausência de companhias aéreas regionais; na sazonalidade e na baixa qualificação da mão de obra que atua nos empreendimentos hoteleiros, agências de turismo, restaurantes e no comércio (MICHELS *et al.*, 2009).

2.2 A cadeia produtiva da hotelaria e os espaços de coordenação

Segundo Beni (2004), a empresa hoteleira é considerada um elemento crucial, um alicerce para o desenvolvimento do turismo nacional. A cadeia produtiva da hotelaria compreende todo o mecanismo que permite a oferta dos mais diferentes serviços demandados pelo meio de hospedagem, desde o pão que é servido no café da manhã, até o lençol que é colocado na cama em que os hóspedes dormem. Essa cadeia é formada por elos que tem como objetivo a satisfação do cliente. Com base nas leituras de Prochmann (2002), Garrido (2001) e Zagheni (2004), apresenta-se a figura 3, a qual ilustra a estrutura da cadeia produtiva da hotelaria, compreendendo parceiros nos seguintes ramos de atuação: a) empresas de alimentos e bebidas (A&B): tudo que envolve a parte de alimentação para o hotel; b) empresas de cama e banho: todos os itens de fornecimento que compõem quarto/banheiro e que trazem conforto ao hóspede; c) empresas que oferecem entretenimento: tudo que traz ao hóspede diversão e comunicação; d) empresas fornecedoras de equipamentos e mobiliário para eventos; e) empresas que oferecem serviço de agenciamento e transfers; f) empresas fornecedoras de eletroeletrônicos; g) empresas fornecedoras de mobiliário; h) empresas fornecedoras de material de escritório; i) prestadores de serviço de mídia impressa e digital; j) fornecedores de mão de obra qualificada: ensino técnico, superior, cursos de qualificação.

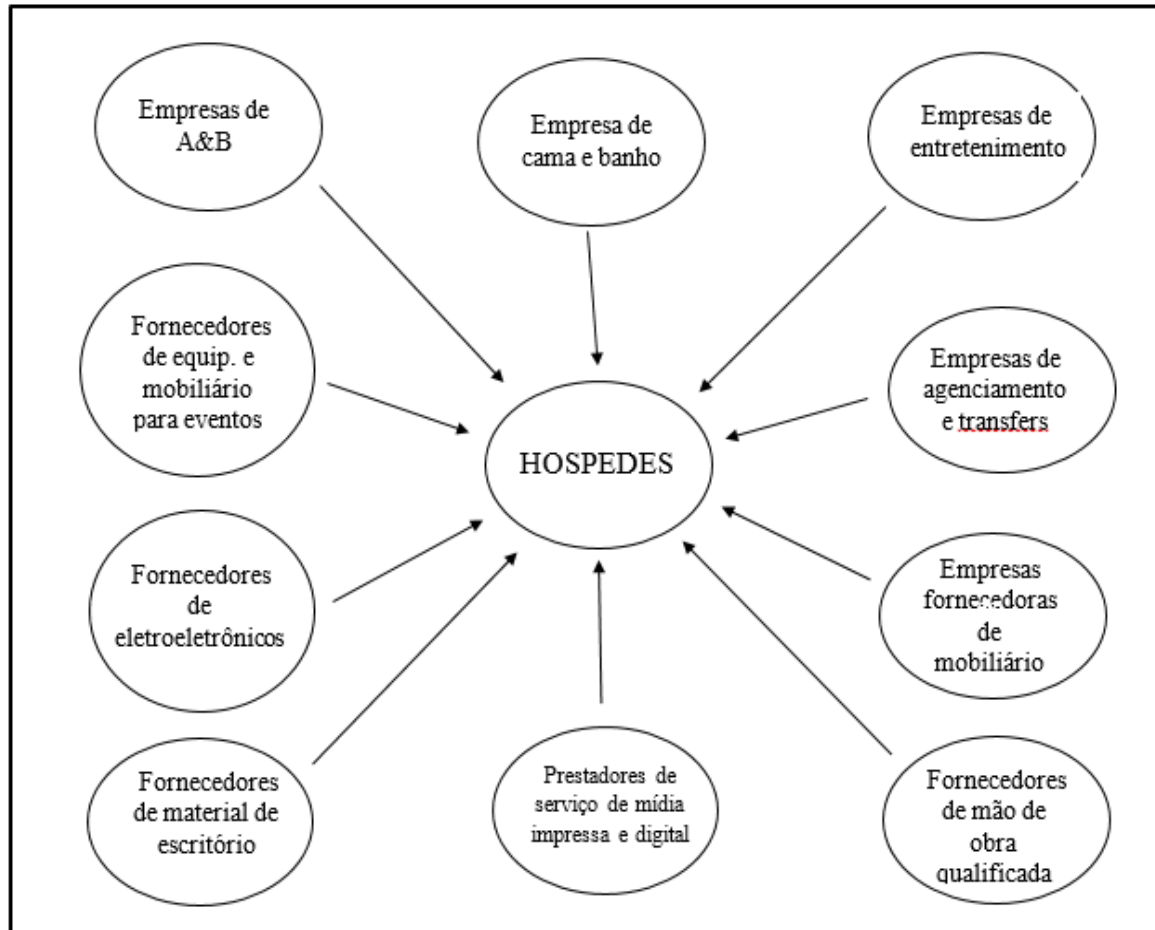
A partir dessa figura analisa-se a hotelaria da região de fronteira com enfoque na cadeia produtiva e na verificação da existência ou não de relações de cooperação entre os elos da cadeia de forma a potencializar o surgimento de um arranjo do tipo sistema produtivo.

Para Furtado *et al.* (2007), governança, sistemas produtivos locais ou arranjos seriam a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (entre eles empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando o desenvolvimento do sistema ou arranjo local. Pode-se pensar da seguinte forma, quando uma cadeia produtiva começa a produzir cooperação entre os elos ou com outros setores produtivos tem-se o que muitos autores chamam de sistema produtivo.

Segundo Costa e Souto-Maior (2006) a composição dos sistemas produtivos locais é feita por diversas organizações, as quais têm relações de cooperação em torno de uma cadeia produtiva. Do ponto de vista da hotelaria essa abordagem se mostra interessante,

porque há a necessidade de cooperação entre os participantes da cadeia produtiva e, também, pelo fato dela se efetivar em destinos turísticos, os quais são aglomerações geográficas que competem com outras aglomerações. Essas aglomerações surgem quando empresas reconhecem a interdependência com outras, então, elas procuram cooperar e colaborar com o intuito de obterem vantagens.

Figura 3: Cadeia Produtiva da Hotelaria



Fonte: as autoras

Existem diferentes formas de configuração para esses sistemas produtivos locais, como os clusters, distritos industriais, arranjos produtivos locais ou redes. De modo geral, todos esses conceitos giram em torno dos sistemas de produção geograficamente aglomerados, que convertem essa proximidade em vantagem competitiva (VIGNATI, 2008; BENI, 2006; THOMAZI, 2006).

