



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE TECNOLOGIA – CT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – PPGE

JULIANA MENÊZES DA NÓBREGA

**ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA O PLANEJAMENTO TURÍSTICO COM
BASE NA ABORDAGEM SISTÊMICA E NA LÓGICA DA GESTÃO DE
OPERAÇÕES**

JOÃO PESSOA
2011

JULIANA MENÊZES DA NÓBREGA

**ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA O PLANEJAMENTO TURÍSTICO COM
BASE NA ABORDAGEM SISTÊMICA E NA LÓGICA DA GESTÃO DE
OPERAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada para avaliação
como requisito parcial para a obtenção título de
Mestre junto ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção – PPGEPP da Universidade
Federal da Paraíba – UFPB.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Silene A. Leite

JOÃO PESSOA
2011

N754e Nóbrega, Juliana Menêzes da

Estrutura de referência para o planejamento turístico com base na abordagem sistêmica e na lógica da gestão de operações / Juliana Menêzes da Nóbrega.- João Pessoa, 2011.

152f. il.:

Orientadora: Dra. Maria Silene Alexandre Leite

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba-UFPB/ Centro de Tecnologia-CT.

1. Teoria Geral de Sistemas 2. Teoria da Complexidade 3. Gestão de Operações 4. Planejamento 5. Programação e Controle da Produção I. Título.

UFPB/BC

CDU: 658.5(043)

JULIANA MENÊZES DA NÓBREGA

**ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA O PLANEJAMENTO TURÍSTICO COM
BASE NA ABORDAGEM SISTÊMICA E NA LÓGICA DA GESTÃO DE
OPERAÇÕES**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Silene Alexandre Leite
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba
Examinador Externo

Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Examinador Externo

Prof. Dr. Aloísio da Silva Lima
Faculdade Maurício de Nassau
Examinador Externo

Dedico este trabalho à minha mãe, Iara, meus irmãos, Germana e Christus, à minha orientadora, Silene, e aos amigos que torceram por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos são sempre perigosos! Estamos fadados ao risco da injustiça... Mas injustiça maior seria se me furtasse de registrar minha enorme gratidão a algumas pessoas que foram indispensáveis para o cumprimento dessa missão.

Primeiramente, agradeço a Deus em sua obra e generosidade. Deu-nos a fantástica capacidade de pensar. Que seria de nós sem isso? Descartes bem sintetizou: se pensamos, existimos! Pois bem, através dessa capacidade, Deus deu-nos a oportunidade de não nos reduzirmos a “coisas” – embora muitos ainda prefiram ser “coisas”, e não por inocência, mas por livre arbítrio –, e não sendo “coisas”, podemos dar conta dos rumos da nossa própria existência.

Agradeço a minha mãe, Iara, e meus irmãos, Christus e Germana, que sempre estão comigo em TODOS os momentos da minha vida e que, não diferente, celebraram a conquista do ingresso, caminharam comigo durante esta jornada, e torceram pelo meu êxito ao fim. Da mesma forma, a minha madrinha, Cleone, que se faz presente, torce e apóia-me tanto quanto eles.

A minha orientadora, Silene, um agradecimento muito especial. Devo agradecer pela sua conduta durante nossa relação nesse empreito. Não somente porque me apresentou ao pensamento complexo, mas, sobretudo, porque, desde o princípio, com a humildade que é própria dos que pensam complexamente, recebeu-me com todo carinho, respeito e paciência, e da mesma forma, conduziu toda a minha passagem nesse mestrado. Silene é uma das maiores responsáveis por eu ter chegado até aqui, e por isso que eu não poderia deixar de destacar o meu reconhecimento: MUITO OBRIGADA!

Agradeço ainda a todos aqueles que compunham o PPGE-UFPA, nesse período de minha passagem. O nosso coordenador, Bueno, por quem tenho grande carinho, respeito e admiração. A Ana, nossa secretária, sempre muito atenciosa e prestativa. Aos meus colegas contemporâneos, Djalma, Daíse, Jeane, Amanda, Onildo, André, Márcio, Romero, Ana Cecília, Beth, Débora e demais.

À família Andrade Eventos, que entendeu a minha ausência durante esse período e me recebeu de volta após o término. Lá foi/é onde aprendi/aprendo tudo o que sei sobre o mercado de eventos e, sem dúvidas, esse trabalho não teria acontecido sem o conhecimento prático que eles me oportunizaram.

Alguns amigos especiais também merecem o meu agradecimento. Aline e Allan, pela forma sempre forte e presente como encenam em minha vida, torcendo por mim e me apoiando em tudo o que eu faço. Também ao amigo Clício, que trouxe palavras de força e perseverança nos dias difíceis. E Gilson, quem em prova de amizade e carinho, editou o VT usado na minha apresentação.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma para que eu subisse mais esse degrau!

O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano.
Isaac Newton

RESUMO

Este estudo aborda a importância do processo de planejamento para os sistemas turísticos, buscando respeitar a sua organização sistêmica e a lógica complexa. Para tanto, apoiou-se em três grandes conceitos: A Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade, a Gestão de Operações e o Planejamento Turístico. Por meio de discussões teóricas, buscou-se mostrar que o turismo é um sistema complexo e que por isso o seu desenvolvimento precisa ser planejado. Como alternativa para tanto, foi construída uma estrutura de referência com base em seis modelos de planejamento turístico pré-existent e nos objetivos do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). A estrutura de referência proposta contextualiza os objetivos do PPCP no ambiente do turismo, mostrando que é possível estender as atividades da Gestão de Operações a ambientes mais complexos, atendendo aos novos desafios impostos à Engenharia de Produção.

Palavras-chave: Teoria Geral de Sistemas. Teoria da Complexidade. Gestão de Operações. Planejamento. Programação e Controle da Produção. Planejamento Turístico.

ABSTRACT

This study addresses the importance of the planning process for tourism systems respecting your organization systemic and complex logic. Therefore, relied on three major concepts: A Systems Theory / Complexity Theory, Operations Management and Tourism Planning. Through theoretical discussions, we sought to show that tourism is a complex system and therefore its development needs to be planned. As an alternative to both, we constructed a frame of reference based on six models of pre-existing tourism planning and objectives of Planning, Programming and Production Control (PPPC). The frame of reference proposed contextualizes the goals of PPPCs in the environment of tourism, showing that it is possible to extend the activities of the operations management environments more complex, taking into account new challenges to Production Engineering.

