

Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio

Production planning and control in tourism: an essay

Mariana Pereira Chaves Pimentel

Graduada em Turismo pela Universidade Federal de Minas Gerais
Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras
marianachaves82@yahoo.com.br

Thiago Duarte Pimentel

Graduado em Turismo pela Universidade Federal de Minas Gerais
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras
Professor Assistente do curso de Turismo da Universidade Federal de Juiz de Fora
thiagodpimentel@gmail.com

Editor Científico Responsável Maria Elisa Brandão Bernardes
Fundação Dom Cabral

Submissão: 05/08/2010

Aprovação: 28/03/2011

Resumo

O objetivo deste artigo é fazer uma reflexão teórica sobre a aplicação do planejamento e o controle da produção no contexto da atividade turística. O sistema turístico, recentemente, passou a considerar a importância do planejamento na definição e elaboração de seu produto, porém a função de controle ainda continua negligenciada. Essa função realimenta o sistema com dados passados e presentes, que podem contribuir para que a produção não corra o risco de, inadvertidamente, permanecer incorrendo em erros. Assim, a identificação de formas de controle eficazes pode trazer aos estudiosos e gestores do turismo importantes contribuições teóricas e práticas. Foram analisados artigos que abordassem o modo como as destinações turísticas, deliberadamente ou não, controlam o desenvolvimento da atividade no local. Partiu-se então para a identificação das *formas de controle da gestão da produção*: a gestão da qualidade, a promoção da imagem e as parcerias. Como resultado, considera-se que tais formas de controle, caso empregadas em sua abrangência e complexidade, poderão contribuir consideravelmente para o desenvolvimento do sistema em vários níveis.

Palavras-chave: Planejamento e Controle da Produção (PCP). Desenvolvimento. Turismo.

Abstract

This paper aims to do a theoretical reflection about the Production Planning and Control (PCP) in the context of tourism industry. The tourism system recently started to consider the importance of planning in defining and developing your product, but the control function is still overlooked. This function feeds the system with past and present data, which can contribute to production to avoid the risk of inadvertently incurring errors remain. The identification of effective forms of control can bring to scholars and managers of tourism important theoretical and practical contributions. We analyzed articles that addressed how the tourist destinations, intentionally or not, control the development of the activity. Made the selection, we sought to identify categories of analysis, here referred to forms of control, namely: quality management, promoting the image and partnerships. As a result, it is considered that such forms of control, if used in its scope and complexity, could substantially contribute to the development of the system at various levels.

Key words: Production Planning and Control. Development. Tourism.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é fazer uma reflexão teórica sobre a aplicação do planejamento e o controle da produção no contexto da atividade turística. Partindo da necessidade de aplicação do planejamento e controle da produção no contexto da atividade turística, o presente ensaio tem a finalidade de realizar um levantamento teórico, indutivo, acerca da gestão da produção, especificamente das formas de controle da produção, no turismo – a partir do levantamento de exemplos na literatura internacional sobre o tema – de modo a identificar, propedeuticamente, possíveis recorrências que poderiam servir de referência para o contexto brasileiro¹.

Recentemente, a atividade turística tem crescido amplamente no Brasil, seguindo a própria trajetória positiva do setor de serviços e da economia nacional, tendo sido considerada, inclusive, como uma das atividades mais promissoras em termos de contribuição para o crescimento econômico e desenvolvimento do país², devido, entre vários fatores, a seu potencial de expansão, de efeitos indiretos gerados ao longo da cadeia do turismo, além de sua alta absorção de mão-de-obra³.

Apesar dessas potencialidades, na prática muito pouco ainda tem sido feito para que efetivamente a transformação desse potencial seja colocada em prática. Isso pode ser visto, por exemplo, nos grandes montantes investidos em propaganda e *marketing* em turismo diante dos poucos investimentos em infraestrutura e planejamento.

Nesse sentido, a questão central que se apresenta aqui é: em que medida a administração da produção, mais especificamente, o planejamento e controle da produção, podem contribuir para efetivamente fazer crescer e desenvolver a atividade turística?

Para responder a essa questão, este artigo tem como objetivo analisar indutivamente as modalidades de gestão da produção mais recorrentes em destinos turísticos, tomando como

¹ O raciocínio de síntese baseado nessa abordagem indutiva funda-se substancialmente na perspectiva da análise fenomenológica estrutural proposta por Mucchielli (1983).

² Segundo Vieira (2010, s/p) “Pesquisa [do Turismo - Uma Perspectiva Macroeconômica 2003-2007, elaborada em parceria com o Ministério do Turismo] do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada hoje (22), mostra que o setor de turismo cresceu mais, em termos percentuais, do que a economia brasileira entre 2003 e 2007. O percentual de avanço da atividade foi de 22%, ante o de 19,3% da economia como um todo. [...] Durante o ano de 2007, o setor empregou 5,9 milhões de pessoas, o equivalente a 10,1% do total do setor serviços e a 6,2% de toda a economia. A área de alimentação também foi a que mais empregou no período (49,2%), cerca de 2,9 milhões de pessoas. Apesar da expansão, a contribuição do turismo na economia ficou estável em 3,6% [do PIB]”.