Para Costa e Souto-Maior (2006), quando o turismo é organizado em sistemas produtivos locais, existem algumas possíveis vantagens para o setor, tais como: redução de riscos ao lidar com incertezas, considerando a sazonalidade do setor; aumentar a participação no mercado; enfrentar a competição externa; melhorar conhecimento e gerar inovações; reforçar a imagem local; reduzir custos de transação; criar mais valor para o cliente e produzir efeitos positivos na economia local.

Dentro do setor hoteleiro existem estruturas de redes que trazem benefícios ao setor. No âmbito nacional, as organizações oficiais que auxiliam são o Ministério do Turismo, o Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo – CADASTUR, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, o Fórum

de Operadores Hoteleiros no Brasil – FOHB, a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Turismo e Hospitalidade - CONTRATUH e *Convention and Visitours Bureau*. Dentro do estado de Mato Grosso do Sul, essas organizações são a ABIH – MS e a Fundação de Turismo de MS – FUNDTUR. Especificamente em Ponta Porã, existe, ao menos no papel, o *Convention and Visitours Bureau* binacional e a Secretaria de Indústria, Comércio, Turismo e Meio Ambiente.

Os arranjos podem trazer benefícios para a cadeia produtiva da hotelaria, como por exemplo a regulamentação das atividades, o desenvolvimento do setor e o estímulo à melhoria na prestação de serviços e melhor comunicação. Grechi e Lamberti (2015) reforçam este pensamento quando afirmam que o ambiente de rede se fortalece quanto maior for seu uso e servirá para coordenar ações dos diferentes setores turísticos que interagem.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para descrever a estrutura da cadeia produtiva da hotelaria realizou-se pesquisa bibliográfica sobre cadeias e sistemas produtivos de forma geral; no turismo e, por fim, na hotelaria, de maneira que todos os elementos componentes da cadeia hoteleira pudessem ser identificados e descritos. Esta etapa de pesquisa teórica auxiliou na execução do segundo objetivo referente à descrição da cadeia produtiva da hotelaria na fronteira Brasil-Paraguai, especificamente no município de Ponta Porã.

Outro tema pesquisado, por meio de revisão teórica, versou sobre a relação das estruturas de governança com as cadeias produtivas. A pesquisa identificou, ainda, quais as estruturas de redes existentes no setor hoteleiro no Brasil e no estado de MS e quais os benefícios que este tipo de arranjo pode trazer para cadeia produtiva da hotelaria na região investigada. Os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio de aplicação de questionários semi-estruturados, os quais foram aplicados em gestores dos 11 hotéis existentes, localizados no território turístico da fronteira entre Brasil e Paraguai, especificamente no lado brasileiro. O roteiro do instrumento para a pesquisa de campo foi organizado em dois blocos. No primeiro bloco estabeleceram-se trinta e quatro questões divididas em: descrição do hotel, produção, distribuição e consumo dos meios de hospedagem. Esta etapa apontou como a cadeia produtiva da hotelaria na fronteira é constituída. Num segundo bloco as questões referiam-se à existência de estruturas de governança coletivas e as parcerias entre as mesmas e os hotéis, bem como o impacto ou não destas parcerias para os hotéis locais. A área de aplicação da pesquisa foi o território entre Ponta Porã – BR e Pedro Juan Caballero – PY, delimitado no mapa turístico “*Pedro Juan Caballero – Ponta Porã: Dos Países, una ciudad,*”, publicado pelo Ministério do Turismo e o Órgão de turismo do Paraguai¹. O referido mapa é um encarte em formato de panfleto dobrável distribuído aos turistas e datado de 2015.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 O setor hoteleiro de Ponta Porã

¹Secretaria Nacional de Turismo Presidencia de la República - o SENATUR é a instituição líder das políticas de turismo do Paraguai, regidos pela Lei 2828/05, que visa regulamentar a orientação, facilitando, a promoção, coordenação e controle das atividades de turismo no país, para o desenvolvimento socioeconômico como fator fundamental, em plena conformidade com o ambiente e a cultura (tradução livre do site).

A oferta hoteleira de Ponta Porã, segundo o encarte utilizado como referencial, compreende onze hotéis de diversos padrões. Dos empreendimentos pesquisados, o mais antigo é de 1966 e o mais novo de 2014. Seguindo no histórico de funcionamento destes hotéis, os resultados das entrevistas apontaram que 3 deles estão no mercado entre trinta e cinquenta anos, 4 há vinte anos e 4 há dez anos.

Ao todo, os hotéis pesquisados somam 808 unidades habitacionais (UHs). Sem considerar os hotéis de Pedro Juan Caballero, cidade vizinha e anexa a Ponta Porã e que, segundo o mesmo encarte, possui dez hotéis. Configura um relevante parque hoteleiro no que se refere ao tamanho, uma vez que Dourados, a segunda maior cidade do estado e com mais que o dobro de habitantes que Ponta Porã, possui 1.245 unidades habitacionais (DOURADOS, 2015). Dos hotéis pesquisados, 2 dispõem de até 40 UH's, 5 até 70 UH's e 3 até 100 UH's, o que, segundo Ismail (2004), configura um padrão de hotel de pequeno porte. Apenas 1 dos empreendimentos dispõem de mais de 150 UH's, podendo assim, ser considerado de médio porte.

Segundo os gestores entrevistados, a taxa de ocupação dos hotéis teve grande queda por conta da crise econômica que o país enfrenta e em especial pelo elevado valor do dólar, que fez diminuir também o número de hóspedes que iam à fronteira com o objetivo de fazer compras. Os resultados da pesquisa contabilizaram que 2 dos empreendimentos estão com a taxa de ocupação de até 30%, 6 com taxa entre 40 e 50 %, num terceiro patamar, entre 60 e 70% de ocupação, encontram-se 2 dos hotéis e, por fim, 1 com taxa de ocupação superior a 70%. Pode-se concluir, através das entrevistas, que os hotéis que tem como público alvo os hóspedes corporativos não sentem tanto a sazonalidade quanto os que são voltados mais para turistas de compra, férias ou feriados. Ainda sobre as taxas de ocupação, 7 dos gestores afirmaram que ela não é constante e que pode variar dependendo dos dias da semana ou meses do ano. Os outros 4 disseram que a taxa de ocupação é estável.

Em relação aos preços das hospedagens, todos os empreendimentos afirmaram ter uma tabela fixa, mas 6 deles dizem estar abertos a descontos relacionados a dias da semana, grupos, parcerias com eventos, contratos de conta corrente com empresas, entre outros.