Keywords: General Systems Theory. Complexity Theory. Operations Management. Planning, Programming and Production Control. Tourism Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Número de empregos formais em turismo no Brasil (em milhões)	15
Figura 2 – Representação clássica dos sistemas de produção	38
Figura 3 – Planejamento, programação e controle da produção	46
Figura 4 – Sistema turístico de Leiper	55
Figura 5 – Sistema turístico de Beni	59
Figura 6 – Complexidade da administração das operações.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de sistema.....	31
Quadro 2 – Sumário dos objetivos de cada fase do PPCP	46
Quadro 3 – Etapas de desenvolvimento do turismo	51
Quadro 4 – Primeiros conceitos de turismo	52
Quadro 5 - Estado da arte do sistemismo no turismo	56
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens da teoria geral de sistemas	61
Quadro 7 – Sumário dos objetivos do modelo de Cooper	65
Quadro 8 - Sumário dos objetivos do modelo de Petrocchi.....	68
Quadro 9 - Sumário dos objetivos do modelo de Ignarra	71
Quadro 10 – Sumário dos objetivos do modelo de Barretto	74
Quadro 11 – Sumário dos objetivos do modelo de Molina.....	77
Quadro 12 – Sumário dos objetivos do modelo de Valls.....	79
Quadro 13 – Conceitos de sustentabilidade	81
Quadro 14 – Fases da pesquisa.....	87
Quadro 15 – Instrumento de pesquisa.....	89
Quadro 16 – Enquadramento do modelo de Cooper.....	101
Quadro 17 – Avaliação do modelo de Cooper (1993)	104
Quadro 18 – Enquadramento do modelo de Cooper.....	106
Quadro 19 - Avaliação do modelo de Petrocchi (1998).....	109
Quadro 20 – Enquadramento do modelo de Ignarra.....	112
Quadro 21 – Avaliação do modelo de Ignarra (2003)	115
Quadro 22 – Enquadramento do modelo de Barretto	116
Quadro 23 – Avaliação do modelo de Barreto (2005).....	119
Quadro 24 – Enquadramento do modelo de Molina.....	120
Quadro 25 – Avaliação do modelo de Molina (2005)	123
Quadro 26– Enquadramento do modelo de Valls.....	124
Quadro 27 – Avaliação do modelo de Valls (2006)	127
Quadro 28 – Contextualização dos objetivos do Planejamento do PPCP com os objetivos do planejamento turístico	128
Quadro 29 – Contextualização dos objetivos da Programação do PPCP com os objetivos do planejamento turístico	129

Quadro 30 – Contextualização dos objetivos do Controle do PPCP com os objetivos do planejamento turístico	131
Quadro 31 – Elaboração da fase de Planejamento da estrutura de referência proposta	133
Quadro 32 – Elaboração da fase de Programação da estrutura de referência proposta	134
Quadro 33 – Contextualização dos objetivos do Controle do PPCP com os objetivos do planejamento turístico	136
Quadro 34 – Objetivos do Planejamento da estrutura de referência proposta	138
Quadro 35 – Objetivos da Programação da estrutura de referência proposta	139
Quadro 36 – Objetivos do Controle da estrutura de referência proposta.....	140
Quadro 37 – Cumprimento dos objetivos	141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de ocupação hoteleira de João Pessoa (%)	16
Tabela 2 – Motivação dos turistas que visitam João Pessoa (%)	18
Tabela 3 – Oferta de Meios de Hospedagem, Unidades Habitacionais e Leitos - João Pessoa	23

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS	14
1.1 O problema	14
1.2 Justificativa	21
1.3 Objetivos	25
1.3.1 Objetivo Geral	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.4 Limitações da pesquisa	26
1.5 Estrutura do trabalho	26
 CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Os sistemas e a Teoria de Sistemas	27
2.1.1 Conceito, características e propriedades dos sistemas	31
2.1.2 Os sistemas complexos	35
2.2 Os sistemas de produção	38
2.2.1 Evolução dos sistemas de produção e a gestão de operações	40
2.2.2 Planejamento, programação e controle da produção (PPCP)	43
2.3 O sistema turístico	47
2.3.1 História do turismo	48
2.3.2 A Teoria de Sistemas no turismo	52
2.3.3 Planejamento turístico	62
2.3.3.1 O modelo de Cooper	62
2.3.3.2 O modelo de Petrocchi	65
2.3.3.3 O modelo de Ignarra	68
2.3.3.4 O modelo de Barretto	71
2.3.3.5 Modelo de Molina	75
2.3.3.6 Modelo de Valls	77
2.4 Planejamento turístico e sustentabilidade	79
2.5 Conclusões do capítulo	83
 CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	85
3.1 Descrição e caracterização geral da pesquisa	85
3.2 Instrumento de pesquisa	88

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES	92
4.1 O PPCP no planejamento do turismo	93
4.1.1 Contextualização dos objetivos do planejamento do PPCP no planejamento do turismo ..	
.....	95
4.1.2 Contextualização dos objetivos da programação do PPCP no planejamento do turismo	97
4.1.3 Contextualização dos objetivos do controle do PPCP no planejamento do turismo	98
4.2 Avaliação dos modelos de planejamento turístico quanto aos objetivos do PPCP	99
4.2.1 Avaliação do modelo de Cooper (1993).....	100
4.2.2 Avaliação do modelo de Petrocchi.....	104
4.2.3 Avaliação do modelo de Ignarra	111
4.2.4 Avaliação do modelo de Barretto.....	115
4.2.5 Avaliação do modelo de Molina	119
4.2.6 Avaliação do modelo de Valls	123
4.3 Proposição de uma estrutura de referência de planejamento turístico com base no PPCP	127
 CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
5.1 Cumprimento dos objetivos propostos e resultados alcançados	141
5.2 Contribuições do trabalho	142
5.2.1 Contribuições para o Turismo	142
5.2.2 Contribuições para a Engenharia de Produção	143
5.2.3 Contribuições para Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade	144
5.3 Recomendações e sugestões para novos trabalhos	145
5.3.1 Recomendações para novos trabalhos em Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade ...	
.....	145
5.3.2 Recomendações para novos trabalhos em Engenharia de Produção.....	146
5.4 Últimas considerações	146
 REFERÊNCIAS	148

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos introdutórios à pesquisa. Na primeira subseção será apresentado o problema que este trabalho pretende estudar. Na segunda subseção, à partir do problema, serão esclarecidas as razões que justificam o trabalho. Finalmente, na terceira subseção encontrar-se-ão os objetivos pretendidos com a conclusão da pesquisa. Por fim, apresentam-se ainda as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

1.1 O problema

O setor de serviços tem papel de destaque na economia mundial. Afirma Fitzsimmons (2005) que eles estão no centro da economia de qualquer sociedade e são fundamentais para o seu funcionamento e saúde. Não diferente desta tendência global, no Brasil, o setor de serviços tem representado a parcela mais importante da economia nas últimas décadas. Segundo dados do IBGE (2010), a participação do setor de serviços no Produto Interno Bruto (PIB) desde a década de 70 é a mais significativa, em comparação com a indústria e a agropecuária. Nos últimos cinco anos, enquanto os serviços respondem por cerca de 65% do PIB, a indústria ficou com aproximadamente 29% e a agropecuária com aproximadamente 6%.