³ “Em 2007, os empregados no turismo receberam R\$ 35,9 bilhões em rendimentos (salários e remunerações). Entre 2003 e 2007, o crescimento nominal das remunerações cresceu 60%, um pouco abaixo do valor verificado no conjunto da economia, de 63,7%”. (VIEIRA, 2010, s/p).

referência a literatura internacional sobre o tema, a fim de se buscarem alguns parâmetros para sua possível contextualização no Brasil.

A justificativa para este estudo pauta-se no fato de que no Brasil ainda se têm, de modo geral, poucas ferramentas de gestão da produção aplicadas aos destinos turísticos, escassos indicadores socioeconômicos ou sistemas de informação específicos, e, sem meio de avaliação, poucos resultados efetivamente têm sido alcançados e, como consequência, de modo geral, os destinos turísticos não têm sido administrados, planejados e controlados profissionalmente. (MENDONÇA, 2006).

Na administração da produção, o planejamento e controle têm o propósito de garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como desejado, porém há muitas variáveis que podem contribuir para que o plano não se efetue conforme o esperado. Só recentemente é que o sistema turístico passou a considerar a importância do planejamento na definição e elaboração de seu produto, porém a função controle ainda continua negligenciada.

Assim, uma possível contribuição deste trabalho será apontar, ainda que inicialmente e, portanto, de modo incompleto, possíveis aproximações e associações entre o sistema turístico em nível local e as formas de planejamento e controle da produção que lhe são específicas e como tais formas têm sido vistas e trabalhadas no contexto internacional, a partir da análise da literatura de casos internacionais. Em síntese, espera-se que a identificação de formas de controle eficazes possam trazer aos pesquisadores e gestores do turismo importantes contribuições teóricas e práticas.

Além desta introdução, que apresenta as principais ideias do trabalho, e da conclusão, que encerra as reflexões aqui contidas a respeito das contribuições e aplicações do planejamento e controle da produção (PCP), este artigo está organizado em três seções intermediárias. Na primeira delas discutem-se as principais características do PCP. Em seguida, apresenta-se o sistema turístico e realiza-se uma aproximação desse sistema com o sistema de produção. Por fim, na terceira parte resgatam-se as contribuições da literatura internacional sobre o assunto, evidenciando-se como diferentes autores investigaram a gestão da produção em seus respectivos destinos turísticos analisados.

2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OS ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO COMO REFERÊNCIA PARA SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

Vista como um sistema, a administração da produção constitui-se no processamento e na transformação – por meio da combinação e/ou alteração física, de características, funções e capacidade técnica – de um conjunto de insumos, como recursos humanos, físicos, tecnológicos e informacionais, gerando um novo elemento, um bem que será chamado de produto ou serviço, segundo sua tangibilidade.

Esse sistema de produção pode ser subdividido em subsistemas. O Planejamento e o Controle da Produção (PCP) são um subsistema que gerencia a produção, focalizando, sobretudo, as quantidades de cada recurso a serem misturadas para a composição de um determinado tipo de bem (produto ou serviço), assim como o tempo necessário para sua execução e sua disposição espacial.

Dentro do contexto capitalista, o objetivo de uma empresa é produzir bens (produtos e serviços) de maneira mais econômica possível, a fim de que se possa ter um custo de produção inferior ao de comercialização e, conseqüentemente, a geração de um excedente financeiro que será acumulado pelo sistema-empresa na forma de lucro.

Para atingir esse fim, o sistema-empresa lança mão do PCP como um instrumento cuja função é planejar e controlar a forma pela qual se dará a produção de uma empresa, de modo mais eficiente possível. Para Slack, Johnston e Chambers (1999), o PCP tem o propósito de garantir que a produção ocorra eficaz e eficientemente e produza bens (produtos e serviços) conforme requeridos pelos consumidores. Mas, para que isso ocorra, é necessário que os recursos produtivos estejam disponíveis: na quantidade adequada; no momento adequado; no nível de qualidade adequado; e, também, no local adequado. Assim, o planejamento e o controle da produção envolvem decisões relativas à definição do que, quanto, quando e a quem produzir, bem como os recursos que serão utilizados.

O ato de produzir decorre de informações que se diferenciam quanto ao tipo e à respectiva forma de obtenção. As informações estabelecem as ligações entre os componentes do sistema e subsistemas, o que faz com que as ações aconteçam de forma coordenada e integrada. Segundo Pereira e Erdmann (1998), quando se menciona a integração de um sistema de produção, quer se designar um trabalho, além de harmônico, direta e automaticamente conectado desde a demanda até a expedição das saídas.