O tipo de administração que pode ser adotado em um hotel assume várias formas, como: franquia, contrato de administração, administração independente, entre outras (CASTELLI, 2002; ISMAIL, 2004). Contudo, em Ponta Porã, verificou-se que todos os empreendimentos são administrados através da gestão familiar, ou administrados pelos proprietários. Segundo Ismail (2004), os hotéis administrados pelos proprietários são aqueles que a gerência geral permanece sob a responsabilidade do proprietário e a parte operacional do hotel fica sob a responsabilidade de outras pessoas.

Com relação às dificuldades na gestão dos hotéis, foram apontadas as seguintes questões em ordem de importância: qualificação dos empregados (55%), sazonalidade (36%) e, por último, os impostos (9%).

Segundo Andrade (2002), existe um modelo da setorização dos serviços hoteleiros, que pode variar de acordo com o porte dos hotéis. O autor apresenta quinze setores dentro de um hotel, dentre eles, os que foram mais citados durante a entrevista são a recepção, por todos os hotéis (11), o café da manhã – ou cozinha, citado por 10 empreendimentos, a camararia por 8 hotéis, a lavanderia por 8 hotéis, administrativo – financeiro, RH, controladoria, gerência por apenas 4 hotéis, a governança por 4 empreendimentos e a segurança por 3 hotéis. Além destes, outros foram citados em função da especificidade de alguns, como: piscina, eventos e compras.

O número de funcionários está relacionado ao porte do hotel, como a maioria é de pequeno porte, 5 dos hotéis afirmaram ter no máximo dez funcionários, 4 disseram

empregar até vinte funcionários e os outros 2 hotéis tem de trinta a quarenta funcionários. Vale lembrar que estes dados são a respeito do número de funcionários fixos dos hotéis entrevistados, os que são contratados por temporada ou em algum caso específico, não foram contabilizados.

Em relação à condição de posse dos imóveis, os 11 empreendimentos afirmaram estar em imóvel próprio. Apenas 2 hotéis não têm projetos de melhorias e os 9 restantes estão em processo de reforma ou melhorias. Os projetos citados por eles referem-se à estrutura física, como: ampliação de andares, aquecimento solar e melhorias na área de tecnologia da informação.

A pesquisa identificou que os proprietários dos hotéis, em sua maioria (8 dos 11 hotéis) possuem outros rendimentos provenientes de outras atividades econômicas assim distribuídas: pecuária, agricultura, setor automotivo, supermercado, loja de material para construções, aluguéis e fazendas e 5 dos empresários têm mais de um hotel.

Um esboço do perfil da rede hoteleira pontaporanense compreende, no geral, hotéis cuja gestão é familiar; de pequeno porte (7 hotéis com até 70 UHs); boa taxa de ocupação, pois apesar de sofrerem com a sazonalidade durante o ano ou durante os dias da semana, a maioria deles apresenta taxa de 50% ou mais; 9 hotéis têm, no máximo, 20 funcionários e um fator interessante é a diferença de idade dos imóveis, tem-se construções de até cinquenta anos e outras bem recentes. Percebe-se que há uma heterogeneidade considerável no tempo de funcionamento dos hotéis e que os hotéis mais modernos possuem uma taxa de ocupação mais elevada, sofrendo menos com a sazonalidade. Os dados informam que reformas e melhorias repercutem positivamente na ocupação dos hotéis.

Na sequência serão apresentados os itens referentes à produção hoteleira, como é feita a sua distribuição e quem são os seus consumidores.

4.2 Produção hoteleira

No item produção, coletou-se dados a respeito do que é produzido pelo hotel, o que é comprado, quais são os fornecedores, de onde são, o que ofertam, quais são as preferências.

No setor de Alimentos e Bebidas - A&B, dos onze hotéis, apenas 1 deles não oferece café da manhã e 1 não produz nenhum alimento no hotel. A pesquisa apontou que 9 empreendimentos produzem bolos, café e sucos no próprio hotel, além de algumas variedades de alimentos, como: salgados, pães doces caseiros, chipa², sopa paraguaia³, entre outros. Mesmo assim, os empreendimentos que produzem alimentos ainda adquirem pão, frutas, embutidos, cereais e laticínios de fornecedores externos.

Segundo a Revista Hotéis (2012), o enxoval de cama e banho é o cartão de visita de um hotel, pois o hóspede geralmente passa maior tempo de sua hospedagem dentro da UH, e seu uso traz sensação de conforto. O enxoval é composto por toalhas de banho, toalhas de rosto, tapetes para banheiro, lençóis, fronhas, edredons, protetores de colchão e capas de edredons (CASTELLI, 2002; CÂNDIDO, 2001). Em relação aos fornecedores dos enxovais de cama e banho, a pesquisa de campo apontou que 9 hotéis compram seu enxoval de cama e banho fora do estado, e os outros 2 disseram que depende da oferta em relação à preço e qualidade dos produtos, podendo comprar até no país vizinho.

Em relação ao mobiliário, que inclui tanto os das unidades habitacionais como os da recepção e do restaurante, verificou-se, a partir da pesquisa de campo, que os

² Um assado semelhante ao pão de queijo, mas com formato diferente.

³ Salgado típico da região de fronteira feito à base de milho e queijo.

fornecedores são variados e a oferta de preço tem bastante peso na decisão de escolha. Do universo pesquisado, 5 hotéis adquiriram o mobiliário fora do estado, 4 no comércio local de Ponta Porã e 11 comprou o mobiliário fora de Ponta Porã, mas em Mato Grosso do Sul e 1 não souber responder.

Os empreendimentos que ofertam espaço para eventos têm um atrativo a mais para a captação de hóspedes, principalmente nesta região de fronteira, em que muitos deles se hospedam por conta de negócios ou algo relacionado ao trabalho. No universo pesquisado, apenas 6 hotéis oferecem este serviço. Constatou-se que 2 destes empreendimentos adquiriram o mobiliário fora do estado e 2 no próprio estado ou até mesmo na cidade. Os outros 2 não souberam responder. Além de espaço para eventos, um diferencial para os hotéis seria o serviço de agenciamento e transfer, porém, segundo as entrevistas, nenhum hotel da região oferece este serviço.

As mídias digitais são muito utilizadas como veículo de venda, promoção, contato direto com o cliente, entre outros motivos. Segundo Gabriela Otto (2011), os sites de turismo ainda precisam melhorar muito. Este tipo de serviço de mídia, tanto digital, como impressa, é utilizado para divulgar os serviços dos empreendimentos de 8 hotéis. Destes, 7 adquirem estes produtos através de fornecedores locais ou do próprio estado e apenas 1 com fornecedores de fora do estado. Alguns empreendimentos, 5 especificamente, afirmaram que possuem funcionários contratados para trabalhar somente na área da tecnologia de informação, monitorando as páginas e respondendo as possíveis dúvidas que possam surgir.

Os eletroeletrônicos, que fazem parte do dia a dia e ajudam na funcionalidade do hotel, também foram avaliados. Cinco empreendedores afirmaram que compram estes produtos através de fornecedores de outros estados, 3 disseram comprar em Ponta Porã e 2 citaram o Paraguai, como fornecedor, e 1 dos entrevistados não soube responder a pergunta.