Segundo Fitzsimmons (2005), este crescimento do setor em nível mundial está associado ao processo de amadurecimento econômico das sociedades, onde, economias industriais bem sucedidas são construídas sobre um forte setor de serviços. Nos Estados Unidos, por exemplo, entre os séculos XX e XXI, o número de trabalhadores empregados no setor passou de 30% para 80%.

Esta constatação pode ser respaldada no fato de que atualmente, os serviços têm exercido importante papel de apoio à própria manufatura. Muitas indústrias têm associado serviços aos bens que produzem por razões diversas, quer seja como diferencial competitivo, como suporte às operações ou como geradores de lucro (GIANESI; CORRÊA, 2006). Segundo Johnston e Clark (2002), estima-se que aproximadamente 75% das atividades das organizações de outros setores estão direta ou indiretamente associadas aos serviços.

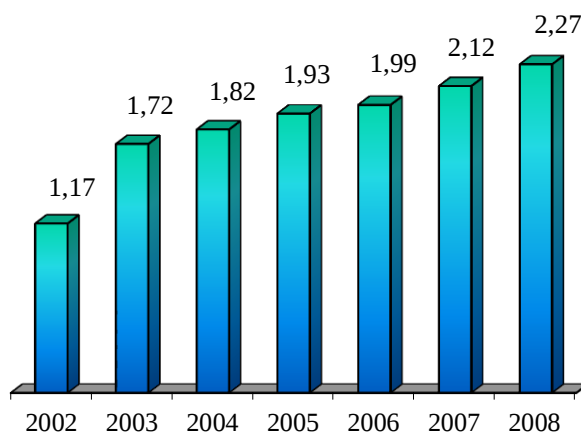
Além disto, de acordo com Ganesi e Corrêa (2006), não são apenas os fatores econômicos que têm ocasionado o aumento da demanda pelos serviços, mas também, aqueles de ordem social, como desejo de qualidade de vida, aumento do tempo livre, urbanização, o

aumento das populações de crianças e idosos, a inserção da mulher no mercado de trabalho, o aumento do nível de exigência dos consumidores e o avanço tecnológico.

Essas mudanças na sociedade acarretaram na demanda de serviços especialmente relacionados às atividades de entretenimento e lazer. Neste contexto, o turismo é de grande destaque, figurando como uma das atividades mais representativas para a economia mundial, responsável por movimentar milhões de pessoas, gerando renda e emprego (BRASIL, 2009). Enquanto que, entre 1975 a 2000, o crescimento econômico mundial médio, medido pelo PIB, foi de 3,5% ao ano, o turismo teve um crescimento médio de 4,6% ao ano (BRASIL, 2007). Segundo dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTCC), em 2007, o setor teve impacto direto de aproximadamente 10% do PIB mundial – e estima-se que até o fim de 2012 esse percentual chegue a 12%. Naquele ano, o turismo também foi responsável por empregar 230 milhões de pessoas em todo o mundo, o que significa 8,3% do total de empregos.

No Brasil, o setor também tem observado um importante desempenho. O mercado de trabalho formal entre as atividades diretamente relacionadas ao turismo cresceu 32,70% entre os anos de 2002 e 2008 (figura 1), sendo que, em 2008, os empregados nestas atividades representavam 5,76% do total de empregados formais acumulados (BRASIL, 2010).

Figura 1 - Número de empregos formais em turismo no Brasil (em milhões)



Fonte: Brasil (2010)

Mesmo com esse quadro de expansão, o desempenho do turismo em vários destinos brasileiros ainda é incipiente. Na capital paraibana, João Pessoa, a atividade turística ainda é incipiente, o que pode ser constatado pela taxa de ocupação hoteleira dos últimos anos (tabela 1). Apesar de observar-se um crescimento neste sentido, de maneira geral, a média anual mostra que as hospedarias da cidade trabalham com pouco mais que a metade de sua capacidade.

Tabela 1 – Taxa de ocupação hoteleira de João Pessoa (%)

Meses	Anos			
	2007	2008	2009	2010
Janeiro	84,81	84,08	86,12	88,37
Fevereiro	60,80	66,84	63,69	68,03
Março	57,16	61,09	60,64	66,91
Abril	59,29	54,95	55,08	61,29
Maio	50,93	51,38	52,91	54,07
Junho	56,34	50,90	55,68	61,13
Julho	61,56	60,45	69,03	71,82
Agosto	51,53	49,63	55,15	61,75
Setembro	58,20	55,92	56,88	70,31
Outubro	62,89	59,71	70,33	67,43
Novembro	71,63	68,31	66,03	68,60
Dezembro	60,65	63,79	66,63	65,28
MÉDIA	61,32	60,59	63,09	67,10

Fonte: PBTUR (2011).

Nestes dados, é possível também constatar que a demanda na cidade apresenta comportamento cíclico, variando entre períodos de picos e depressões. Este comportamento flutuante da demanda é conhecido como sazonalidade. Segundo Medeiros (2008) este fenômeno ocorre quando há uma concentração do fluxo em determinado período do ano e uma desaceleração da demanda no restante do ano. Lohmann e Panosso Netto (2008) entendem a sazonalidade como uma faceta marcante do turismo em várias partes do mundo, e é geralmente vista como um dos principais problemas enfrentados por este segmento.

Neste sentido, Medeiros (2008) destaca que são inúmeros os efeitos que a sazonalidade traz para os agentes e negócios turísticos, dentre os quais é possível citar a subutilização dos recursos, dos serviços e equipamentos¹ nos períodos de baixa estação, a degradação da qualidade destes durante a alta temporada, a redução da rentabilidade dos negócios – impondo, consequentemente, um risco sobre o investimento – a diminuição do nível de emprego e a provocação de uma elevada taxa de rotatividade e, enfim, a instabilidade gerada no mercado, com implicações nos demais segmentos econômicos, via cadeia produtiva e efeito multiplicador.

Em função destes efeitos no setor, Lage e Milone (2001) consideram que a indústria turística deve esforçar-se para reduzir as flutuações de temporada tanto quanto possível, proporcionando uma ocupação mais adequada dos equipamentos turísticos.

