

Modelo para análise da Gestão da Produção no ambiente intra e interorganizacional do Turismo

Framework for **analysis** of Production Management, in **intra** and **interorganizational** tourism **environment**

THIAGO PIMENTEL * [thiago.pimentel@ich.ufjf.br]

JULIANA BARBOSA ** [julianacsimiao@gmail.com]

FABÍOLA CARVALHO *** [fabiolacarvalho.tur@hotmail.com]

Resumo | Parte-se da suposição de que os conceitos de gestão da produção, desenvolvidos e aplicados no contexto da atividade produtiva industrial, enfrentam restrições quando empregados em atividades como a prestação de serviços, particularmente o turismo; em que são limitadas a transposições conceituais e elaborações teóricas próprias. Neste artigo são mapeadas, sistematizadas e ordenadas conceitualmente as ideias chave da área de gestão da produção no contexto do turismo, e da sua atividade ordinária de prestação de serviços turísticos. A revisão teórica engloba conceitos de gestão da produção, no ambiente intraorganizacional, do planejamento e controle da produção, e interorganizacional, como redes, cadeia produtiva e logística. Como resultado apresenta-se um modelo teórico, propedêutico, sujeito a revisões e aplicações empíricas, com a especificidade de ser voltado ao setor turístico, em particular, e de serviços, em geral. Conclui-se que a proposição contribui teoricamente para especificar conceitos e trata-los de forma apropriada para o turismo; além de pragmaticamente, fornecer meios para aplicação objetiva e acuradamente neste setor. Todavia, circunscrições inerentes a esta fase propedêutica, como necessidade de validação e ajustes, são reconhecidas.

Palavras-chave | Turismo, gestão da produção, cadeia produtiva, logística, planejamento e controle da produção

Abstract | Starting from the assumption that the concepts of production management, developed and applied in the context of industrial production, is constrained when they are employed in activities, such

* **Doutor** em Ciências Sociais/UFJF-Brasil. Mestre em Administração de Empresas/UFMG-Brasil. Licenciatura em Turismo/UFMG-Brasil. **Professor e pesquisador** da UFJF em tempo integral, nos programas de pós-graduação em Ciências Sociais; Turismo; Ciências Humanas. Diretor do Centro Latino Americano de Turismologia/Celat e do Observatório Econômico e Social do Turismo/OEST.

** **Graduanda** em Engenharia de Produção UFJF-Brasil. **Bolsista** de Iniciação Científica. **Membro** do Centro Latino Americano de Turismologia/CELAT e Observatório Econômico e Social de Turismo/OEST.

*** **Mestre** em Administração Pública/EGFJP-Brasil. **Bacharel** em Turismo/UFJF-Brasil. **Doutoranda** em Ciências Sociais/Universidad Autónoma de Sinaloa-México. Integra o Observatório Econômico e Social do Turismo/UFJF e o Centro Latino Americano de Turismologia/UFJF.

as the provision of services, particularly the tourism, in which they are limited to conceptual transpositions and their own theoretical elaborations. This theoretical essay is dedicated to mapping, systematizing and conceptually ordering the key ideas of the area of production management in the context of tourism, and its ordinary activity of providing tourism services. The theoretical review encompasses concepts of intraorganizational environment, such as planning and control of production, and interorganizational environment, as networks, supply chain and logistics. As a result, a theoretical model, yet a propaedeutic one, is presented, which is subject to review and empirical applications, with the specificity of being focused on the tourism sector, in particular, and services in general. It is concluded that the proposition theoretically contributes to specifying concepts and treats them appropriately for tourism; and, pragmatically, providing means for objective and accurate application in this sector. However, circumscriptions inherent to this propaedeutic phase, as the need for validation and adjustments, are recognized.

Keywords | Tourism, production management, production chain, logistics, planning and production control

1. Introdução

Os estudos em administração do turismo são usualmente definidos conforme dois focos: na demanda se considerada sua formação a partir das atividades geradas por deslocamentos temporários de pessoas, não motivados por atividades profissionais (Organização Mundial de Turismo – OMT, 1994); e na oferta se apreciada a análise das empresas que se estabelecem para atender as necessidades específicas dos turistas (Leiper, 1979), que são combinados para que a experiência de viagem seja exitosa (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2001).

Apesar do crescimento do turismo verificado nos últimos anos no Brasil¹, são necessárias melhorias na qualidade de sua gestão, que é limitada quanto a integração de sua cadeia produtiva (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, 2006), e portanto no âmbito da qualidade e organização da oferta turística existente no país.

Um modelo de gestão integrado e articulado dos diferentes atores que engendram o produto turístico pode contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental onde a atividade está inserida, assim como amenizar um problema que caracteriza o turismo brasileiro: a regulamentação da atividade. O mapeamento da cadeia produtiva do turismo pode contribuir para conhecer o real tamanho do setor, e ainda indicar ferramentas para solucionar a falta de controle de qualidade na prestação dos serviços turísticos (SEBRAE, 2006; CET-OMT, 2013; Quintero Santos, 2014).

Tal mapeamento é o passo inicial para examinar profundamente a atual condição do turismo no país, e apresentar informações precisas e fundamentadas para se tomar decisões qualificadas. Diante disso, este artigo levanta o questionamento: como os diferentes conceitos, internos à organização e externos (ou interorganizacionais), sobre gestão da produção podem ser utilizados no turismo, dentro de um marco próprio de produção simbólica e imaterial (i.e., prestação de serviços)?