Após se terem as informações sobre tipos e quantidades, é necessário traduzir tais informações em ações junto aos recursos de produção. Após a execução do produto e de forma sistemática, o controle de ordens realimenta a gerência de dados, caracterizando um sistema de informações integrado. Em nível variável de complexidade, algumas atividades são tradicionalmente inerentes à realização do PCP, a saber:

- a) *previsão de vendas*: o planejamento praticamente tem início com dados, como o que produzir, em quais quantidades e em que prazo, fornecidos pela área de vendas;
- b) *planejamento agregado da produção*: consiste no estabelecimento de níveis e capacidade de produção num período de curto/médio/longo prazo;
- c) *programa mestre de produção*: estabelece quando e em que quantidade cada produto deverá ser produzido em um dado horizonte de planejamento. Geralmente é a etapa em que verificações de capacidade podem nivelar a produção por restrições organizacionais e/ou econômicas;
- d) *planejamento das necessidades de materiais*: calcula as necessidades de materiais para cada produto a ser produzido;
- e) *controle de estoques*: controle sobre os itens fabricados, comprados e utilizados;
- f) *programação da produção*: consiste em determinar os prazos de entrega dos itens comprados e fabricados;
- g) *planejamento e controle da capacidade*: estipula os níveis máximos de produção no horizonte do planejamento;
- h) *controle da produção*: consiste em acompanhar a fabricação, compra e estoque de itens planejados com o objetivo de que os prazos sejam cumpridos.

As atividades do PCP, segundo Contador C. e Contador L. (1997)⁴, citado em Goulart (2000), podem ser divididas em quatro fases, que são hierarquizadas segundo sua precedência, ou seja, no sentido de que a fase seguinte é iniciada após a implementação das decisões tomadas na fase anterior. Tal abordagem hierarquizada considera diferentes horizontes de planejamento: longo, médio, curto e curtíssimo prazo (QUADRO 1).

⁴ CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L.: Programação e controle da produção para indústria intermitente. In: CONTADOR, J. C. (Coord.). **Gestão de Operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Edgar Blucher/Fundação Vanzolini, 2007.

Quadro 1 – Processo de decisão no Planejamento e Controle da Produção

Horizonte	Entradas	Funções PCP	Saídas
Longo Prazo	Pesquisa de mercado Previsões de longo prazo	Planejamento de recursos Como produzir	Linhas de produtos Processos de fabricação Políticas e atendimento ao cliente
Médio Prazo	Previsões de demanda de médio prazo	Plano de produção O que e quanto produzir	Necessidades de materiais Planos de estocagem Planos de entrega Níveis de força de trabalho
Curto Prazo	Prazos de entrega Prioridades de atendimento	Programação da produção Quando produzir	Ordens de fabricação Tamanhos de lote Utilização de horas extras Reserva de material
Curtíssimo Prazo	Ordens de fabricação Critérios de sequenciamento	Liberação da produção Onde e quem produzir	Sequência de tarefas Requisição de recursos Designação de tarefas Coleta de dados para controle

Fonte: GOULART, 2000.

3 O TURISMO COMO SISTEMA TURÍSTICO

A atividade turística tradicionalmente tem sido realizada a partir da análise de sistemas (BENI, 2006a). Um sistema é definido como um conjunto de componentes ordenados e inter-relacionados que se afetam entre si. (BERTALANFY, 1973; BUCLKEY, 1971; CHURCHMAN, 1972; KATZ; KAHN, 1976).

Os componentes do sistema incluem *inputs* derivados do ambiente (físico, financeiro, recursos humanos e informações) que são convertidos em *outputs* (efeitos desejados) pelo uso de processos apropriados. A efetividade de um sistema em termos de produzir *outputs* satisfatórios depende da capacidade do sistema de gerir as relações com o ambiente externo, assegurar os *inputs* próprios e empregar um processo apropriado no qual os *inputs* sejam transformados em *outputs*. (KATZ; KAHN, 1976).

O início do pensamento sistêmico tem sido creditado ao trabalho do biólogo Von Bertalanfy (1973), que culminou com a Teoria Geral dos Sistemas, cujo foco central é a análise das interações dinâmicas entre os componentes da organização para estabelecer um padrão de ação que configuraria a própria organização. Segundo o autor, dessas interações dinâmicas resultaria um excedente, para além da interação isolada, fundamentando a famosa expressão de que *o todo seria maior que a simples justaposição das partes*. Assim, a análise sistêmica no âmbito das organizações voltaria para os sistemas sociais e sua estrutura.

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, a organização deve ser vista como um sistema de energia *input-output*, no qual o resultado da produção de energia reativa o sistema. As entradas e saídas de energia no sistema, bem como seu processamento e a reconversão de energia produzida pelo *output* em novo *input* dependem do ambiente no qual a organização está inserida (VON BERTALANFY, 1973). Essa premissa é o que difere esse modelo administrativo dos demais, caracterizando-o, dessa forma, como um sistema aberto, no qual as variáveis do meio influem diretamente no processo produtivo. (KATZ, KAHN, 1976).

Segundo Beni (2006a), um sistema deve possuir os seguintes elementos:

- a) *meio ambiente*: composto pelos objetos que, mesmo não sendo parte do sistema, exercem influência sobre ele;
- b) *elementos ou unidades*: as partes que compõem o sistema;
- c) *relações*: os elementos integrantes do sistema estão inter-relacionados por ligações que denunciam os fluxos;
- d) *atributos*: são as qualidades do sistema que o caracterizam;

- e) *entrada (input)*: o que o sistema recebe e o alimenta;
- f) *saída*: resultado das entradas após processadas pelo sistema;
- g) *realimentação (feedback)*: controle que mantém o sistema em equilíbrio;

Assim, analisando a atividade turística, o autor pondera que o turismo é o resultado somatório de recursos diversos, naturais, culturais, sociais e econômicos, processados de modo a gerar o produto turístico, e que, portanto, o turismo também é um sistema.