¹ No turismo, convencionou-se denominar “equipamento” toda obra de caráter estruturante à atividade, que seja pública ou privada, como centros de convenções, aeroportos, hotéis etc.

Neste intuito, o *trade* turístico e os governos têm alertado para o investimento no turismo de eventos. Segundo Medeiros (2008), dois aspectos são fundamentais para que se compreenda a importância deste nicho. O primeiro refere-se à sua própria capacidade de reduzir os efeitos da sazonalidade, homogeneizando assim, o nível de aproveitamento dos equipamentos turísticos. O segundo aspecto relaciona-se ao tipo de turista que atrai, o qual, gasta mais que o turista de lazer e também permanece mais tempo no núcleo receptor.

Em razão disso, os órgãos da esfera pública federal que gerem o turismo nacional, o Ministério do Turismo (MinTur) e o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), têm empregado esforços para colocar o país no foco dos eventos. Em 2003, o Brasil ocupava a 19ª colocação do ranking da International Congress and Convention Association (ICCA), mas, agora já ocupa a 7ª posição no mesmo ranking (MINTUR, 2009).

Recentemente, os esforços desses órgãos culminaram na captação da Copa do Mundo de Futebol da FIFA de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016. Para a EMBRATUR, a captação de eventos é uma estratégia vital para o turismo brasileiro, aumentando a visibilidade do país no exterior e atraindo turistas cujos gastos médios são elevados (MINTUR, 2009).

Além disto, a aprovação da Lei nº 11.711, de 17 de setembro de 2008, garante o reconhecimento legal da atividade e do organizador de eventos, e pode ser interpretado como um claro indício de que o setor está em ascensão no país, e por isso busca profissionalização.

Em João Pessoa, o desempenho do turismo de eventos é, igualmente ao turismo de lazer, pouco expressivo. Como visto nos dados da tabela 1, existe uma demanda muito associada ao turismo de lazer, uma vez que, em todos os anos observados, os meses de janeiro apresentaram maior taxa de ocupação, bem acima da média anual e das taxas de ocupação dos demais meses do ano.

Tal constatação pode ser ratificada quando analisada a motivação dos turistas que visitam a cidade de João Pessoa (tabela 2). Os dados observados para o mesmo período, 2007 à 2011, mostram que a maior parte desses turistas, principalmente os estrangeiros, tiveram por motivação o lazer, o que explica ainda melhor o comportamento sazonal da demanda na cidade.

Tabela 2 – Motivação dos turistas que visitam João Pessoa (%)

Motivações	Anos							
	2007		2008		2009		2010	
	BRL	EST	BRL	EST	BRL	EST	BRL	EST
Turismo	48,42	91,43	50,43	91,94	54,11	87,09	54,84	87,24
Negócios	31,49	5,52	32,41	5,11	29,90	10,42	29,26	4,77
Convenções	8,71	1,58	7,56	1,91	6,46	1,84	5,04	6,68
Outros	11,37	1,48	9,61	1,04	9,54	0,66	7,85	1,30

Fonte: PBTUR (2011).

Acompanhando a tendência nacional, entretanto, o Governo do Estado buscou incentivar o mercado local através da solução do seu problema mais nítido na percepção do *trade*: a ausência de um Centro de Convenções. O João Pessoa Conventions & Vistours Bureau (JPAC&VB) estima que a Paraíba perca entre 30 e 40 eventos por ano em virtude da ausência deste equipamento, o que, segundo o órgão, representa uma perda de R\$ 100 milhões anuais e R\$ 35 milhões em investimentos diversos (CORREIO DA PARAÍBA, 2009). Nessa perspectiva, o Governo do Estado prevê um investimento aproximado de R\$ 120 milhões no complexo, que ocupará uma área de 342.000 m² na região conhecida como Costa do Sol, na rodovia estadual PB 008.

De fato, o local é uma condição imprescindível para a realização de um evento, porém, se observada a complexidade inerente à atividade turística e ao próprio setor de eventos, faz-se sábio ponderar que a falta de um centro de convenções talvez não seja o único fator impeditivo ao pleno desenvolvimento do turismo de eventos em um núcleo receptor (apêndice A e B). Yázigí (2003) ressalta que os eventos só costumam ocorrer em lugares de bom posicionamento hierárquico, status e beleza, equipados com aeroportos, hotéis, salas de convenções e mesmo de lazer. Por isso, para o autor (2003), sem a organização de todos os potenciais turísticos e do território em toda sua complexidade, não se pode esperar turismo digno de estatística. Dentro desta ótica, pode-se inferir que reduzir um sistema turístico a intervenções reducionistas e pontuais pode acarretar em resultados frustrantes e indesejados.

No caso do sistema em observação, o turismo de eventos de João Pessoa (PB), é possível suscitar problemas consequentes dessa visão reducionista. A mais eminente é a questão da hospedagem. Até o ano de 2010 a cidade de João Pessoa tinha uma oferta de 3.211 unidades habitacionais, conforme dados da PBTUR (2010). A mesma fonte de dados aponta ainda que a taxa de ocupação média no mesmo ano foi de 67,10%, o que representa uma ocupação média em números absolutos de aproximadamente 2.154 unidades habitacionais. Isso significa que existem aproximadamente 1.056 unidades habitacionais oscilantes, para

serem preenchidas com a nova demanda. Ao comparar esse número com a capacidade do teatro do Centro de Convenções, que será de 3 mil pessoas, ter-se-ia já aí, um déficit de 1.944 unidades habitacionais.

Cabe esclarecer que essa é uma análise simples, a qual só viria a se agravar nos meses onde a taxa de ocupação é superior a média. O problema se agravaria também ao se considerar a categoria dos estabelecimentos hoteleiros, pois, determinadas categorias de participantes de eventos exigem um nível de qualidade mais apurado.

É neste momento que a necessidade por um gerenciamento planejado do turismo se torna urgente. Segundo Molina (2005) o planejamento busca estabelecer um curso de ação que conduza à obtenção de uma situação desejada, mediante esforço constante, coerente, organizado, sistemático e generalizado. Para o mesmo autor (2005), no âmbito do turismo, o planejamento é um processo racional que busca assegurar o desenvolvimento turístico, observando todos os seus subsistemas, e deve concordar com as orientações dos demais setores do país.

Na busca do respeito à essa globalidade do turismo, muitos estudiosos consideram importante a sua análise sistêmica, apoiados na Teoria Geral de Sistemas, dentre os quais é possível citar autores mais influentes como Leiper (1979), Acerenza (2002), Boullón (2002), Molina (2005) e Beni (2007). Para estes estudiosos, o turismo é um sistema aberto, pois realiza trocas com o meio onde está inserido, e cada variável que o compõe internamente interage com todas as demais (BENI, 2007). Portanto, segundo esta lógica, uma determinada intervenção neste sistema irá incidir sobre todas as variáveis, em maior ou menor escala. Por isso, Acerenza (2002) considera que é na falta de uma visão sistêmica que consiste a causa para muitas distorções no campo do turismo.