O material de escritório disponível nos hotéis, como canetas e papéis, segundo o resultado da pesquisa, é fornecido, para 9 hotéis, por empresas de Ponta Porã. O Paraguai foi apontado como fornecedor de 1 hotel e somente 1 hotel afirmou adquirir em outros locais.

A mão de obra dos hotéis é majoritariamente brasileira. A pesquisa aponta que 9 dos hotéis empregam moradores da própria cidade e os outros 2 hotéis, tem uma porcentagem de 20% de seus funcionários paraguaios. Segundo Silva (2010), o estrangeiro fronteiriço no Brasil pode exercer atividade remunerada sem possuir a carteira de trabalho, sendo necessária uma autorização da Polícia Federal. O site do Tribunal Superior do Trabalho - TST (2012) traz a informação de que o trabalhador estrangeiro possui os mesmos direitos trabalhistas dos brasileiros, como 13º salário, FGTS, férias, entre outros benefícios.

A grande maioria dos hotéis movimentam a cadeia de hortifruti, bem como padarias e fornecedores de frios e embutidos. De fora do estado vêm os produtos de enxoval para mais de 80% dos hotéis. Aproximadamente, para 60% dos hotéis o mobiliário dos quartos e os eletroeletrônicos são adquiridos fora de Ponta Porã. O contrário ocorre com a aquisição de material de escritório, a qual acontece por meio de empresas locais. Os serviços de mídias digitais são utilizados por mais de 70 % dos hotéis e, também, são fornecidos pelas empresas locais. Com relação à mão de obra, a grande maioria emprega profissionais brasileiros. Ou seja, com exceção de peças de mobiliário e enxoval a rede hoteleira local utiliza serviços e produtos da própria cidade ou do estado, movimentando a economia de outras cadeias produtivas.

4.3 Distribuição da produção hoteleira

Segundo Otto (2017), o marketing pode ser dividido em quatro fases, são elas: o marketing 1.0, que é racional e tem foco nos clientes; o 2.0 que tem o foco nos clientes e é emocional; O 3.0 que tem como foco os valores e o lado espiritual dos clientes e; o marketing 4.0, que traz um produto pessoal, personalizado e ágil, focando nos sentimentos dos consumidores. Para Otto (2010), a maioria dos hotéis se encaixa no marketing 2.0, o marketing emocional, que tem foco nos clientes. O maior motivador para este marketing emocional é a tecnologia da informação e internet, que traz facilidades aos hóspedes em pesquisar e comparar hotéis antes de conhecê-los pessoalmente, e por conta disso, os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes. Em relação à venda e divulgação dos serviços na região de fronteira, os resultados das entrevistas afirmam que todos os hotéis possuem página própria na internet e 10 deles trabalham com as reservas *online*. Além desta ferramenta, 3 empreendimentos utilizam também sítios de outras agências, como Booking, Decolar e Hotel Urbano. Segundo De Haro e Levy (2013), 57% dos hóspedes de negócio utilizam o site Decolar e 48% Bookim.com. Tais percentuais já são relevantes e tendem a aumentar, indicando que pode ser uma estratégia importante ampliar a relação com as agências de viagens *on line* - OTAs.

Outro instrumento utilizado para a divulgação dos empreendimentos são as agências, 5 dos hotéis pesquisados fazem uso deste serviço. As malas diretas e os *outdoors* também são usados por 2 dos hotéis. Apenas um dos empreendimentos utiliza do serviço de rádio e televisão, e um outro ressaltou a utilização apenas eventualmente, quando ocorrem eventos grandes na cidade.

Além das estratégias citadas acima, 3 hotéis apontaram outras formas de divulgação, como panfletos, parceria com eventos e *whatsapp* da empresa.

No quesito distribuição do produto hoteleiro, a oferta de Ponta Porã ainda utiliza pouco as OTAs, o que é uma oportunidade desperdiçada considerando que os clientes (homens de negócios) costumam usar este tipo de ferramenta para buscar hospedagem. Outra ferramenta sub-utilizada são as reservas *on line*, apesar de todos os hotéis possuírem página na internet. Por outro lado, quase metade deles tem parceria com agências de viagens convencionais para realização de reservas e venda de pernoites.

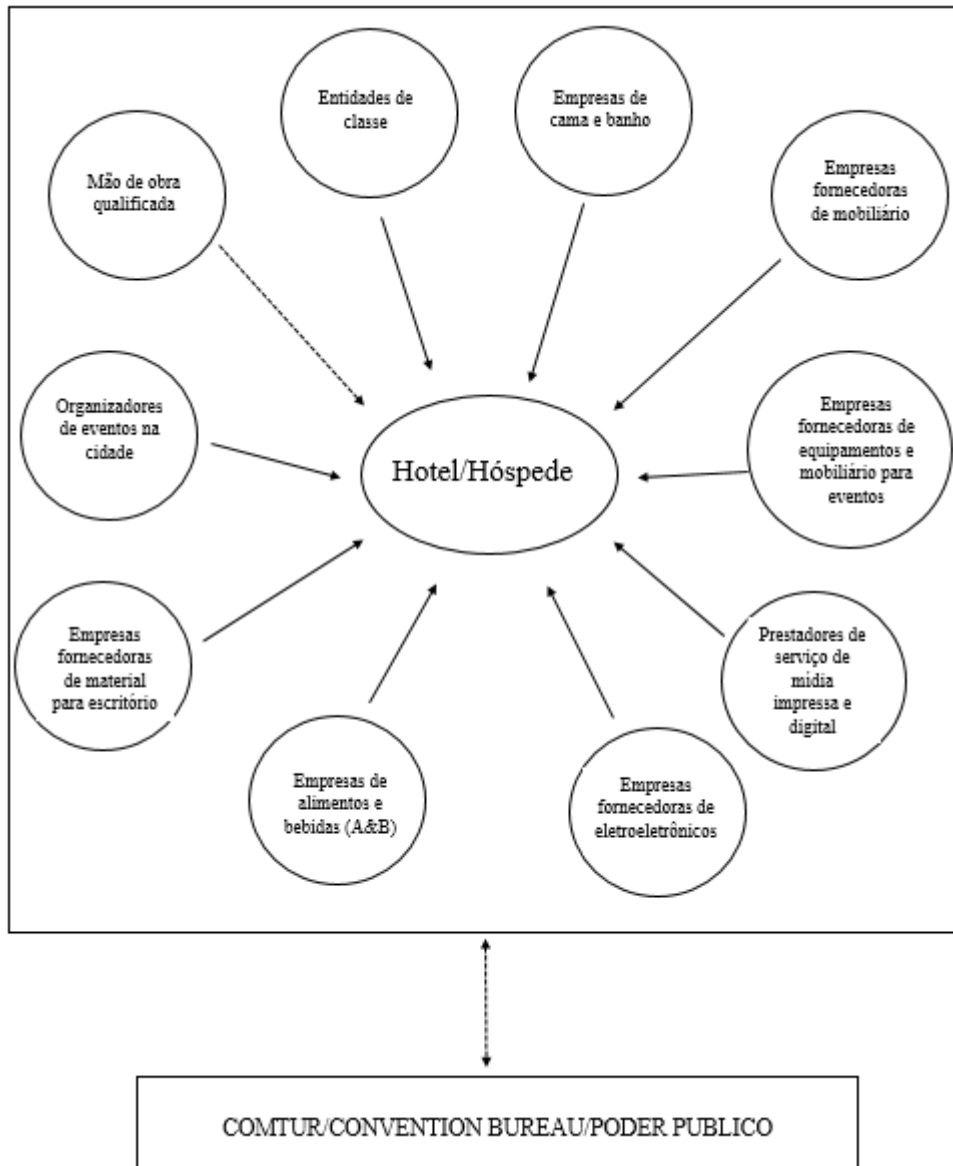
Otto (2017) afirma que o marketing, na fase 4.0, é o principal meio de manter a confiança do consumidor e as marcas devem ser mais acessíveis e admitir os erros. Com esta era de redes sociais e tecnologia, o “boca a boca” voltou a ter uma força muito grande (OTTO, 2017), pois as avaliações em páginas e comentários de outros usuários a respeito da empresa e de seus serviços tem um peso maior. Portanto, os hóspedes acabam tendo uma expectativa dos serviços que serão oferecidos e a personalização destes gera uma confiança do consumidor através da conexão emocional que é criada.