Além disso, os sistemas sociais se constituem de atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos, a fim de atingir um resultado comum: *output* ou *produto*. Elas são repetidas e possuem certa constância, de modo a proporcionar estabilidade às organizações (ao sistema) e, conseqüentemente, à sua perpetuação. (PIMENTEL et al., 2006).

Beni (2006a, 2006b) analisa que a demanda pelo sistema turístico é gerada pelos clientes potenciais, que estão dispostos a consumir o produto mediante a propaganda de seus atributos. Portanto, esses consumidores estão “fora” do sistema, na medida em que, ao solicitarem esse produto, inserem-se no consumo, gerando a demanda que vai influenciar o funcionamento do sistema.

No turismo, o momento da produção e da distribuição é o mesmo, e muitas vezes o do consumo, desse modo *input* e *output* coincidem-se. Os recursos, ao contrário do ambiente, o sistema pode decidir, como as pessoas que trabalharão em determinadas tarefas, o capital a ser aplicado e os limites de tempo de cada atividade. Assim, para tentar analisar e controlar o ambiente do sistema turístico, são necessários critérios diferenciados.

Assim, traçando-se um paralelo entre os sistemas sociais, que possuem um conjunto de atividades padronizadas, ou mais ou menos repetitivas, que conferem um grau de permanência e durabilidade ao sistema, e a atividade turística, que possui um ciclo de ações – como sensibilização do turista em potencial para um produto turístico, desejo de adquirir tal produto e decisão de compra, conversão do turista em potencial para consumidor efetivo, alteração da quantidade de oferta do produto em função do aumento da demanda, etc. –, pode-se caracterizar a atividade turística como sistema turístico, já que também essa atividade adquire uma série de interações recorrentes que mantêm o funcionamento do sistema por meio de uma estrutura perene.

Von Bertalanffy (1973), no entanto, chama a atenção para três processos essenciais à perpetuação dos sistemas abertos (ou sociais): o equilíbrio quase estacionário (ou entropia negativa), no sentido de que a entrada de “energia” tem sempre que ser maior do que sua saída; o princípio da equifinalidade, ou a tendência de os sistemas atingirem um mesmo

resultado (ou fim) a partir de condições iniciais ou adoção de caminhos diferentes; e a retroalimentação, ou capacidade de *feed back* do sistema, a fim de corrigir possíveis erros em sua operação.

Assim, um sistema turístico qualquer precisa ter uma quantidade de demanda superior a sua oferta mínima a fim de manter sua estrutura em funcionamento, porém, para alcançar o saldo positivo de acúmulo dessa “energia”, pode-se recorrer a diferentes caminhos, como, por exemplo, por meio de um bom subsistema de planejamento e controle da produção do sistema turístico em análise. Apesar do planejamento não ser um pré-requisito nem garantir o sucesso no funcionamento do sistema, a experiência histórica tem demonstrado que a existência desse subsistema tem sido essencial no sentido de fornecer *feed back* necessário para a correção de possíveis desvios do sistema e, com isso, a atualização e a manutenção de sua entropia negativa.

Resgatando as contribuições de Buckley (1971), que acrescenta que o padrão de interação psicossocial é a base do sistema social devendo ser considerado como seu elemento mais importante, pode-se observar que no caso dos sistemas abertos, especificamente dos sistemas sociais, a capacidade de interação dos elementos do sistema é aumentada em função da multiplicidade de variáveis cognitivas, afetivas e simbólicas que os indivíduos utilizam para produzir suas representações sociais no turismo (CARRIERI; PIMENTEL, LEITE-da-SILVA, 2009) e com isso formar uma imagem do destino turístico a ser consumido como um produto turístico e, a partir daí, tomar sua decisão de compra. (MACHADO; GOSLING, 2010).

É na interação simultânea com outros sistemas que há a soma necessária ao efeito final do turismo. Assim, apesar de todas as influências que o sistema turístico possa sofrer de outros sistemas, para assegurar a satisfatoriedade dos *outputs* gerados, a aplicação da função Planejamento e Controle, apesar de muitas vezes relegada, faz-se necessária.

4 O SISTEMA TURÍSTICO COMO UMA “FÁBRICA”: ANALISANDO O PROCESSO PRODUTIVO DO SISTEMA TURÍSTICO

O turismo nos últimos 50 anos vem se destacando como uma das atividades com maior potencial de expansão em escala mundial. A partir dos anos 80, com a internacionalização das economias nacionais, tem ocorrido uma acelerada explosão na atividade turística.

Considerando-se o turismo como o conjunto de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com o objetivo de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com uma atividade remunerada no lugar visitado (DIAS, 2003), pode-se depreender que a expansão dessa atividade está ligada a maior intensidade e facilidade de mobilidade com que ocorrem os fluxos populacionais entre diversas regiões do globo.