A Teoria de Sistemas no turismo é considerada como a teoria que melhor explica a sua dinâmica até o momento (PANOSSO NETO, 2005). Entretanto, segundo Lohmann e Panosso Neto (2008), esta abordagem não consegue aprofundar considerações importantes e por isso deixa lacunas. Segundo esses autores (2008), algumas questões ficam em aberto, como qual seria a lógica que existe entre os componentes do sistema, ou como os atributos do sistema influenciam o seu funcionamento; Em que sentido é possível dizer que se constitui em um sistema funcional social; Como seria possível a quantificação das entradas (input) e saídas (output) de energia do sistema, e se isso não o é, como se daria, então, a análise qualitativa; Ou ainda, como seria possível delimitar o sistema turístico de seu entorno.

Para Morin (2010) a aplicação de Teoria Geral de Sistemas aos sistemas vivos e sociais, baseada apenas na noção de sistema aberto é insuficiente, sendo necessário

aprofundar-se nas questões organizacionais e suas articulações. Para o autor (2008), a organização une de maneira inter-relacional os elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que compõem um todo.

Assim, compreender o turismo apenas pela delimitação de sua fronteira com o ambiente, pela determinação dos subsistemas que o compõe não é suficiente. Faz-se necessário, além disto, compreender a organização que guia a conduta do sistema.

Essa necessidade recai sobre e altera drasticamente a questão do planejamento turístico. A lógica com que se interpreta o “objeto” fruto do planejamento conduz também a lógica do desenvolvimento do processo. Se se percebe o sistema sem o reconhecimento de sua conduta complexa, desconsidera-se a importância de compreender aquilo que Morin (2010) considera como essencial aos sistemas complexos: a sua organização.

A Teoria de Sistemas deverá ser útil quanto ao mapeamento dos subsistemas que compõem uma unidade turística, apontando a escala do planejamento. Entretanto, conforme visto, só esse diagnóstico não consegue responder ao emaranhado de relações entre esses subsistemas e entre o sistema e o meio ambiente, nem à forma como ele se organiza. Portanto, o planejador não conseguirá vislumbrar com clareza os impactos de cada ação pretendida, e acabará por reduzir o sistema a ações pontuais, tal como na realidade observada, na cidade de João Pessoa.

A percepção, entretanto, de sua conduta complexa, e não apenas sistêmica, exige uma mudança no modelo mental utilizado pelo gestor para observar e planejar o sistema. A partir dessa concepção, é possível que o planejador saia do esquema cartesiano “ação-reação”, e compreenda que é possível que incorra uma teia de reações provenientes de uma única ação, por exemplo. É exatamente nesse momento que a lógica do planejamento se altera, exigindo um processo muito mais cauteloso, criterioso e abrangente.

Associadas a essas limitações impostas pela Teoria de Sistemas no campo do turismo, há também alguns problemas no grupo de teorias que tratam do seu planejamento. Segundo Boullón (2002), as pesquisas em turismo são resultado de esforços individuais e nunca foram confrontadas, de forma que se possa conhecê-las e compará-las. Além disso, como poderá ser visto, essas teorias são carentes de bases teóricas e metodológicas mais robustas.

Assim, além de mudar o olhar sobre a lógica do planejamento do turismo, é preciso também, desenvolvê-la por meio de uma metodologia criteriosa, sob pena de submeter o processo a mesma fragilidade que até então se tem verificado no atual estado da arte. Sob o ponto de vista científico, como o turismo não é uma ciência, mas um campo de estudo,

recomenda-se aos pesquisadores o aporte em disciplinas auxiliares, como a engenharia, a economia, a estatística etc., para que, através de uma prática interdisciplinar, o turismo também se consolide do ponto de vista teórico-metodológico (BOULLÓN, 2002). Desta forma, dependendo do objetivo do estudo, ou do ponto de vista do pesquisador, o turismo pode ser estudado sob várias óticas, sem que se excluam, mas que se sobreponham, propiciando, inclusive, o olhar complexo sobre a atividade.

Observando-o – o turismo –, por exemplo, como resultado de um composto de serviços, é possível buscar as contribuições que a gestão de operações pode auferir para o setor, uma vez que, de acordo com Moreira (2006), esse é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões nas empresas de serviços. Para Giansesi;Corrêa (2006) a função operação é o coração da maioria das organizações e tem por responsabilidade prover produtos e serviços ao mercado, envolvendo o projeto, o planejamento, o controle e a melhoria dos sistemas de produção. Ainda, segundo Dias, Dias e Lima (2011), a qualidade em operações de serviço incide na percepção da qualidade do cliente e, consequentemente, reflete em sua fidelização e no incremento do desempenho financeiro da organização.

Para Johnston e Clark (2002), gerenciar serviços no setor público requer tanta especialização quanto nas empresas do setor privado, e notavelmente o turismo e lazer, tem se destacado como uma grade área geradora de novos empregos em muitas sociedades. Mesmo porque, segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), ao longo das últimas duas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão para buscar eficiência em desempenho, transparência e resultados. Ainda segundo os autores, várias estratégias de mudança que têm sido adotadas por diferentes instituições públicas nesse sentido, geralmente se apóiam em práticas gerenciais do setor privado. Portanto, de acordo com isso, é recomendável apoiar-se nas técnicas da gestão de operações para planejar não apenas as iniciativas privadas do turismo, mas também, as políticas públicas que cuidam do seu planejamento.

É então, através desses apontamentos que se elabora a pergunta chave dessa pesquisa: como planejar o turismo de um núcleo receptor considerando a abordagem sistêmica e a lógica da gestão de operações?

1.2 Justificativa

Essa pesquisa pode ser justificada pela sua contribuição tanto prática, quanto teórica. Na verdade, ambas se complementam, conforme Paulo Freire (1979, p.17) explica:

Assim, como não há homem sem mundo, nem mundo sem homem, não pode haver reflexão e ação fora da relação homem-realidade. Esta relação homem-realidade, homem-mundo [...], implica a transformação do mundo, cujo produto, por sua vez, condiciona ambas, ação e reflexão.

O mesmo autor ainda afirma que “é exatamente esta capacidade de atuar, operar, de transformar a realidade de acordo com finalidades propostas pelo homem, à qual está associada a sua capacidade de refletir, que o faz um ser de práxis.” (FREIRE, 1979, p. 17).