¹Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, o turismo injetou entre janeiro e novembro de 2013, no país, sendo US\$ 6,1 bilhões oriundos dos gastos de turistas internacionais, consolidando-se como o setor da economia brasileira que mais captou divisas na conta de serviços (EMBRATUR, 2013) Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, o turismo injetou entre janeiro e novembro de 2013, no país, sendo US\$ 6,1 bilhões oriundos dos gastos de turistas internacionais, consolidando-se como o setor da economia brasileira que mais captou divisas na conta de serviços (EMBRATUR, 2013).

O objetivo, portanto, é mapear, sistematizar e ordenar conceitualmente as ideias chave da área de gestão da produção no contexto do turismo, para analisar a atividade ordinária de prestação de serviços turísticos. Recorreu-se ao arcabouço teórico da administração da produção, com vistas a fornecer o suporte ao enquadramento analítico e operacional dessa proposta, através de conceitos como: cadeia de suprimentos, logística integrada, posicionamento logístico, administração da produção e planejamento e controle da produção. Tais conceitos foram cruzados e inter-relacionados de modo a oferecer um modelo teórico aplicado ao turismo.

2. A Gestão da Cadeia de Produção: principais conceituações

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2010) são elos da cadeia produtiva do turismo as atividades: meios de hospedagem; serviços de alimentação; transporte rodoviário de passageiros; locação de veículos; agências de turismo; atividades recreativas, culturais e desportivas (composta pelos atrativos naturais – adaptados ou planejados –, culturais, históricos, religiosos, esportivos e de lazer). No contexto brasileiro, esses elos, contudo, desenvolvem-se desproporcionalmente resultando que a atividade econômica turística seja limitada, à alimentação, ao lazer, à cultura e ao comércio (IPEA, 2010).

Identificar e consolidar a cadeia produtiva do turismo são essenciais a integração dos atores e crescimento econômico, pois abrange diversos segmentos do setor (SEBRAE, 2006). Ademais, a consolidação da cadeia produtiva do turismo beneficia outros 52 setores da economia, produzindo um efeito multiplicador na economia (Bull, 1994; SEBRAE, 2006).

Todavia, conceitos comuns à gestão da produção, em particular, e à área administrativa, em

geral, normalmente não têm sido utilizados no turismo (Mendonça, 2006). Enquanto isso o setor da administração tem dedicado pouca atenção a cadeia de produção do turismo, por exemplo tratando da logística presente no setor, para tornar mais eficiente a sua cadeia de suprimentos, a fim de melhorar o planejamento e o controle de sua produção (Pimentel & Pimentel, 2012). Essa deficiência resulta na lenta evolução do conhecimento teórico e das práticas profissionais nesta subárea, resultando em um baixo desenvolvimento de produtos turísticos no Brasil, se comparado a outros países do mundo.

Um dos principais gargalos enfrentados no setor de turismo brasileiro é de cunho operacional (Mendonça, 2006; Pimentel & Pimentel, 2012), sendo o crescimento e desenvolvimento turístico, dependentes de uma cadeia produtiva organizada, qualificada e dinamizada, que ofereça diversidade e qualidade ao consumidor (Álvarez & Pérez, 2011).

2.1. Gestão da Produção: transformação de insumos em produtos

No âmbito empresarial, a Gestão da Produção (ou gerência da produção) (GP) estabelece relação direta com o Planejamento e Controle de Produção (PCP), visto que o PCP é responsável por garantir que a produção ocorra efetivamente e conforme o desejado (Pimentel & Pimentel, 2012). Para ser capaz de conciliar o fornecimento de produtos e serviços à demanda dos consumidores, seus objetivos podem ser sintetizados como: otimizar os recursos; reduzir o estoque; e reduzir os atrasos nos processos na conclusão das tarefas (Martins, 1993; Melo; Villar & Severiano Filho, 2006). Portanto, o PCP trata das providências necessárias a efetividade entre a demanda do mercado e a capacidade de produção (Andrade & Fernandes, 2015).

Apesar de um sistema de produção específico ser condição necessária a integração da estrutura administrativa de uma empresa, não é suficiente

para seu êxito em termos de competitividade, pois é preciso conhecer as implicações estratégicas das decisões sobre o tipo de sistema de produção e o seu modo de operação (Melo; Villar & Severiano Filho, 2006).

Os primeiros conceitos relacionados ao PCP surgiram na primeira década do século XX, quando Henry Gantt desenvolveu um sistema de programação de produção a partir de gráficos e cálculos, e propôs um sistema baseado em restrições de capacidade e tempo (Lustoa, Mesquita, Quelhas & Oliveira, 2008).

Conforme Vollmann Berry, Whybark & Jacobs (2006) o desenvolvimento histórico do PCP pode ser dividido em três blocos: os anos setenta, em que se buscava estabelecer sistemas formais para ordenar as operações, os anos oitenta, quando novos processos e práticas foram incorporados para solucionar problemas vinculados aos processos existentes e novas condições do período e os anos noventa quando as empresas se organizaram integralmente, combinando operações, em busca de maiores ganhos e eficiência (quadro 1).

Quadro 1 | Visão Histórica do Desenvolvimento do PCP.