A figura a seguir ilustra a cadeia produtiva da hotelaria de Ponta Porã, a qual é composta por fornecedores de cama e banho, mobiliário, A&B, eletroeletrônicos, materiais para escritório, mão de obra, mídia impressa e digital, mobiliário e equipamentos para eventos e dois elos novos, estes são as entidades de classe e os organizadores de eventos da cidade. A mão de obra qualificada foi indicada como uma grande dificuldade para os administradores dos hotéis e, por isso, é considerada como um elo fraco dentro da cadeia produtiva.

As estruturas de coordenação – COMTUR, Convention Bureau e poder público – estão separadas da cadeia produtiva da hotelaria de Ponta Porã pelo fato dessas impactarem e serem impactadas pela cadeia produtiva como um todo e não somente com o hotel/hóspede. Além disto, através dos resultados apresentados nas entrevistas estruturadas pode-se concluir que estas não exercem o papel como deveriam dentro da cadeia produtiva,

sendo um elo fraco e que muitas vezes acaba não impactando a cadeia ou impactando de uma forma negativa.

Figura 4: A cadeia produtiva da hotelaria de Ponta Porã



Fonte: elaborado pelas autoras

4.4 Consumo/Demanda

Neste item as perguntas da entrevista consistiram em descrever o perfil da demanda dos hotéis, quem são essas pessoas, de onde vem, o que procuram, quanto tempo permanecem no destino e a forma de pagamento do serviço.

Dois são os motivos básicos que estimulam a vinda dos hóspedes à fronteira, negócios e compras. O segmento corporativo é apontado por 5 dos hotéis como a principal demanda, dois afirmam ser a demanda que vem em busca do comércio de importados e 4 apontaram que seus hóspedes vão até Ponta Porã pelos dois motivos, trabalho e compras. Ou seja, 81% dos hotéis dependem do movimento dos negócios na fronteira.

A procedência destes hóspedes é tanto do estado quanto de fora, e conta, ainda, com alguns estrangeiros. Dos onze hotéis entrevistados, 3 informaram que recebem

clientes de fora do estado em maior número, já outros 3 apontaram que recebem hóspedes do estado, principalmente da capital, Campo Grande. O mesmo número de hotéis, 3, informaram que sua demanda vem tanto do estado quanto de fora em número equilibrado. Apenas 1 afirma que sua demanda vem do país vizinho, o Paraguai. E por fim, 1 hotel não soube informar de onde vem sua demanda. Somando tem-se 54% cuja demanda é, basicamente, do estado.

Para 9 hotéis o público é masculino. Nos outros 2 a demanda é equilibrada. Em relação à idade dos hóspedes, 8 hotéis afirmaram receber uma demanda entre 30 e 50 anos de idade, e 2 até 60. Um hotel, apontou receber hóspedes com até 30 anos. Segundo os gestores destes onze empreendimentos, esses números estão relacionados com o motivo da viagem destes hóspedes, os quais vão até a fronteira especificamente para trabalho, além dos demais que além dos negócios, vão também às compras. No que se refere ao nível de escolaridade, 4 hotéis afirmaram que seus hóspedes têm ensino superior, 1 que são pós-graduados, para outros 2 hotéis os hóspedes têm apenas ensino médio e os 4 hotéis restantes não souberam responder.

Para 7 dos entrevistados o público é pertencente à classe média, para 2 o público é da classe alta e por fim, 2 dos empreendedores não souberam responder a respeito.

Das onze entrevistas feitas, 100% dos hotéis informaram que o transporte utilizado pelos seus hóspedes é o carro próprio, ou em algumas exceções, alugado. Quanto a permanência, em 2 dos hotéis os hóspedes ficam apenas um dia, em 8 hotéis eles ficam de dois a três dias e, em apenas 1, ficam até 5 dias. Em função de que as viagens são, majoritariamente, para negócios, os dias da semana apontados com maior número de hóspedes são de segunda à sexta em 8 hotéis. Apenas 1 hotel afirmou que sua taxa de ocupação é maior durante o final de semana, e os 2 restantes disseram ter taxas constantes.

Os hotéis entrevistados mostraram ter uma boa frequência de retorno de seus hóspedes, 1 deles apontou ter retorno de 50% de seus hóspedes, 7 hotéis têm frequência de retorno entre 70% e 80%, 1 dos hotéis afirmou o retorno de 90% de sua demanda, e os 2 hotéis restantes, não souberam informar estes dados. Ou seja, o público é fiel, pois para 82% dos hotéis mais de 50% dos hóspedes sempre retornam.

As formas de pagamento propostas pelos empreendimentos são em dinheiro, cartão de crédito ou débito. A partir dos dados coletados nas entrevistas, a maioria, 7 hotéis, recebe o pagamento através do cartão de crédito ou débito. Outros 4 afirmaram que a forma de pagamento mais utilizada é o dinheiro. Pode-se concluir através da coleta de dados que alguns empreendimentos ainda não trabalham com cartão devido às taxas cobradas pelo banco, por serem de pequeno porte não é viável este tipo de cobrança.