Os resultados construídos à partir de um arcabouço teórico pré-existente e da observação da realidade, além de ajudar a interferir na mesma realidade, também comporão um novo escopo teórico, o qual, voltará para a realidade, tornando-a mais inteligível e servindo como base para novas pesquisas. Assim, teoria e prática se retroalimentam num ciclo virtuoso.

Do ponto de vista prático, os benefícios proporcionados pelo turismo, e mais especialmente pelo turismo de eventos, justificam a realização de pesquisas que possam viabilizá-los, que é o caso desta.

O setor de eventos é um dos nichos que tem apresentado grande destaque dentro do turismo nacional. Em função de seus impactos socioeconômicos, a indústria de feiras e eventos foi reconhecida oficialmente pela ONU e, pela primeira vez na história, incluída como categoria econômica diferenciada no “Padrão Internacional de Classificação de Atividades Econômicas” (BRASIL, 2009). Segundo Zanella (2003), o turista de eventos gasta, em média, três vezes mais que o turista de lazer. No Brasil, pesquisas realizadas pela EMBRATUR confirmam tal afirmação (BRASIL, 2009), o que torna mais atrativo a exploração do nicho em relação a outras formas de turismo.

Já com relação ao seu efeito sobre a cadeia produtiva, a OMT estima que mais de 50 segmentos são beneficiados pelas demandas do turismo de eventos, abrangendo as mais variadas formas de transporte, hospedagem, lazer, alimentação, comércio e demais serviços especializados. O I Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil (SEBRAE, 2001), constatou, por exemplo, que, para São Paulo – o maior núcleo receptor de eventos da América do Sul – o turismo de eventos é responsável por 65% da ocupação hoteleira.

Além do prisma financeiro, o turismo de eventos também pode trazer outros tipos de benefícios para o anfitrião, como exposição da imagem do destino, pacificação entre os povos, disseminação do conhecimento etc., o que Mules (2001) chama de efeitos indiretos ou externalidades. Isso também é extensivo ao turismo, de forma geral:

O turismo é importante não só por seu tamanho em termos de pessoas que viajam, número de empregados ou quanto dinheiro leva até um certo destino; mas devido ao enorme impacto que exerce na vida das pessoas e nos locais em que elas vivem, e devido à forma pela qual ele é significativamente influenciado pelo mundo que o rodeia (HALL, 2004, p. 17).

Este quadro tem induzido a diversos investimentos nos mercado de eventos, inclusive a Paraíba. De uma maneira geral, o setor de turismo paraibano tem recebido alguns incentivos infra-estruturais, como exemplo, a reforma do Aeroporto Internacional Castro Pinto e as duplicações das rodovias federais que ligam a capital aos estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte (BR 101) e ao interior (BR 230), que devem melhorar o fluxo rodoviário e incentivar o turismo doméstico.

É possível observar também alguns investimentos da iniciativa privada no turismo local. Em João Pessoa, entre os anos de 2003 e 2011, observou-se, por exemplo, um importante incremento na oferta hoteleira da cidade (tabela 3).

Tabela 3 – Oferta de Meios de Hospedagem, Unidades Habitacionais e Leitos - João Pessoa

Oferta hoteleira	Anos							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nº de meios de hospedagem	62	68	69	73	71	74	79	82
Nº de unidades habitacionais	2.217	2.248	2.546	2.705	2.704	2.960	3.081	3.211
Nº de leitos	5.395	5.779	6.172	6.720	6.674	7.390	7.695	8.119

Fonte: PBTUR (2011)

Desta forma, é possível verificar que a atividade turística de maneira geral, tanto em nível nacional, como também, localmente tem recebido investimentos. Isso torna urgente a necessidade de um plano de gestão estratégica, um modelo que possa esclarecer o objetivo do sistema, as suas interfaces, a sua organização, os agentes, entre outros aspectos. Do contrário, os benefícios desejados dificilmente serão alcançados e os investimentos realizados, tanto públicos quanto privados, não passarão de vultosos desperdícios.

Portanto, tendo em vista a importância do turismo, e mais especialmente dos eventos sob vários aspectos, bem como o panorama atual de investimento e o desejo de alavancagem do nicho, esta pesquisa descreve sua contribuição prática.

Para Iarozink Neto e Leite (2010, p. 10):

A ação sobre a realidade será mais efetiva e eficaz na medida em que o pesquisador utilize modelos que se aproximem da realidade do fenômeno estudado. Portanto, o pesquisador deve conceber modelos de observação mais próximos do nível de complexidade do fenômeno observado.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se apóia em três grandes áreas do conhecimento: a Teoria de Sistemas/Complexidade, a Engenharia de Produção e o Turismo. Os resultados alcançados deverão consequentemente, contribuir para enlanguescer o escopo teórico dessas três áreas, contribuindo também para estabelecimento do diálogo interdisciplinar entre elas.

Conforme já dito, ainda que a Teoria de Sistemas seja àquela que melhor explica na atualidade o fenômeno turístico, é preciso ainda contemplar questões que continuam nebulosas. Os resultados pretendidos por este trabalho também buscarão contribuir nesse sentido, apoiando-se na Teoria da Complexidade para tanto, visto que ela agrega à Teoria de Sistemas.

Além disto, ainda do ponto de vista teórico, este trabalho deverá também contribuir para o esclarecimento da importância da pesquisa em turismo. Na visão da OMT (2005, p. 3) “às vezes, os maiores inimigos da pesquisa em turismo são os próprios políticos e empresários, pois não entendem para que a pesquisa serve e, portanto, não a integram em suas ações cotidianas.” – não diferente do que se observa na realidade aqui estudada.

Dencker (1998) destaca que muitos dos estudos são apenas descritivos, sem a preocupação de uma reflexão mais aprofundada em relação aos dados levantados, o que decorre da pura falta de entendimento da contribuição que a pesquisa pode trazer ao processo decisório. Neste sentido, observa-se ainda que as pesquisas são escassas de bases metodológicas e submetidas a pouca revisão bibliográfica. (DENCKER, 1998; OMT, 2005; REJOWSKI, 1996; TEIXEIRA; RIBEIRO, 2005).

Ao se escorar na Engenharia de Produção, esta pesquisa deverá ser construída sobre uma base teórica mais solidificada, vencendo este último problema apontado. Entretanto, para esta Engenharia, ter-se-á também uma contribuição, na medida em que os resultados pretendidos buscam extrapolar o perímetro das linhas de produção fabril, respondendo-lhes aos novos desafios colocados pelo crescimento do setor de serviços na contemporaneidade.