Década de 1970 Do caos a desordem	Década de 1980 Sistemas para suportar os processos operacionais	Década de 1990 Processos operacionais para suportar sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas formais • Do papel para o computador • Estruturação do problema • Precisão na execução • Processamento da lista de materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções adaptadas • Operações integradas • Novos processos/práticas • Combinar os sistemas com operações • MRP/MRP II (<i>Material Requirement Planning</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções-padrão • Integração de empresas • Implementar pacotes • Combinar operações com os sistemas • ERP (Planejamento de Recursos Empresariais)

Fonte: Vollmann et al. (2006, p. 608)

O Planejamento e Controle de Produção (PCP) caracteriza-se pelo conjunto de atividades que visam a coordenação interna de recursos e pessoas, para alcançar eficiência na produção, conforme a demanda existente, reduzindo ao máximo os conflitos entre vendas, finanças e componentes do processo produtivo, força de trabalho, equipamentos e insumos. Nesse contexto é um elemento central, pois estrutura o sistema de produção, sendo que a qualidade/eficiência do planejamento definirá o resultado satisfatório do produto (Melo et al. 2006).

O conceito proposto por Vollmann et al. (2006) define PCP como o gerenciamento dos materiais, pessoas e equipamentos de forma a atender a demanda dos clientes de acordo com a capacidade de produção da empresa. Segundo estes autores, o PCP é responsável por “gerenciar com eficiência o fluxo de material, a utilização de pessoas e equipamentos e responder às necessidades

do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores, da estrutura interna e, em alguns casos, dos clientes para atender à demanda do cliente” (Vollmann et al., 2006, p. 608).

A importância do Planejamento e Controle de Produção, é destacada pela preocupação das empresas em oferecer um produto que capaz de crescer regularmente na sua qualidade, rapidez e confiabilidade. Como o consumidor cada vez mais possui poder de escolha, é exigido das empresas um *mix* de produtos, acompanhado de qualidade e velocidade para atendê-lo. Essa gestão se torna essencial também ao desenvolvimento da atividade turística.

2.2. Gestão da Produção no Ambiente Organizacional: coordenação de fluxos entre empresas

As redes possuem estruturas invisíveis, informais, disfarçadas e com participação voluntária, que se evidenciam diante da necessidade de solicitá-las. Nas organizações as redes podem ser analisadas a partir das relações internas, dentro das organizações, e externas, pela existência de parcerias e suas diferentes possibilidades de combinação (Nohria & Eccles, 1992).

A vantagem deste tipo de estrutura é a união de uma diversidade de conhecimento, e da possibilidade de ofertar serviços essenciais necessários ao funcionamento de uma empresa e assim ser utilizadas como estratégia de desenvolvimento empresarial (Vasconcelos, Milagres & Nascimento, 2005). Bueno, Stettiner, Marcellos e Sardeiro (2014) destacam a necessidade de rompimento dos limites de propriedades e estruturas organizacionais, para que as empresas obtenham vantagem de integração, e assim, de coordenação da cadeia de suprimentos à medida que o estoque se move ao longo do processo produtivo.

Quando relacionada aos aspectos específicos das redes de negócios leva-se em conta a inexistência de hierarquia, contratos em longo prazo, flexibilidade e colaboração, podendo variar em três aspectos diferentes: tamanho, objetivo e estrutura, cuja configuração depende da demanda e da oferta relacionada ao produto (Flecha, Silva, Fusco & Bernardes, 2012).

De acordo com Novaes (2007), uma rede se define pelos armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transportes utilizados e as estruturas de serviços complementares. Assim uma rede é demarcada como toda a estrutura produtiva, principalmente os elementos físicos que participam desse processo.

Para Tremblay (1998) as redes permitem a aprendizagem cooperativa e a formação de trajetórias tecnológicas, sendo diferenciadas por três ti-

pos: (1) que se estendem horizontalmente entre as empresas titulares de capacidades tecnológicas semelhantes, mas que contribuem a manutenção diversos mercados e operam em diferentes destinos; (2) grupos empresariais compartilhando o conhecimento de *marketing* associada a grupos de clientes específicos e (3) o terceiro tipo de rede assegura a coordenação dos meios complementares a partir do final de destino da cadeia de serviços.

Flecha et al. (2012), ressaltam a comunicação entre as empresas componentes da rede, devido a troca de confiança, de credibilidade e de conhecimento, para oferta de um produto competitivo e de qualidade. Portanto, a rede consiste em todas as empresas que participam da fabricação do produto direta e indiretamente, seja bem ou serviço, independente da atividade que exerce no decorrer do processo (Tremblay, 1998).

2.3. Cadeia Produtiva

A Cadeia Produtiva é representada por uma sequência de operações, das quais diferentes empresas participam da produção, do processamento, da distribuição, da comercialização e dos serviços de apoio do bem, seja um produto ou serviço (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, 2015).

A gestão da cadeia de suprimentos dá uma visão globalizada da administração dos materiais permitindo uma gestão estratégica e integrada de toda a cadeia produtiva. A gestão da cadeia de suprimentos consiste na gestão das operações na cadeia de suprimentos, logística, e estratégia, e de forma geral todas essas atividades envolvem serviços (Bueno, Stettiner, Marcellos & Sardeiro, 2014).

Além do fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos e todo o arranjo tecnológico e institucional - até a chegada do produto ao consumidor. É constituído por diferentes nós que são ligados por transações, onde cada conexão pra-

tica uma atividade específica que agregue valor ao produto (SEBRAE, 2015). Destaca-se nesta definição que não se leva em conta a integração entre todos os elos no sentido de comunicação articulada, de forma que alguns podem se desenvolver de forma independente.

Nessa mesma linha de raciocínio, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPDS (2009, p. 5) sustenta o conceito de cadeia produtiva como algo que pressupõe:

a existência de um produto ou de um atrativo turístico que, em determinado território, atua como elemento indutor para gerar uma dinâmica integradora entre as diferentes atividades que compõem o setor. Isto é, o produto ou o atrativo funciona como multiplicador de uma rede de serviços apoiados no desenvolvimento de uma infraestrutura local e regional.