Elaborando um perfil padrão tem-se que a demanda é composta por hóspedes homens, jovens, provenientes da capital do estado, possuem ensino superior, classe média/alta, utilizam como meio de transporte o carro, ficam de dois a três dias, durante a semana e são habituais, isto é, costumam voltar ao hotel. Com este retrato da demanda é possível estabelecer melhores estratégias de mercado para este público específico ou até mesmo buscar novos segmentos. Tais informações auxiliam, inclusive, nas melhorias estruturais que os hotéis possam vir a fazer no futuro, tais como reformas e ampliações. Como atestam De Haro e Levy (2013), os hóspedes de negócios valorizam a qualidade da cama, a qualidade do *wifi* nos apartamentos, qualidade da ducha e silêncio. Sujeira e atendimento lento e ruim são apontados como aspectos irritantes. Trabalhar conhecendo o perfil acima permite, ainda, que conexões possam ser promovidas pelas estruturas de coordenação do comércio e do turismo existentes na região, fomentando negócios ou eventos relacionados a outras cadeias produtivas da fronteira que possam gerar mais negócios e transações comerciais. Segundo a mesma pesquisa (DE HARO e LEVY, 2013), 60% dos hóspedes de negócios utilizam a oferta gastronômica local e 27% mantém sua

rotina de exercícios. O que pode ser aproveitado a partir de um direcionamento estratégico em parcerias com a oferta gastronômica local ou em estruturas de esporte e lazer.

4.5 Estruturas de coordenação e efeito na hotelaria local

Neste item investigou-se quais são as estruturas de coordenação/governança existentes na fronteira, se os gestores têm conhecimento das mesmas e se estão integrados a elas. Ao todo foram lembradas pelos participantes, durante as entrevistas, cinco arranjos de governança, sendo elas: COMTUR, ABIH, *Convention and Visitors Bureau*, Associação Comercial e Sindicato. Segundo Davis e North (1971, p. 6-7) arranjos de governança são:

[...] O que se estabelece entre unidades econômicas que organizam os modos pelos quais essas unidades podem cooperar e, ou, concorrer. Ele pode fornecer a estrutura dentro da qual os seus membros podem cooperar, ou pode fornecer o mecanismo que tenha como resultado uma mudança das leis ou dos direitos de propriedade (mercados, hierarquias empresariais, comunidades ou meios locais, Estado, redes de atores socioeconômicos, associações de interesses).

Em relação à Associação Comercial, 8 dos gestores afirmaram ter conhecimento e participarem da mesma. Os gestores se mostraram pouco abertos em relação às parcerias. A relação entre estes hotéis e o comércio local é com fornecedores de alimentos – principalmente para o café da manhã, e também com organizadores de eventos, para captação de hóspedes. Dos gestores entrevistados, apenas 1 afirmou ter parceria com o lado paraguaio da fronteira por meio da *Camara de Comércio e Turismo de Pedro Juan Caballero*, porém não foi especificado como é essa parceria e quais são suas vantagens.

Os dados da entrevista mostram que 8 dos hotéis têm parcerias com instituições ou empresas específicas, como: OAB, Rotary, frigoríficos e Sebrae, além dos mensalistas. Estas parcerias podem oferecer descontos para as empresas e uma certeza de quartos ocupados durante o mês para o hotel (MAMED, 2002).

Sobre a prefeitura e seus órgãos oficiais, os gestores informaram não ter contato direto. Apenas 3 entrevistados afirmaram que tem contato com a prefeitura, mas não responderam como é essa relação, alguns mencionaram pequenos descontos. Os 8 restantes, disseram não ter nenhuma relação com a prefeitura e seus órgãos. O Conselho Municipal de Turismo (COMTUR) foi mencionado apenas por 3 dos gestores, e dentre eles, 2 disseram não saber se o mesmo está ativo. Não foram encontradas informações a respeito do funcionamento do Conselho, não possuem página disponível nem informações no site da Prefeitura de Ponta Porã.

O *Convention and Visitors Bureau* Binacional, tem como objetivo a captação de eventos e a divulgação da cidade. Contudo, não se encontrou informações a respeito de seu funcionamento, as páginas em redes sociais estão desatualizadas e o site fora do ar. A entidade foi citada por 4 dos gestores, e destes, 2 disseram não saber se o mesmo está ativo no momento. Os outros 7 gestores disseram não participar.

A entidade de classe ABIH, se faz presente em todos os estados do país, em núcleos estaduais. A ABIH – MS tem 36 hotéis associados, dentre esses apenas 4 pertencem a Ponta Porã. A partir da análise de resultados foi concluído que 7 dos gestores dos hotéis da cidade não têm conhecimento a respeito do que é essa associação, o que ela faz e quais são os seus benefícios.

Dos gestores entrevistados, apenas 4 afirmam participar de algum sindicato, dentre eles: de funcionário, hoteleiro e trabalhista. E 1 disse pagar taxa, mas não participar

ativamente, e também não souberam especificar qual seria o sindicato.

Observou-se que os gestores não têm muito conhecimento sobre arranjos/espços de coordenação, ou não os consideram importante para seu empreendimento em função do histórico de instabilidade que estas estruturas de coordenação possuem. Um exemplo desta falta de articulação fica evidente na matéria publicada no jornal da região a qual afirma que a rede hoteleira foi alvo de reclamações por parte dos turistas durante evento realizado no feriado de sete de setembro de 2017, conhecido como *Black Friday*. Segundo a matéria, os hotéis aumentaram suas tarifas e o fizeram de forma independente, pois, de acordo com os organizadores do evento, apenas dois hotéis aderiram a promoção (JORNAL O PROGRESSO, 2017). Para Zapata (2009), a boa governança é a interação entre a sociedade civil, os agentes do mercado e as estruturas de governo, e seu planejamento deverá ser sempre a longo prazo. Essa estrutura de governança favorece o desenvolvimento endógeno, que se dá de dentro para fora, ou seja, ao contrário dos modelos hierárquicos (BARQUERO, 2001). Jordán (*apud* ZAPATA, 2009) diz que existem alguns mecanismos que facilitam a implementação de governança nos territórios, dentre eles estão a formação de lideranças, o estabelecimento de alianças interinstitucionais, a influência das políticas públicas, a comunicação e o principal, o planejamento conjunto. O planejamento participativo deve ser uma forma de capacitar a comunidade e estimular uma aprendizagem contínua, assim construindo interesses coletivos a respeito de determinado assunto (JORDÁN *apud* ZAPATA, 2009).