Um primeiro ponto necessário ao entendimento desses fluxos, portanto, é a delimitação de uma escala de análise a fim de que seja possível fixar as fronteiras desse sistema (AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE, 2001). Tais limites podem ser fixados em nível de continentes, países, estados ou províncias, regiões, cidades e até mesmo atrativos. Portanto, a escala espacial de ocorrência do fenômeno é fundamental para sua verificação. Além disso, o turismo, devido à sua fixidez dos elementos paisagísticos, sejam culturais ou naturais, que o atrelam ao espaço de origem, gera um produto que só pode ser consumido *in locu*, o que traz implicações socioeconômicas importantes para sua gestão. (AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE, 2001).

Uma vez identificada a escala de análise territorial dos fluxos populacionais e, portanto, delimitada a noção de sistema turístico, pode-se entender então como se dá a articulação de seus elementos internos visando à produção de um produto passível de ser consumido pelos turistas. Assim, visando à elaboração de um produto turístico, é necessário estimar qual produto será produzido, a partir de quais recursos e em que quantidade. Para isso, um plano mestre geralmente é recomendado. O principal recurso a ser trabalhado por esse plano é, portanto, o território e os potenciais elementos capazes de atrair fluxos populacionais. Assim, tanto o espaço quanto os atrativos que nele estão contidos passam a ser o objeto do planejamento do produto turístico.

Figura 1: Esquema representativo simplificado do sistema de produção turístico



Onde:

F1: Entrada do sistema (*input*) – turista

F2: Processamento (*through put*) – combinação de elementos pelo turista e/ou agentes turísticos.

F3: Saída (*out put*) – experiência turística realizada / mudança ou percepção de mudança de estado físico e/ou mental em relação à entrada.

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, na fase 2, em que ocorre o processamento e a transformação dos recursos turísticos em produtos turísticos – que é o ponto que se quer ressaltar nesta discussão – é possível observar que há diferentes elementos materiais (como meios de transporte, de hospedagem, de alimentação e de adaptação de recursos convencionais em infraestrutura turística) e imateriais/simbólicos (como as expectativas dos turistas antes do contato com o espaço turístico, o sentido atribuído àquele espaço, o contato com a cultura local, e o aprendizado ou a aquisição de informação e experiência advinda desse contato intercultural), que são misturados a fim de se gerar o produto turístico.

Nesse sentido, partindo-se do princípio de que os elementos imateriais – salvo quando se tratarem dos próprios atrativos turísticos (como, por exemplo, manifestações culturais, festas locais, etc.) – são de atuação e controle do turista, e, de certo modo, são pressupostos pela própria prática social do turista em seu ato de deslocamento com aquela finalidade, os elementos centrais da produção do produto turístico possuem certa fixidez, estando, preponderantemente, arregimentados no próprio espaço turístico. Cabe assim ao planejador desse espaço (ou à instância de decisão que o controla) desenhar a(s) combinação(ões) possível(eis) de entrecruzamento daqueles recursos visando assim proporcionar a facilitação e real aquisição de experiência turística por parte do turista.

Portanto, do ponto de vista do planejamento e controle da produção do sistema turístico, a despeito da variabilidade de destinos turísticos – incluindo sua posição no mercado turístico, tamanho de infraestrutura, público-alvo, etc. – tomam-se aqui, como referência para fundamentar esta discussão, as características do que seria um destino típico, isto é, um

destino único (VIGNATI, 2008), cuja escala territorial de abrangência se delimita no raio de uma cidade que possui infraestrutura e atrativos próprios, a fim de captar e manter um determinado público-alvo.

Nesse sentido, a produção do produto turístico envolve:

- a) identificar a existência de atrativos capazes de mobilizar fluxos populacionais e dimensionar essa capacidade em face da posição geográfica em que o destino turístico se insere;
- b) identificar os elementos estruturais condicionantes da presença de fluxos turísticos no destino em questão – como meios de transporte, de hospedagem e de alimentação – e dimensionar sua capacidade de atendimento de pessoas simultaneamente, a fim de identificar o limite da capacidade estrutural da oferta do produto turístico;
- c) identificar e dimensionar a capacidade do(s) atrativo(s) turístico(s) de receber, simultaneamente, um contingente de pessoas;
- d) identificar a quantidade mínima de turistas requerida para se manter esse conjunto de equipamentos em funcionamento;
- e) identificar e discriminar o perfil existente e/ou do fluxo turístico para o destino e montar combinações dos elementos estruturais da oferta para atender a diferentes perfis e dimensionamentos de tempo do turista no local.