A definição do IPDS (2009) leva em consideração a demarcação de território, igualando o a ideia de um distrito industrial a um distrito turístico. Segundo o SEBRAE de Pernambuco (2008), se entende como cadeia produtiva a sucessão de interações da malha de atividades e segmentos produtivos que convergem para a produção de um bem ou serviço (articulando-se para frente e para trás), formulando o fornecimento, a distribuição e a comercialização, e mediando a relação entre o sistema e o mercado consumidor. Esta definição considera as articulações, mas não esclarece sobre a comunicação dos elos. Essas articulações são subentendidas no sentido de indicação apenas como parcerias para desenvolver áreas distintas do setor turístico e não da cadeia composta na região em sua totalidade.

Outra conceituação de cadeia produtiva é apresentada por Prochnik e Haguenaer (2002), como a sucessão de operações com o objetivo de produzir, modificar e fazer a distribuição de um produto. Nesse sentido, a existência de ações de apoio à

cadeia, como pesquisas, serviços financeiros, serviços de transporte e de informação são de suma importância ao seu funcionamento. Esta definição pressupõe o desenvolvimento regional desde o compartilhamento das informações adquiridas por cada empresa, através de conhecimento tácito ou formal, que deve ser repassado aos membros dos elos, para proporcionar um ambiente de profissionalização e qualidade do serviço, transformando o produto turístico – o destino –, em espaço habilitado à competitividade externa.

3. Reorganizando os conceitos relativos à gestão da produção, no ambiente intra e interorganizacional, à luz de sua conexão com o turismo

O PCP isoladamente não é capaz de determinar o adequado funcionamento de um sistema, mas o seu planejamento e controle pode resultar em melhorias para as localidades, onde o turismo está sendo desenvolvido, como preservação de áreas naturais, históricas e arqueológicas, melhorias na infraestrutura e na valorização da cultura (Barbosa, 2005; Pimentel & Pimentel, 2012, p. 66). Logo, se aplica o conceito de Planejamento e Controle de Produção ao turismo.

Será considerado para o desenvolvimento da PCP que deve existir a coordenação das atividades envolvidas para a formação do produto turístico, e da administração dos materiais, produtos e pessoas, para atender a demanda do mercado consumidor. A articulação destes elementos pode implicar além da geração de um produto turístico eficiente e de qualidade, o benefício ao local em que está inserido.

Logo, a existência de PCP implica que o retorno social e o desenvolvimento local devem ser superiores ao custo da produção do produto turístico. O quadro 2 apresenta uma síntese dos conceitos de PCP levantados durante a pesquisa, assim

como o conceito, segundo este estudo, melhor se adequará ao setor turístico.

Quadro 2 | Síntese dos Conceitos de Planejamento e Controle de Produção.

Autor(es)	Definição	Elementos	Forma de operacionalização
Melo et al. (2006)	Elemento principal na administração de um sistema de manufatura, de caráter central e decisivo para a integração.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Manufatura ▪ Integração da Manufatura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustamento da mão-de-obra, equipamentos e insumos. ▪ Estruturação de um sistema
Vollmann, Beery, Whybark e Jacobs (2006)	Gerenciar com eficiência o fluxo de material, a utilização de pessoas e equipamentos e responder às necessidades do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores, da estrutura interna e, em alguns casos, dos clientes para atender à demanda do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxo de materiais ▪ Fluxos de pessoas ▪ Fluxo de Equipamentos ▪ Necessidades ▪ Demandas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionamento de matérias ▪ Direcionamento de pessoas ▪ Direcionamento de equipamentos ▪ Clientes ▪ Atendimento das necessidades dos clientes
IPARDES (2008)	Princípio que envolve a melhoria da qualidade de vida, uma junção entre crescimento econômico eficiente com equidade social, preservação de valores culturais e a conservação do meio ambiente e participação efetiva das comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento do Planejamento e Controle de Produção.
PCP considerado no presente trabalho	É a coordenação das atividades envolvidas para a formação do produto turístico, assim como a administração dos materiais, produtos e pessoas, de forma a atender a demanda do mercado consumidor e gerando benefício, ou seja, o retorno social e o desenvolvimento local serão maiores do que o custo da produção do produto turístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração de materiais, serviços, produtos e pessoas ▪ Demanda ▪ Consumidores ▪ Benefício social ao local em que o turismo está sendo desenvolvido ▪ Produto turístico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação das empresas envolvidas no processo ▪ Satisfação da demanda turística da cidade ▪ Retorno social para o município ▪ Oferta de um produto turístico

Fonte: Elaboração própria

Quando se tratam de redes de destinos turísticos, há a necessidade dos atores dessas redes de identificar os seus interesses em comum e buscar ações claras a serem realizadas, que tragam benefícios para todos os participantes que a compõem (Flecha, Silva & Fusco, 2012). As redes trabalham em integração para que não só uma empresa adquira melhorias, mas que todas possam atingir esse objetivo e assim consolidar e fortalecer a rede turística em questão.

Assim, no presente trabalho, como conceito de rede será considerado a integração de empresas que trabalham para contribuir no alcance de objetivos que são comuns a todos os participantes, de forma a adquirir um nível de confiança e credibilidade que permita a troca de *know how*, benefícios, tecnologias e serviços.

No quadro 3 apresenta-se a síntese dos conceitos de rede levantados, sendo finalizado com o conceito de rede considerado na presente pesquisa.