Williamson (1996) ressalta que além das formas de coordenação “mercado e hierarquia”, existe a forma “híbrida”, a qual seria uma terceira alternativa de coordenação justificada para transacionar em ambientes cujos produtos assumissem características de complementaridade e especificidade e que não fosse conveniente o formato de hierarquia (internalização na firma de todas as etapas de produção). Ou seja, exatamente a situação que se observa no turismo de forma geral e, ainda, no segmento hoteleiro, uma vez que este tipo de empresa depende de parcerias com poder público para minimizar efeitos de sazonalidade, com fornecedores de alimentos ou serviços como lavanderia e com empresas de distribuição *on line*, conhecidas como OTAs. Contudo as formas híbridas caracterizadas pelo COMTUR e Convention encontram-se desativadas não atendendo o propósito para o qual foram criadas. O que se identificou foi maior reconhecimento para com duas instâncias locais de coordenação, as quais são a Associação Comercial e Empresarial de Ponta Porã e a *Camara de Comércio e Turismo de Pedro Juan Caballero*. Segundo esse resultado seria oportuno repensar a existência e atuação do COMTUR e do *Convention* face à inexpressividade junto à rede hoteleira local. Essa situação não é exclusividade de Ponta Porã, outros trabalhos também demonstram preocupação com a falta de coordenação entre o segmento hoteleiro (MIRANDA JÚNIOR; COSTA; HOFFMANN, 2016), o que acaba por prejudicar a imagem do destino como um todo, uma vez que a hospedagem ocupa grande parte do orçamento gasto em uma viagem. Outro aspecto importante observado refere-se às parcerias dos hotéis com empresas, ou seja, clientes corporativos, cujo perfil compreende homens, sozinhos, habituais, com alto nível de educação formal. Essa vocação para os negócios poderia ser estimulada promovendo ações estratégicas nas cadeias produtivas da região, movimentando diversos elos dessas cadeias e maximizando o uso da oferta hoteleira local. Tomazi (2006) argumenta que num aglomerado, sociedade, iniciativa privada e governo são os agentes, a motivação deve ser o aproveitamento das oportunidades de mercado, os fatores locais devem ser vantagens competitivas e a abrangência do arranjo deve incorporar outras atividades e cadeias produtivas que sejam interligadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O turismo na fronteira Brasil/Paraguai caracteriza-se pelo segmento de compras e negócios, ambos são impactados pela economia dos dois países. A revisão teórica e os resultados das entrevistas feitas na pesquisa de campo contemplaram os objetivos propostos e apontam que a cadeia produtiva da hotelaria em Ponta Porã é composta por atores de diversos segmentos, como fornecedores de enxoval, mobiliário, eletroeletrônicos, A&B, mão de obra e marketing. A construção do esquema ilustrativo do que seria a cadeia produtiva hoteleira facilitou a identificação dos elementos; os trabalhos de pesquisa de campo e a análise dos resultados. Contudo, o esquema apresentado não é estanque, pode ser ampliado e melhorado de acordo com diferentes realidades das diferentes ofertas hoteleiras.

Apesar de ser uma cadeia pequena no lado do Brasil, pois a oferta hoteleira compreende onze hotéis, há, ainda, os hotéis paraguaios que não foram contemplados nessa fase da pesquisa, mas que certamente também consomem produtos e serviços locais. Somadas as ofertas, brasileira e paraguaia, deduz-se que haja relevante impacto direto e indireto na economia local no que se refere à aquisição de alimentos, enxovais, materiais gráficos e mão de obra para serviços operacionais levando em conta os resultados obtidos nos hotéis brasileiros.

Com relação à venda dos produtos hoteleiros, os mesmos são vendidos principalmente pelos sites dos próprios hotéis e a demanda, em sua maioria são homens de negócios e tem procedência, majoritariamente, da capital. Em relação às mídias sociais, a maior parte dos hotéis pretende ampliar o uso, ajudando assim na promoção e venda de seus serviços.

Referente às estruturas de coordenação, pode-se notar que os gestores não têm muito conhecimento sobre elas quando se refere ao *Convention* ou Comtur. Elas existem, mas não são utilizadas e poderiam ser transformadas em espaços de coordenação, se a sociedade civil, os atores de mercado e o setor público trabalhassem conjuntamente para planejar o turismo na fronteira. Portanto, avalia-se que as mesmas não impactam a cadeia produtiva da hotelaria.

Verificou-se que os empreendedores do ramo hoteleiro, na grande maioria, não têm essa atividade como principal fonte de renda e, talvez, por conta disso não exista mais interesse em investir no setor ou em fortalecer estruturas de cooperação específicas. A taxa de ocupação, com média de 50% e o perfil do cliente que é habitual e de negócios, não oscilando conforme flutua o valor do dólar, são outros fatores que não favorecem a integração e o trabalho conjunto.

Ou seja, o cenário ainda se mantém favorável para a atuação individualizada, mesmo que seja no limite da manutenção do negócio. Enquanto assim for, ou outros atores da cadeia produtiva do turismo, incluindo poder público redobram esforços para coordenar ações locais, ou nada será modificado se depender apenas do segmento de hotéis. Embora este setor seja o primeiro a lucrar com qualquer promoção ou evento realizado pelas cidades fronteiriças.

REFERÊNCIAS

ABIH-MS. Disponível em: <<http://www.abih-ms.com.br/index.php>>. Acessado em 23 de set. de 2016.

ANDRADE, José Vicente. **Turismo**: Fundamentos e dimensões. 8ª Ed. Editora Ática, 2002.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo, L.; JORGE, Wilson. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 5ª. Ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BARQUERO, Antônio Vazquez. **Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BATALHA, Mário. **Gestão agroindustrial**. São Paulo. Atlas, 1997, Vol 1.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 7ª. ed. São Paulo: Editora Senac, 2004

BENI, Mario Carlos. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira**: bases de uma política integrada de desenvolvimento regional para a faixa de fronteira. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2005.

CAMPOS, Luiz Claudio de A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

CÂNDIDO, Índio. **Governança em Hotelaria**. Ec. Educ. 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Manual de administração hoteleira**. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2002.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. 2009. Biblioteca Digital – BNDES.

COSTA, Helena; SOUTO-MAIOR, Alice. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. Observatório de Inovação do Turismo. **Revista Acadêmica**. Volume I – Número 1 – Agosto de 2006.

DAVIS, Lance; NORTH, Douglass. **Institutional Change and American Economic Growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

DE HARO, Carolina Sass. LEVY, Trícia Neves. **Como se comportam os hóspedes**. Mapie. Disque 9, 2013. Disponível em <https://dl.airtable.com/ufY8W8FnQCKpdUs0h1aQ_PESQUISA%204%20Comportamento%20Negoc%81cios%20Online%20Out%202013.pdf>. Acessado em 20 de out. de 2017.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DOURADOS. Prefeitura Municipal. **Inventário Turístico de Dourados**. Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, 2015.

FURTADO, João; GARCIA, Renato; Suzigan, Wilson. **Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/16.pdf>>. Acessado em 02 de maio de 2015.

GARRIDO, Inez Maria Dantas Amor. **Modelos multiorganizacionais do turismo: cadeias, clusters e redes**. Salvador, 2001

GOMES, Bruno Martins Augusto. **Políticas Públicas e as Transações em Regiões Turísticas**. São Paulo: All Print Editora, 2008.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria.** 2005. p.118. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2188/1/BS%202022%20Setor%20de%20Turismo%20no%20Brasil_P.pdf> acessado em 29 de abril de 2015.