Quadro 2: Aplicação dos elementos centrais da administração da produção no turismo

Elementos Centrais da Administração da Produção	Aplicação no Turismo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Programa mestre de produção</i>: estabelece quando e em que quantidade cada produto deverá ser produzido em um dado horizonte de planejamento. Geralmente é a etapa em que verificações de capacidade podem nivelar a produção por restrições organizacionais e/ou econômicas. 	<p>Necessidade de meios de hospedagem (1), alimentação (1), transporte regular (1). Sendo que a quantidade de oferta de cada um desses elementos influenciará a capacidade da oferta total, assim como seu preço de mercado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Planejamento das necessidades de materiais</i>: calcula as necessidades de materiais para cada produto a ser produzido. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Controle de estoques</i>: controle sobre os itens fabricados, comprados e utilizados. 	<p>Investimentos realizados em hotéis e restaurantes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Programação da produção</i>: consiste em determinar os prazos de entrega dos itens comprados e fabricados. 	<p>Dimensionar a capacidade total de recebimento de fluxo de turistas, já que o produto turístico é consumido no ato.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Planejamento e controle da capacidade</i>: estipula os níveis máximos de produção no horizonte do planejamento. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Controle da produção</i>: consiste em acompanhar a fabricação, compra e estoque de itens planejados com o objetivo de que os prazos sejam cumpridos. 	<p>Acompanhar através de elementos de medida (indicadores) a fim de saber se e como está evoluindo a produção.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Cunha S. e Cunha J. (2005), a direção e a intensidade do impacto negativo ou positivo dependem da forma como os atores sociais se organizam e interagem para atingir objetivos comuns de melhoria de qualidade de vida, aumento da competitividade e poder de atração turística, assim como a preservação do ambiente natural e cultural. Segundo Barbosa (2005), o turismo bem planejado e controlado, por outro lado, pode contribuir para a melhoria das localidades turísticas, como preservação de áreas naturais, preservação de locais históricos e arqueológicos, melhorias de infraestrutura, valorização da cultura, etc. Se, para que essas melhorias possam de fato ocorrer nas localidades turísticas, é necessária a aplicação do planejamento e controle, a partir de agora, então, serão demonstradas algumas medidas de PCP que visam ao aprimoramento do sistema turístico.

5 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS SOBRE FORMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM DESTINOS TURÍSTICOS

Partindo-se da necessidade de aplicação do planejamento e controle da produção no contexto da atividade turística, foram investigadas algumas formas de controle do turismo. Tais formas são evidências empíricas ou debates teóricos que, aqui, procuram demonstrar o potencial benéfico da aplicação do PCP ao turismo e como tem sido aplicado à realidade. Nesta exposição limitou-se, neste primeiro momento, a uma revisão indutiva da literatura, o que seguramente permitiu encontrar formas recorrentes de como a questão vem sendo tratada, porém esses achados não permitem esgotar o assunto.

A seguir são identificadas três formas de utilização de elementos do planejamento e controle da produção na atividade turística, segundo a literatura internacional, a saber: a gestão da qualidade, a gestão da imagem do destino turístico e a formação de parcerias.

5.1 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade total (Total Quality Management - TQM) é um dos conceitos mais populares e duradouros da gestão moderna. O conceito já passou por uma série de fases desde os anos 1920: controle da qualidade (QC); garantia de qualidade (QA) e controle da qualidade total (TQC). Cada fase subsequente estendeu o escopo do conceito. Esta última assume que não é suficiente inspecionar, controlar ou assegurar qualidade para atingir a satisfação dos clientes.

A TQM requer a aplicação dos princípios da gestão da qualidade em cada ramo e em todos os níveis da organização. Dentre os fatores que contribuíram para a persistência do modelo TQM estão o reconhecimento e a demonstração da importância da qualidade como fonte superior de competitividade.

Segundo Augustyn (1998), com o aumento da importância do turismo na economia mundial e o crescimento da competição no mercado turístico global, a importância do desenvolvimento da qualidade dos produtos turísticos tem sido reconhecida pelo setor público e privado. Dentre muitas organizações internacionais do turismo, o trabalho da União Internacional das Organizações Viagem Oficial (International Union of Official Travel Organisations - IUOTO) e o da Organização Mundial do Turismo (World Tourism Organisation - WTO) são da máxima importância para criar a consciência da qualidade entre

organizações públicas e privadas.

Nesse sentido, organizações públicas e privadas do setor turístico reconhecem a necessidade de melhoria da qualidade e realizam diversas medidas para atingir esse objetivo. Contudo, se as organizações tanto públicas como privadas reconhecem a importância da qualidade, os problemas de qualidade no turismo provavelmente derivam da impropriedade na implementação do sistema de melhoria.

Para a melhoria da qualidade do turismo, três condições podem ser identificadas. A primeira refere-se à importância em assegurar adequados *inputs* em termos físicos, de recursos humanos, bem como informações apropriadas sobre as necessidades dos clientes. A lacuna na percepção da qualidade do turismo deve ser fechada pela adoção de uma visão da qualidade que represente os anseios dos turistas.

A segunda condição seria a conversão dos *inputs* em *outputs* baseada nos princípios da TQM, tendo em vista que esse conceito representa o nível mais avançado da evolução da gestão da qualidade. A TQM assume, por princípios: todos associados ao sistema estão envolvidos em contínuas melhorias; as necessidades implícitas e explícitas dos clientes são completamente preenchidas; e os executivos estão totalmente empenhados.

Finalmente, de modo a garantir a qualidade total do produto turístico, relações com o ambiente devem ser geridas efetivamente, de modo a eliminar as lacunas de controle da qualidade do turismo.

5.2 Promoção da imagem

Um dos elementos que têm sido mais observados nos estudos do turismo é a capacidade da imagem turística influenciar o processo de seleção da destinação. A imagem da destinação turística pode ser definida como a soma das crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um lugar. Essas imagens são baseadas no conhecimento de um lugar e numa série de percepções de natureza afetiva e emocional.