Quadro 3 | Síntese dos Conceitos de Rede.

Autor(es)	Definição	Elementos	Forma de operacionalização
Novaes (2007)	Define-se pelos armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transportes utilizados e as estruturas de serviços complementares.	<ul style="list-style-type: none"> • Armazéns • Centros de distribuição • Estoque • Meios de transportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas parceiras que armazenem e distribuam produtos, de forma terceirizada
Tremblay (1998)	No turismo existem três tipos de redes. São elas: (1º) Se estende horizontalmente entre as empresas titulares de capacidades tecnológicas semelhantes, mas de manutenção diversos mercados e operando em diferentes destinos; (2º) Grupos empresas compartilhando o conhecimento de marketing associada a grupos de clientes específicos e (3º) o terceiro tipo de rede assegura a coordenação dos meios complementares a partir do final de destino da cadeia de serviços.	<p>1º) empresas semelhantes, que atuam em diversos mercados destinos diferentes;</p> <p>2º) empresas que compartilhem o mesmo conhecimento;</p> <p>3º) cadeia de serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que exerçam a mesma atividade produtiva • Empresas que compartilhem o conhecimento que tem com as empresas parceiras, independentemente de suas atividades • Empresas que prestam serviços de entrega a partir do produto acabado
Flecha, Silva e Fusco (2012)	Alternativas às formas de mercado e de integração vertical por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação. Suas características estão na velocidade da comunicação, na decisão, no desenvolvimento de produto ou tecnologia, assim como levam em conta a credibilidade entre os atores envolvidos, a negociação de itens de difícil mensuração, as habilidades específicas, o espírito de inovação, a experiência, a filosofia de defeito zero, os benefícios mútuos, a confiança, as ações recíprocas e a estrutura formal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura horizontal • Estrutura vertical • Interdependência de recursos • Linhas de comunicação • Benefícios mútuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração entre as empresas que constituem as redes • Busca por benefícios que alcance todos da rede • Busca por competitividade e crescimento no mercado em conjunto

Fonte: Elaboração própria

É importante salientar que a cadeia produtiva do turismo possibilita o diagnóstico da situação atual e das tendências do turismo na localidade em que está sendo desenvolvido, mediante a identificação dos agentes que são essenciais para a caracterização da atividade, assim como a mensuração do impacto econômico gerado, pois considera a configuração de destinos turísticos com características e objetivos específicos (Oliveira et al., 2008).

Através da análise da cadeia produtiva turística de um determinado local pode-se extrair informações importantes de sua estrutura de forma a melhorar a economia que ela gera, tornando-a assim, mais competitiva no mercado em que se insere, sendo que a sua exploração é fundamental para a manutenção de seu funcionamento. Mas o desenvolvimento do setor turístico tem sido prejudicado pela inexistência de seu modelo próprio de cadeia

produtiva, retardando a sua capacidade de organização consistente (Oliveira et al., 2008), sendo que a gestão do turismo depende da capacidade de grupos de empresas para empreender, interagindo entre si e com seus clientes (Tremblay, 1998).

Frente às diferentes conceituações de cadeia produtiva do turismo, percebe-se que esse é um tema que está em construção. Isso pode ser consequência da dificuldade de operacionalização existente em aplicar este conceito no setor turístico que é complexo e peculiar (Fratucci, 2009), como também pode remeter ao atraso na profissionalização do setor que assumia uma postura majoritariamente exploratória no início do desenvolvimento turístico brasileiro (Trigo, 1992).

Portanto, este trabalho utiliza a definição de cadeia produtiva como a composição de diferentes elos (meios de hospedagem; serviços de alimenta-

ção; transporte rodoviário de passageiros; locação de veículos; agências de turismo; atividades recreativas, culturais e desportivas) que trabalham no processamento e distribuição do produto turístico, a fim de acrescentar valor ao produto final e mediando a relação dessa estrutura de produção com

o consumidor final. Compreende-se necessária a integração desses elos no sentido de tomada de decisões em conjunto dos participantes da cadeia com intuito de impulsionar melhorias e qualidade na cadeia produtiva do turismo. No quadro 4 é apresentada a síntese dos conceitos discutidos.

Quadro 4 | Síntese dos Conceitos de Cadeia Produtiva.