GOVERNO MUNICIPAL PONTA PORÃ. Disponível em <<http://www.pontapora.ms.gov.br/?p=cidade-perfil#>>. Acessado em 29 de abril de 2015.

GRECHI, Dores Cristina. LAMBERTI, Eliana. Economia Institucional: contribuições teóricas para análise da governança no turismo. In: DE BRUM, Adriana Kirchof; DE MOURA, Airton Pinto (orgs.). **Desenvolvimento Econômico e Ambiente Institucional: reflexões sobre teoria e política.** Curitiba: Ithala, 2015.

GRECHI, Dores Cristina. **O Desenvolvimento Turístico Sob a Ótica da Economia Institucional: uma análise do caso de Bonito - MS.** Setembro, 2011. 292 p. Tese – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. Porto Alegre, setembro 2011.

HOTELARIA E HOSPITALIDADE – MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Hotelaria_e_Hospitalidade.pdf> acessado em 29 de abril de 2015.

IBGE. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/ponta-pora/panorama>>. Acessado em 21 de out. de 2017.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo.** 1999.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: Front Office e governança.** São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2004.

JORNAL O PROGRESSO. P 04 do Caderno cidades. 12 de setembro de 2017.

LAGE, Beatriz Helena Gelas. MILONE, Paulo Cesar. **Economia do Turismo.** 7.ed. 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais.** Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais -REDESIST. Nov., 2003.

MAMED, Gladston. **Manual de Direito para Administração Hoteleira.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Patrícia Cristina Statella. **A formação do território turístico de Pedro Juan Caballero (Paraguai).** 2007. Disponível em <<http://repositorio.cbc.ufms.br:8080/jspui/handle/123456789/1060>>. Acessado em 29 de abril de 2015.

MICHELS, Ido Luiz; OLIVEIRA, Liz Damaceno; PINHEIRO, Luiz Eustáquio Lopes. Caracterização da Cadeia Turística do Mato Grosso do Sul. **Turismo em Análise**, v.20, n.2, agosto 2009.

MIRANDA JUNIOR, Newton da Silva; COSTA, Helena Araujo; HOFFMANN, Valmir Emil. Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília – DF. **Turismo em Análise**, v27i1p153-177, 2016.

OMT. **Introdução ao Turismo.** São Paulo: Roca, 2001.

OTTO, Gabriela. **A Hotelaria e o Marketing 3.0.** 2010. Disponível em: <<http://gabrielaotto.com.br/blog/a-hotelaria-e-o-marketing-3-0/>>. Acessado em 25 de agosto de 2016.

OTTO, Gabriela. **O QI digital do turismo.** 2011. Disponível em: <<http://gabrielaotto.com.br/blog/o-qi-digital-do-turismo/>> Acessado em 25 de agosto de 2016.

OTTO, Gabriela. **A Hotelaria e o Marketing 4.0.** 2017. Disponível em <http://gabrielaotto.com.br/blog/hotelaria-e-o-marketing-4-0/>. Acessado em 22 de out. de 2017.

PEREIRA, C. H. et al. Efeito multiplicador do turismo na fronteira entre Brasil e Paraguai. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 792-814, outubro de 2014.

PEREIRA, Cristina Horst. GRECHI, Dores Cristina. LAMBERTI, Eliana. Perspectivas do desenvolvimento turístico em Mato Grosso do Sul. **Anais... VI SEMINÁRIO INTERNACIONAL AMÉRICA PLATINA (VI SIAP) E I COLÓQUIO UNBRAL DE ESTUDOS FRONTEIRIÇOS - TEMA: “América Platina: alargando passagens e desvendando os labirintos da integração”** Campo Grande, 16,17 e 18 de novembro de 2016. (Unidade Universitária de Campo Grande) ISBN: 978-85-99540-21-3.

PROCHMANN, Angelo. **Cadeias Produtivas.** 2002. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/angeloprochmann/cadeias-produtivas-apresentao-angelo-prochmann>>. Acessado em 26 de agosto de 2015.

REVISTA HOTÉIS. **O desafio de comprar o enxoval de cama e banho dos hotéis.** 2012. Disponível em: < <http://www.revistahoteis.com.br/o-desafio-de-comprar-enxoval-de-cama-e-banho-nos-hoteis> > Acessado em 24 de agosto de 2016.

SILVA, Jorge Antonio Santos. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster.** 2004. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Arte/USP, São Paulo.

SILVA, Leandro. Estrangeiros no Brasil: **Conheça algumas regras para contratação.** 2010. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2010-jan-19/conheca-algumas-regras-contratacao-estrangeiros-pais> . Acessado em 15 de set. de 2016.

SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action> . Acessado em 21 de março de 2016.

SUAREZ, Marcus Alban. Os problemas da expansão especial do turismo no Brasil: uma análise exploratória com base na Nova Economia Institucional. **Ciencias Sociales Online**, Julio 2007, Vol. IV, No. 2. Universidad de Viña del Mar – Chile.

THOMAZI, Silvia Maria. **Cluster de Turismo: Introdução ao estudo de arranjo produtivo local.** São Paulo: Aleph, 2006.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **O trabalhador estrangeiro no país.** 2012. Disponível em http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/id/2254060. Acessado em 25 de set. de 2016.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Turismo e Qualidade: Tendências contemporâneas.** – Campinas, SP: Papirus, 1999. (Coleção Turismo)

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na Memória: um guia histórico das viagens e do turismo no Brasil.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

VIGNATI, Federico. **Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para polos, cidades e países.** Rio de Janeiro. Ed Senac. Rio 2008

WILLIAMSON, Oliver. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete
Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR, Penedo, Volume 8, Número 1, Abr. 2018, p.100-121.
<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

Structural Alternatives. In: _____. **Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University, 1996.

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC**. 2004. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86619/202242.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em 01 de maio de 2015.

ZAPATA, Tania. **Desenvolvimento local e a nova governança**. Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. Pernambuco, Recife, 2009.

The production chain of the hotel na the role of governance structures: a study of the border city of Ponta Porã – MS/BR

Abstract: *This article investigated the productive chain of hotels in the frontier region of Ponta Porã - BR and Pedro Juan Caballero - PY. The objective was to describe the structure of the productive chain of the hotel industry on the Brazilian side, as well as to identify the existence of coordination structures and the possible effects that these structures cause in the productive chain in question. The methodology used was, in a first stage, bibliographic research with the focus on chains and productive systems. The second stage consisted of fieldwork. The results allowed us to compare the productive chain of tourism and other sectors, as well as to develop a representative scheme of the hotel production chain and its main elements. Such a scheme directed the field research and facilitated the necessary analyzes and considerations about the local reality and the relationship with the existing coordination structures.*

Keywords: *Tourism, hospitality, productive Chain, frontier.*

Artigo recebido em 08/11/2017. Aceito para publicação em 18/03/2018.