A literatura acadêmica fundamentalmente distingue as imagens entre emitidas e percebidas. As imagens emitidas reproduzem sinais com significados que são socialmente construídos e disseminados (CAMPRUBI; GUIA; COMAS, 2008). Já as imagens percebidas são imagens que são criadas na mente do indivíduo, portanto têm um componente subjetivo. Em qualquer caso, os resultados da avaliação das imagens percebidas *a priori* e as imagens percebidas *in locu* ou *a posteriori* são um fator condicionante da satisfação do turista.

Essa satisfação se dá quando a identidade de uma destinação turística está refletida na imagem emitida. No caso em que a imagem turística não transmite a identidade real da localidade, a experiência do turista será insatisfatória. Desse modo, provavelmente, o destino não conseguirá sustentar a vantagem competitiva almejada. Sendo assim, é fundamental a coordenação dos agentes do sistema para que se crie um produto turístico satisfatório.

Camprubi, Guia e Comas (2008) determinam dois tipos de agentes que intervêm no processo de criação e comunicação da imagem turística. O primeiro deles é chamado Overt induced I, são os agentes locais ou internos, ou seja, empresários e promotores da localidade. O segundo, chamado Overt induced II, são os agentes externos, como operadoras de turismo. Algumas lacunas, porém, podem resultar do processo de formação da imagem induzida, as quais podem ser analisadas a partir das relações entre agentes internos e externos.

Primeiramente, a existência de ligações colaborativas entre agentes internos e externos propiciará que os agentes internos passem informações sobre os recursos e as atrações da destinação aos agentes externos. Em seguida, esse fluxo de informação irá favorecer a emissão de uma imagem induzida similar e comum ao lugar, prevenindo assim o aparecimento de duas lacunas, a produção de uma imagem errada ou de múltiplas imagens.

5.3 Parcerias

Segundo Svensson, Nordin e Flagestad (2005), o termo parceria tornou-se uma *buzzword* para unir os atores com o propósito de resolver problemas e tomar decisões que afetam a diversos atores. Parcerias são formadas por pessoas ou organizações por alguma combinação entre o setor público, o privado e a comunidade civil, engajados em relações voluntárias, mutuamente benéficas e inovadoras, para atingirem-se objetivos comuns por meio da combinação de recursos e competências. Para se analisarem as parcerias, será apresentado um arcabouço conceitual baseado em três aspectos: a inclusão, a transparência e a coerência.

Por sua natureza multiatores, o primeiro aspecto considerado é a inclusão. Inclusão é a capacidade da parceria em ampliar o leque de atores envolvidos no processo de desenvolvimento das atividades da destinação. Quem participa, quais as regras estabelecidas e em quais bases o acesso à parceria é estabelecido? Essas questões trazem à tona alguns conflitos internos e externos às parcerias. Daí a análise do segundo aspecto, a transparência.

A transparência refere-se à responsabilidade e aos mecanismos pelos quais os

tomadores de decisão são responsabilizados. Esta é uma questão bastante delicada que pode ameaçar a legitimidade da parceria. Daí a importância da coerência na parceria.

Finalmente, a coerência refere-se à capacidade de obter apoio para uma perspectiva comum de desenvolvimento da destinação e de mobilizar os recursos comuns para a implementação de ações acordadas. Os recursos podem ser financeiros, conhecimentos, *know-how*, informações, autoridade e legitimidade, e seu compartilhamento com o grupo é benéfico tanto internamente, ampliando e solidificando as relações, quanto externamente, fortalecendo os parceiros para atuarem no ambiente.

A presença de parcerias nas destinações turísticas não garante que elas realmente façam diferença no processo de desenvolvimento do sistema. A maneira como os recursos serão mobilizados e combinados é crucial. Tanto a visão como a mobilização de recursos entre os parceiros devem ser compartilhados para que a parceria tenha êxito.

As estratégias podem perder a coerência se os parceiros envolvidos perseguirem metas próprias ou desconsiderarem as metas dos demais. Parcerias estratégicas envolvem um significativo elemento de coordenação de atividades entre os diferentes atores, que visam ao desenvolvimento de longo prazo, baseado em confiança mútua e compromisso entre os envolvidos.

Conforme Svensson, Nordin e Flagestad (2005), no caso do centro de *ski* austríaco Are, é notável a influência de diferentes projetos de grande escala. Em torno desses projetos, as relações entre os atores foram categorizadas como parcerias devido à habilidade da destinação em mobilizar os recursos em torno de projetos comuns, como a construção de um teleférico. Esta tem sido uma parceria estratégica, a qual, entre outras coisas, criou uma visão para a destinação, denominada Are 2011. Hoje, entretanto, a baixa estação (não-*ski*) tem surgido como prioridade para muitos atores, mas não todos. Esta é uma lacuna em que os parceiros estão frouxamente ligados. Institucionalizou-se uma parceria estratégica, mas teria feito a diferença, nesse caso, uma alta motivação entre os parceiros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As formas de controle do turismo apresentadas, caso empregadas pelas localidades em sua abrangência e complexidade, poderão contribuir consideravelmente para o desenvolvimento do sistema em vários níveis.