Autor(es)	Definição	Elementos	Forma de operacionalização
SEBRAE & ABETA (2011)	Sequência de operações juntas, das quais diferentes empresas participam da produção, do processamento, da distribuição, da comercialização e dos serviços de apoio do produto (bem ou serviço). Além do fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos e todo o arranjo tecnológico e institucional- até a chegada do produto ao consumidor. É constituído por diferentes nós que são ligados por transações, onde cada nó pratica uma atividade específica que agregue valor ao produto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas com serviços distintos ▪ Nós (elos) ▪ Comercialização de serviços ▪ Distribuição de serviços ▪ Transações ▪ Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que ofereçam serviços distintos (de hotelaria, alimentação, transporte, agências de viagens, atrativos turísticos, locação de veículos). ▪ Venda desses serviços ▪ Pessoas que consumam esses serviços ▪ Negócios entre essas empresas
Instituto Paraense de Desenvolvimento (2009)	Existência de um produto ou de um atrativo turístico que, em determinado território, atua como elemento indutor para gerar uma dinâmica integradora entre as diferentes atividades que compõem o setor. Isto é, o produto ou o atrativo funciona como multiplicador de uma rede de serviços apoiados no desenvolvimento de uma infraestrutura local e regional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ou Atrativo Turístico ▪ Atividades diferentes ▪ Rede de Serviços ▪ Estrutura local ou regional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento local ou regional da atividade turística (uma característica da cidade ou região) ▪ Rede de empresas que trabalhem de forma conjunta para oferecer o produto ou atrativo turístico ▪ Empresas de diferentes atividades que participem do processo de fabricação do produto turístico.
SEBRAE/PE (2008)	Sucessão de interações da malha de atividades e segmentos produtivos que convergem para a produção de um bem ou serviço (articulando-se para frente e para trás), formulando o fornecimento, a distribuição e a comercialização, e mediando a relação entre o sistema e o mercado consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação entre a malha de atividades (diferentes atividades que compõem a produção do produto turístico) ▪ Fornecimento ▪ Distribuição ▪ Comercialização ▪ Sistema ▪ Mercado consumidor ▪ Indicações de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferentes atividades que compõem a produção do produto turístico ▪ Indicação dos serviços de um elo para outro ▪ Consumidores
Prochnik, & Haguenaer (2002)	Definida como a sucessão de operações com o objetivo de produzir, modificar e fazer a distribuição de um produto. Assim como, ações de apoio a cadeia do produto, como pesquisas, serviços financeiros, serviços de transporte e de informação são de suma importância no funcionamento da cadeia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processamento e distribuição do produto ▪ Serviços de pesquisas ▪ Serviços financeiros ▪ Serviços de transporte ▪ Serviços de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos que contribuem para a produção de um produto (horizontal) ▪ Processos que contribuem para a produção de um produto (vertical)
Cadeia Produtiva	Composição de diferentes elos (meios de hospedagem; serviços de alimentação; transporte rodoviário de passageiros; locação de veículos; agências de turismo; atividades recreativas, culturais e desportivas) que trabalham no processamento e distribuição do produto turístico, a fim de acrescentar valor ao produto final e mediando a relação dessa estrutura de produção com o consumidor final. Compreende-se necessária a integração desses elos no sentido de tomada de decisões em conjunto dos participantes da cadeia com intuito de impulsionar melhorias e qualidade na cadeia produtiva do turismo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios de Hospedagem ▪ Alimentação ▪ Locação de Veículos ▪ Agências de Viagens ▪ Meios de Transportes Rodoviários de Passageiros ▪ Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas ▪ Tomadas de decisão conjuntas ▪ Processamento e distribuição do produto turístico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios de Hospedagem ▪ Alimentação ▪ Locação de Veículos ▪ Agências de Viagens ▪ Meios de Transportes Rodoviários de Passageiros ▪ Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas ▪ Ligação desses elos para oferecer um produto turístico ▪ Busca de integração a fim de desenvolver a cadeia.

Fonte: Elaboração própria

4. Modelo para análise da gestão da produção no ambiente intra e interorganizacional do turismo

A Figura 1 apresenta a sistematização e interação entre os conceitos abordados na identificação e entendimento de como os conceitos e interações funcionam na cadeia produtiva do turismo.

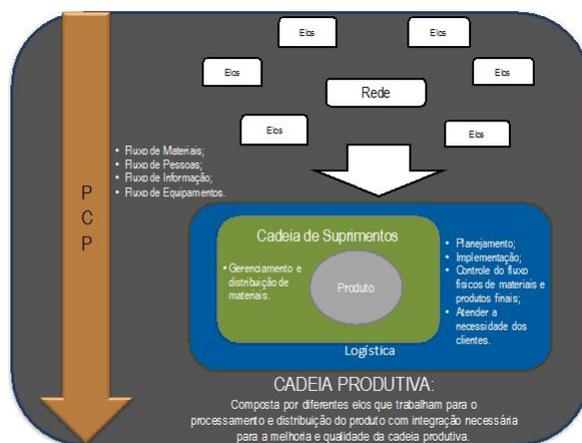


Figura 1 | Gestão da Cadeia Produtiva
Fonte: Elaboração própria

O modelo opera em 2 níveis: um intraorganizacional, especificamente através do subsistema de gestão da produção de cada organização, do qual se vinculam os produtos a serem utilizados como insumos na sequência de processamento de atividades da cadeia. Neste nível os conceitos diretamente aplicados são de Planejamento e Controle de Produção (também são importantes os conceitos de Plano Mestre de Produção e de Planejamento Estratégico, dentre outros que se referem ao âmbito interno da organização), que cumpre o papel de especificar o que, de que forma, os prazos, as quantidades e especificações de cada produto ou serviço a ser produzido.

O segundo nível, por sua vez, analisa as relações entre as organizações e os papéis que cada uma delas deve cumprir numa sequência, mais ou menos frouxa (no caso de uma rede) ou rígida, no caso de uma cadeia de suprimentos. Assim, considerando o papel e a natureza intercambiável de operações dentro do turismo, onde não há uma sequência exata – embora ainda assim haja pon-

tos necessários de passagem entre uma atividade e outra (como, por exemplo, a necessidade prévia de deslocamento de se chegar a um destino e então se hospedar ou visitar um atrativo) – colocado como elemento basilar a noção de redes, que irá tecer e sustentar as relações (materiais e imateriais) entre as organizações de um dado setor. Além disso, a rede tem a vantagem de poder integrar seletivamente algumas organizações, ao invés de todas, e ser mais dinâmica e fluída, suscetível a mudanças e atualizações (embora, a constante repetição de atividades e interações tenda a estabilizar e, em alguns casos, a institucionalizar, padrões de condutas e relações interorganizacionais, podendo culminar com a criação de uma supra-organização (ex.: *holding*) para gerenciar as empresas menores.