Conforme visto, o mercado de serviços tem respondido pela parcela mais significativa de muitas economias. Assim, é importante que se compreenda de que forma é possível nortear a gestão das operações, de forma a otimizar os resultados desse tipo de sistemas de produção. Por razões evidentes, o setor merece, ao menos, a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, caso contrário, corre-se o risco de se “[...] ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.” (GIANESI; CORRÊA, 2006).

Ainda, Johnston e Clark (2002) consideram que um dos maiores desafios para os gerentes de operações é gerenciar o aumento da complexidade desses sistemas, bem como, implementar sistemas de gestão dos serviços do setor público, como educação, saúde e turismo. Ademais, sobre a questão das operações em serviços na esfera pública, segundo Cardoso e Cardoso (2011), a questão da qualidade nesse âmbito da administração é uma exigência do cidadão contemporâneo, que espera por serviços cada vez mais rápidos e eficientes.

Assim, ter-se-á ao fim deste trabalho, de um lado, uma proposta de intervenção para a otimização das operações em serviço e, de outro, a exequibilidade dessas técnicas no setor público, promovendo a construção de uma comunidade mais benéfica para os cidadãos.

Desta forma, esta pesquisa também justifica-se do ponto de vista teórico, visto que deverá contribuir para os esclarecimentos nas lacunas deixadas pela Teoria de Sistemas no turismo, expandir e divulgar as contribuições da Teoria da Complexidade para um melhor entendimento dos sistemas sociais, e, por fim, enlanguescer o alcance da Engenharia de Produção, ajudando a otimizar os sistemas de operações de serviços.

1.3 Objetivos

Com o intuito de propor soluções ao problema observado, esta pesquisa deverá alcançar os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma estrutura de referência que sirva de guia para o planejamento turístico com base na abordagem sistêmica e na lógica da gestão de operações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar modelos teóricos de planejamento turístico;
- Classificar as fases desses modelos dentro da lógica de gestão de operações;
- Verificar se e de que forma esses modelos atendem a lógica da gestão de operações e respeitam a abordagem sistêmica;
- Compilar esses modelos em uma estrutura de referência.

1.4 Limitações da pesquisa

Apesar das contribuições identificadas, e de ter sido impulsionada por um problema real, essa pesquisa gera resultados puramente teóricos. A limitação que se impõe ao não se aplicarem os resultados na prática é não ter-se muita clareza sobre como os resultados, de fato, se comportarão frente aos problemas reais.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. Neste capítulo 1, encontram-se descritos os aspectos introdutórios ao trabalho, onde são apresentados o problema que originou a pesquisa, a sua justificativa e os objetivos pretendidos.

No capítulo 2, apresenta-se o embasamento teórico utilizado para dar suporte à pesquisa, onde são discutidas as principais abordagens relacionadas à Teoria de Sistemas e Teoria da Complexidade, a correlação desta com os sistemas de produção, mas especificamente aqueles voltados para as operações em serviços, e com o planejamento do turismo.

A metodologia utilizada é detalhada no capítulo 3, bem como o instrumento de pesquisa. Já os resultados alcançados através dos procedimentos metodológicos são apresentados em todo o capítulo 4.

Por fim, no capítulo 5, apresentam-se os últimos descerramentos do trabalho. Neste último capítulo, além das últimas considerações, destaca-se também o cumprimento dos objetivos inicialmente propostos e sugestões para outros trabalhos.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentados os argumentos teóricos que fundamentam esse trabalho. Inicialmente, estão descritos os fundamentos da Teoria de Sistemas e da Teoria da Complexidade, como encerramentos históricos e principais características dos sistemas. Em seguida, aborda-se sobre os sistemas de produção, apontando seu objetivo e os princípios da gestão de operações. Na sequência, aborda-se ainda o enfoque sistêmico no ambiente do turismo, e sua relação com o planejamento da atividade. Por fim, o capítulo é finalizado com um breve encerramento que busca concatenar a relação interdisciplinar entre a abordagem sistêmica e lógica da gestão de operações e o planejamento do turismo.

2.1 Os sistemas e a Teoria de Sistemas

A origem da idéia de sistemas aparece na história da ciência moderna, em ranhuras na própria história da humanidade. Por isso, para uma melhor compreensão do conceito, faz-se importante retroceder, ainda que de forma breve, à origem do conhecimento científico.

O desejo do homem pelo conhecimento está presente em toda a sua história. Já nas escrituras sagradas do cristianismo, é possível observar-se registros do facínio do homem pelo saber (VASCONCELLOS, 2002). Em Gênesis (3: 4-6), disse à Eva a serpente: “Certamente não morrereis. Porque Deus sabe que no dia em que comerdes desse fruto, vossos olhos se abrirão, e sereis como Deus, conhecendo o bem e o mal.”. Relata-se que “então, vendo a mulher que aquela árvore era boa para se comer, e agradável aos olhos, e árvore desejável para dar entendimento, tomou do seu fruto e comeu [...]”.

Na pré-história, Laville e Dionne (1999) consideram que o homem convivia permanentemente com a necessidade de dispor do saber para sobreviver e facilitar a sua existência diante das forças hostis da natureza:

Tomemos o exemplo do fogo: um dia, após uma tempestade, o homem pré-histórico descobre que um raio queimou o mato; que um animal, nele preso, cozinhou e ficou delicioso, e que o fogo dá, além disso, o calor. Que maravilha é o fogo! Mas o que é o fogo? Como produzi-lo, conservá-lo, transportá-lo? (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 17)

Por um longo período o homem apreendeu o conhecimento de forma espontânea. Através das experiências pessoais e da observação do mundo ele passou a intuir e repassar tradições para os demais homens. Este tipo de conhecimento, chamado de “senso comum”,

porém, segundo ARANHA (1993), “é presa das aparências”, pois, não consegue explicar por que nem como ocorrem os fenômenos.

Foi esta fragilidade do senso comum que levou o homem a buscar conhecimentos metodicamente mais elaborados, e portanto, mais confiáveis (LAVILLE; DIONNE, 1999). Por isso, Vasconcellos (2002) considera que a “descoberta do *logos*” (razão) pelos gregos marca um momento privilegiado e único na história da humanidade. Filósofos como Thales, Platão, Aristóteles e Sócrates, que estavam à frente do pensamento racional, propuseram a *episteme*, ou seja, o conceito de “argumento” em oposição ao mito (*mythos*) e a opinião (*doxa*), que compunham o senso comum. A *episteme* é sustentada pela prova, ou seja, a verdade é explicada por meio da demonstração, e não mais pela simples aparência ou por causas sobrenaturais. O argumento, que dava forma a *episteme*, estava fortemente associado ao filosofar, ao pensar.