A adoção apropriada de *inputs* em termos físicos, como a infraestrutura turística (hospedagem, atrativos, restaurantes) e a infraestrutura de apoio (acesso, segurança, informações), os recursos humanos (capacitações, atualizações, treinamentos) e as informações sobre as necessidades dos clientes tendem a gerar um produto de maior qualidade.

O controle do processo de transformação dos *inputs* em *outputs* esperados será consideravelmente mais efetivo se for orientado pelos princípios da TQM, visto que eles visam ao envolvimento dos agentes com a adoção de melhorias contínuas, de modo que as necessidades implícitas e explícitas dos clientes sejam preenchidas.

A adequação da qualidade desses *inputs*, na maior parte das vezes, não é responsabilidade apenas do setor público ou privado, mas o resultado – organizado ou não – de um conjunto de ações de diversos atores que atuam num determinado espaço turístico, o que requer o estabelecimento de formas de parceria entre os diversos atores componentes e externos ao sistema, dispostos a compartilhar recursos e competências que visam atingir objetivos comuns.

Como demonstrado, a presença de parcerias nas destinações turísticas não garante o desenvolvimento do sistema. A maneira como os recursos serão mobilizados e combinados é que determinará se o processo de produção de riqueza partilhará e distribuirá com equidade essa produção, caso contrário o que se terá é “acumulação de certa qualidade de vida e bem-estar nos âmbitos mais restritos”. (OLIVEIRA, 2001).

Do mesmo modo que as parcerias, a promoção da imagem da destinação está vinculada às ligações colaborativas entre agentes internos e externos. Essas ligações são capazes de propiciar que os agentes internos passem informações sobre os recursos e atrações da destinação aos agentes externos, gerando um fluxo de informação que favorecerá a emissão de uma imagem induzida similar e comum ao lugar. Assim, previne-se a produção de uma imagem errada ou de múltiplas imagens e assegura-se a qualidade do “produto imagem” e a satisfação do cliente.

Observando-se, então, como as formas do planejamento e controle da produção

apresentadas têm sido utilizadas nas localidades, pode-se dizer que há chances de promoção do efetivo desenvolvimento do setor turístico de forma profissional, gerando-se desenvolvimento local. Mas, para que o turismo transcenda os limites impostos pelo crescimento econômico e gere também desenvolvimento, é preciso considerá-lo como uma resultante direta da capacidade de os locais se estruturarem e se mobilizarem para definir e explorar suas prioridades e especificidades, buscando competitividades num contexto de rápidas e profundas transformações. Assim, o turismo, planejado e controlado, apresenta-se como uma alternativa de alcance dessa transformação de ideias e práticas sociais.

Referências

- AGENCE FRANÇAISE DE L'INGÉNIERIE TOURISTIQUE (AFIT). **Piloter le Tourisme Durable dans les Territoires et les Entreprises: guide de savoir-faire.** Paris: AFIT, 2001.
- AUGUSTYN, M. The road to quality enhancement in tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 4, p. 145-158, 1998.
- BARBOSA, F. O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional. **Revista Caminhos da Geografia**, v. 10, n. 14, p. 107-114. 2005.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo.** São Paulo: Senac, 2006a. p. 539.
- BENI, M. C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil.** São Paulo: Aleph, 2006b. (Série Turismo).
- BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas.** São Paulo: Cultrix, 1971.
- CAMPRUBÍ, R.; GUIA, J.; COMAS, J. Destinations networks and induced tourism image. **Tourism Review**, v. 63, n. 2, p. 47-58, 2008.
- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Espacio, Prácticas y Representaciones Sociales en el Turismo de Negocios: la Feria Hippie de Belo Horizonte (Brasil) y las construcciones simbólicas. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 18, n. 6, p. 741-760, 2009.
- CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1972.
- CUNHA, S.; CUNHA, J. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 63-79, 2005.
- DIAS, R. **Planejamento do Turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2003.
- GOULART, C. P. **Proposta de um modelo de referência para planejamento e controle da produção em empresas virtuais.** 2000. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) — Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1976.
- MACHADO, D. F. C.; GOSLING, M. A imagem do destino turístico Ouro Preto e seus reflexos na lealdade, na satisfação e na divulgação boca a boca. **Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 5, n. 3, p. 1-28, 2010.
- MENDONÇA, M. C. A. **Gestão integrada do turismo no espaço rural.** 2006. 291 f. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Escola de Administração, São Paulo.

MUCCHIELLI, A. **L'analyse Phénoménologique et Structurale en Sciences Humaines**. Paris: PUF, 1983.

OLIVEIRA, F. O. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo: Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001. 40p.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; LOPES, F. T. Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu? **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 3, n. 2, p. 57-74, 2006.

SLACK, N.; JOHNSTON, R.; CHAMBERS, S. **A administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SVENSSON, B.; NORDIN, S.; FLAGESTAD, A. A governance perspective on destination development: exploring partnerships, cluster and innovation systems. **Tourism Review**, v. 60, n. 2, p. 32-37, 2005.

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

VON BERTALANFFY, L. Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.