Um bem para ser produzido necessita de uma sequência de operações e transformações (ou combinações, no caso de bens imateriais ou serviços), que podem ser identificadas a partir da análise reprodutiva do bem em si até as menores partes de sua composição e que, portanto, são necessárias

para sua elaboração. Então, no centro da figura localizamos o conceito de produto e seu entorno e englobando o conceito de cadeia de suprimentos, que serve para nos ajudar a identificar a sequência de passos – desde os essenciais aos opcionais – para a produção de um bem. Porém, enquanto a cadeia de suprimentos mostra as relações, mais ou menos mecânicas, entre as organizações; a logística nos impele a uma visão mais bem articulada entre essas organizações, seus papéis e funções ao longo do processo produtivo de um setor, ao acrescentar a preocupação com os clientes e suas expectativas, bem como os processos de planejamento e controle dos fluxos interorganizacionais, o que leva a um grau necessário de maior interação entre as organizações.

Todavia é com a noção de cadeia produtiva que se pensa de forma sistêmica a agregação de valor, ao longo de cada estágio, até se chegar ao produto final. Dessa forma, o conceito de cadeia produtiva nos revela, além do mapeamento das organizações em si, das suas relações e do grau de interação que possuem umas com as outras, o surgimento de uma organização líder ou indutora (pública ou privada) ou mesmo uma supra-organização que vela pela coordenação do fluxo de produção e pela defesa dos interesses sistêmicos de toda a cadeia.

Ao longo da segunda metade do século XX até hoje, um crescente movimento de ampliação das fronteiras organizacionais (Friedberg, 1992) em relação ao ambiente organizacional e a outras organizações, complexificam o processo produtivo, e simultaneamente tornam-o cada vez mais integrado, interdependente e coordenando; em poucas palavras, sistêmico.

Nesse contexto se instaura os processos de intermediação e de produção de bens simbólicos e serviços, os quais, entretanto, são operacionalmente geridos (embora uma engenharia de gestão da produção de serviços esteja por ser feita), carecendo de conceitos e ferramentas de gestão da produção, que os têm relegado a segundo plano – como se fossem atividades demasiado simples,

que pudessem dispensar planos e mecanismos de controle formais e profissionais, o que se confunde na prática, com a realização de atividades ad hoc, improvisadas e de forma amadora.

5. Conclusão

Este artigo dedicou-se a mapear, sistematizar e ordenar conceitualmente as ideias chave da área de gestão da produção aplicadas ao contexto do turismo, e sua atividade ordinária de prestação de serviços turísticos. Foi revisada a literatura sobre gestão da produção, no ambiente intra-organizacional – planejamento e controle da produção –, e interorganizacional – redes, cadeia produtiva e logística – da qual apresentou-se parcialmente.

Partiu-se da suposição de que os conceitos de gestão da produção, originalmente desenvolvidos e aplicados no contexto da atividade produtiva industrial, enfrentam limitações ao serem empregados em atividades predominantemente imateriais, de prestação de serviços; e que neste setor ainda encontram-se limitadas a transposições conceituais e elaborações teóricas próprias. Outro limitante é a complicação em identificar o conceito adotado à realidade turística. O problema não está restrito à adequada conceituação aplicada ao setor turístico, mas em identificar o fluxo da produção do destino turístico conforme o funcionamento desse conceito.

Ademais, a complexidade do setor turístico se tornou um dos maiores desafios para gestão e desenvolvimento equilibrado do setor no Brasil (EMBRATUR, 2006) e o delongamento na compreensão da necessidade de uma gestão efetiva e perdurável resulta que seu desenvolvimento seja lento.

O enfoque na cadeia produtiva é determinante para garantir a efetiva organização do setor (Vasconcelos, Milagres & Nascimento, 2005). Todavia compreende-se que os conceitos de gestão no âm-

bito empresarial não conseguem se adequar totalmente ao setor turístico. A solução não está em tentar adequar esses conceitos ao setor de serviços, mas formular conceitos que se encaixem a esse tipo de setor. Assim, futuros estudos poderiam através de testes empíricos validar esta proposta teórica cotejando-a com a realidade. De igual maneira, é possível que ajustes possam ser feitos a sua estrutura teórica-argumentativa, sobretudo, devido a adequações empíricas. Ainda assim a tentativa de teorização específica sobre a gestão de operações e da produção no turismo constitui-se num passo fundamental para a elaboração de produtos turísticos e a necessária qualificação e profissionalização desta atividade no Brasil, que apenas pode realizar-se por meio da produção de conhecimento.

Agradecimentos

Este texto foi derivado da pesquisa “Mapeamento da Cadeia Produtiva do Turismo de Juiz de Fora”, financiada pelo edital de apoio a grupos de pesquisa da Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF. Por esse motivo agradecemos a Pró-Reitoria de Pesquisa/PROPESQ da Universidade Federal de Juiz de Fora/ UFJF.

Referências

- Álvarez, W. C., & Pérez, M. J. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Fundación CODESPA.
- Andrade, H. A., & Fernandes, F. C. F. (2015). Barreiras e desa os para melhoria da integração interfuncional entre Desenvolvimento de Produto e Planejamento e Controle da Produção em ambiente Engineering-to-Order. *Gest. Prod.*, São Carlos, DOI <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1087-13>
- Barbosa, F. (2005). O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional. *Revista Caminhos da Geografia*, 10(14), 107-114.
- Boullón, R. C. (2005). *Os Municípios Turísticos*. (Trad. Carlos Valero). Bauru, SP, EDUCS. (Coleção Turismo).
- Bueno, M. J. C.; Stettiner, C. F.; Marcellos, L. N.; & Sardeiro, F. G. (2014). A gestão da cadeia de suprimentos de serviços. Desafios e oportunidades. In *X Encontro Mineiro de Engenharia de Produção*. Juiz de Fora, 1 a 3 de maio, 2014.
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*, Editorial Alianza Económica.
- Comisión Europea de Turismo/Organización Mundial del Turismo – CET/OMT. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Comisión Europea de Turismo-Organización Mundial del Turismo. Acesso em https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4E6D/E076/AAE5/B827/BFEC/COA8/0164/205F/130805_manual_productos_turisticos_excerpt.pdf
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., David Gilbert, D. & Wanhill, S. (2001). *Turismo princípios e práticas*, Porto Alegre, Bookman.
- Detoni, M. M. L. (2007). Operadores Logísticos. In Novaes, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Campus.
- Flecha, A. C.; Silva, A. V. C. Fusco, J. P. A; & Bernardes, A. T. (2012). Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. *Revista de Administracao de Empresas - RAE*. 52(4), 2012, 386-406.
- Fratucci, A. C. (2009). Refletindo sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: Perspectivas para as Redes Regionais de Turismo. *Turismo em Análise*, 391- 408.
- Friedberg, E. (1992). Les quatre dimensions de l' action organisée. *Revue Française de Sociologie*, 33(4).
- Garrido, I. M. D. A. (2001). *Modelos Multiorganizacionais do Turismo: Cadeias, Clusters e Redes*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=313670&idtema=118&search=minasgerais|juiz-de-fora%C3%8Dndice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm->

- Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR. (2013). Acesso em 29 de janeiro de 2014, em http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Turiso_injetou_US_61bilhoes_n_economi_te_novebro.html
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2010). *A Ocupação no setor turismo e sua Evolução: um panorama do Brasil e Regiões*. In Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas. Brasília: Ipea.
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2009) *Cadeia produtiva do turismo no Paraná: síntese do estudo*. Curitiba: IPARDES.
- Karassawa, N. S. (2003). Revisitando os conceitos básicos: turismo, qualidade e logística. In Karassawa, N. S. *A qualidade da logística no Turismo - Um estudo Introductório*. São Paulo, Aleph, pp. 29-49.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-470.
- Lustosa L., Mesquita, M. A., Quelhas, O., & Oliveira, R. (2008). *Planejamento e Controle da produção*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Martins, R. A. (1993). *Flexibilidade e Integração no novo paradigma produtivo mundial: estudos de casos*. São Carlos – SP. Dissertação de Mestrado. EESC/USP.
- Melo, J. F. M., Villar, A. M. & Severiano Filho, C. (2006). O posicionamento do Planejamento e Controle da Produção – PCP em uma indústria alimentícia. In *XIII uma indústria SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006*.
- Mendonça, M. C. A. (2006). *Gestão integrada do turismo no espaço rural*. Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Escola de Administração, São Paulo.
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School.
- Novaes, A. G. (2007). Canais de distribuição. In Novaes, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Campus, 107-129.
- Oliveira, L., Pinheiro, L. E. L., Michels, I. L., & Brum, E. (2008). A Organização da Atividade Turística em Corumbá, Sob o Enfoque dos Conceitos de Cadeia Produtiva e Arranjo Produtiva Local. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3).
- Organização do Turismo (OMT) (2014). Acesso em 30 de janeiro de 2014, em <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-01-20/elturismo-internacional-supera-las-expectativas-con-52-millones-llegadas-a>
- Organização Mundial de Turismo – OMT (1994). Planejamento para o desenvolvimento do turismo sustentável em nível municipal. *Guia para treinamento de agentes multiplicadores e monitores municipais*. Madrid, OMT.
- Pimentel, T. D., & Pimentel, M. P. C. (2012). Planejamento e controle da produção no turismo: um ensaio. In *Revista Economia e Gestão*, PUC Minas, 12(28), 53-74.
- Prochnik, V. & Haguenaer, L. (2002). Cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste Brasileiro. *Revista Análise Econômica*. 20 (38), 143-161.
- Quintero Santos, J. L. (maio/ago. 2014). Sectores Económicos del Cantón Playas: sus vínculos con el turismo. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos (ABET)*, Juiz de Fora, 4(2), 32-42.
- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE (outubro, 2015). Serviços Turismo. *Boletim de Inteligência*. Acesso em 10 março 2017, em http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/bd75b9bbfcbbd3786d7a952a5c4dc2c4/\protect\T1\textdollarFile/5794.pdf
- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE de Pernambuco (2008). Cadeia Produtiva do Turismo: cenários econômicos e estudos setoriais. SEBRAE Recife. Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006). *Propostas de elaboração de estudo da cadeia produtiva do turismo em Mato Grosso do Sul – Relatório Final*. Convênio nº. 025/2005. FAPEC, Fundação de Apoio à Pesquisa e a Cultura, RONDON, Fundação Cândido SEBRAE, Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. Campo Grande: MS.
- Tremblay, P. A (1998). Organização Econômica do Turismo. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.
- Trigo, L. G. G. (1992). A formação profissional em turismo nas sociedades pós-industriais. *Comunicarte*, Campinas, 16/17, 100-115.
- Vasconcelos, M. C. R. L., Milagres, R., & Nascimento, E. (dez 2015). Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. *Gest. Prod.* 12(3), 393-404.
- Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., & Jacobs, F. R. (2006). *Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. Bookmann.