O discurso do *logos* (do sujeito do conhecimento) é pensado como separado da realidade (o objeto do conhecimento), da qual deverá apropriar-se, por intermédio da mediação do pensamento ou da idéia (VASCONCELLOS, 2002, p. 55).

Provavelmente, esta associação com a filosofia fomentou a proposição do método dedutivo, por Aristóteles, do qual ainda se apropria a ciência contemporânea.

Estes grandes avanços, porém, foram interrompidos por séculos, na era medieval. Foi um período onde a ciência afastou-se da filosofia e submeteu-se à teologia. Ela só passou por uma nova revolução no século XVII, quando foi definitivamente separada da filosofia. Esta quebra marca o surgimento da ciência moderna, ou ciência clássica (VASCONCELLOS, 2002).

René Descartes assume papel importante neste contexto, considerado como figura central na origem da ciência moderna. Opondo-se à subordinação da ciência à fé, perpetuada durante a era medieval, Descartes propôs que o método da filosofia seria a especulação ou a reflexão, enquanto que o da ciência, seria a experimentação ou a matemática. Esta forma como ele entendia a ciência pode ser constatada na sua célebre frase: “penso, logo existo”. Para ele, ao conhecimento científico não bastava apenas a lógica, mas a comprovação matemática, e por isso é chamado de “pai do racionalismo” (VASCONCELLOS, 2002; ARANHA, 1993).

Isaac Newton também foi figura importante na construção da ciência moderna, trazendo grande contribuição para a matemática e, principalmente, para a física. Baseado em estudos anteriores, especialmente de Galileu e Kepler, Newton formulou várias leis que

explicavam a natureza do mundo físico (ARANHA, 1993). Conforme Vasconcellos (2002), as descobertas de Newton provocaram uma ruptura na ciência moderna, que até então se edificavam em torno da matemática, e passaram então a se edificar em torno das ciências da natureza. As leis da mecânica, a teoria da gravitação universal, a teoria da luz e da cor entre outras, influenciaram Newton a explicar o mundo como uma máquina.

Também é neste momento histórico que verifica-se a fragmentação da ciência em parcelas distintas, idéia preconizada por Augusto Comte. Segundo Vasconcellos (2002), Comte hierarquizou as ciências em ordem de generalidade decrescente e rigor crescente, criando assim a matemática, a física, a química e a biologia, cada qual com seu objeto específico. Mais tarde introduziu ainda a “física social”, disciplina que ele denominou de sociologia. Sobre este processo Japiassu (1976) comenta:

A ciência unitária explode como um obus. E seus fragmentos continuam a dissociar-se em sua trajetória. Acentua-se a divisão do trabalho epistemológico, imposta pela força das circunstâncias. Tudo se passa como se o aprofundamento de um domínio qualquer do saber só fosse possível ao preço de uma restrição da superfície do campo estudado. A fragmentação, produto da divisão das ciências torna-se esmigalhamento.

Assim, a ciência moderna foi construída, à partir da fragmentação do conhecimento e de paradigmas que explicam a realidade racionalmente, à partir de leis gerais, extraídas do mundo físico e sem influência da agência humana (espírito) – o paradigma cartesiano (de Descartes) e o paradigma newtoniano (de Newton) –, os quais ainda hoje influenciam muitos cientistas e pesquisas.

Não seria imprudente afirmar que deve-se aos paradigmas ou modelos da ciência moderna os grandes avanços conquistados até hoje. Para Morin (2008, 2010) foi graças ao método que isola, separa, desune, mede e reduz à unidade, que a ciência descobriu a célula, a molécula, o átomo, e que também aprendeu a interpretar as pedras, os fósseis, as escrituras incógnitas e a linguagem genética. O mesmo autor (2010, p. 15) ainda afirma que “há três séculos, o conhecimento científico não fez mais do que provar suas virtudes de verificação e de descoberta em relação a todos os outros modos de conhecimento.”.

Capra (2006a) também corrobora este entendimento. Para ele, a descrição reducionista dos organismos pode ser útil e, em dados casos, necessária, tornando-se perigosa apenas quando interpretada como se fosse a explicação completa.

Ocorre que “o projeto da modernidade é ambicioso: é o projeto de uma ciência universal, da ordem e da medida, é um projeto de estender esse novo padrão de racionalidade

a todos os domínios, do universo físico ao mundo social, político e moral.” (VASCONCELLOS, 2002, p. 60), e é justo nesta busca pela universalização de seus métodos que a ciência moderna recai em distorções. Segundo Morin (2007) a lógica a qual obedecem os cientistas modernos projeta sobre a sociedade e as relações humanas as restrições dos mecanismos inumanos, que com sua visão determinista, mecanicista, quantitativa e formalista, ignora, oculta e dissolve tudo o que é subjetivo, afetivo, livre e criador.

Segundo Heylighem, Cillers e Gershenson (2007), as primeiras tentativas de negação do reducionismo aparecem no início do século XX, junto a alguns filósofos, especialmente Smuts. Eles conceberam a idéia de *holismo*, que ao contrário do pensamento cartesiano-newtoniano, observa não considera as partes, mas o conjunto em sua totalidade.

A concepção de *holismo* foi mais tarde reelaborada pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy. Ao estudar os organismos vivos, Bertalanffy observou que eles precisavam interagir com o meio ambiente para absorver e liberar matéria e energia, e assim permanecerem vivos (HEYLIGHEM; CILLERS; GERSHENSON, 2007). Desta forma, o biólogo elabora inicialmente o conceito de sistemas abertos.

Bertalanffy (2009) observa ainda que a idéia de totalidade e sistemas aparece em vários campos da ciência. Em contraste a concepção mecanicista da física, problemas de totalidade, interação, dinâmica e organização aparecem em ramos da física moderna. Igualmente na biologia, surge a concepção organísmica, que tenta resolver problemas no cerne da organização, da ordem e das interações dinâmicas dos seres vivos. Também na psicologia, surge a corrente da Gestalt, que mostra a existência e a primazia das totalidades psicológicas. O mesmo ocorre nas ciências sociais, com tendência a considerar a sociedade, a economia e a nação como um todo superordenado às suas partes.

Desta forma, Bertalanffy (2009) verifica existirem leis gerais que se aplicam a quaisquer tipos de sistemas, independente de suas propriedades particulares e de seus elementos e, por isso, considera que seria legítimo exigir-se uma teoria de princípios universais aplicáveis aos sistemas em geral, e não apenas à sistemas de um determinado tipo ou outro.

Assim, formaliza-se a Teoria Geral dos Sistemas, “[...] um instrumento útil capaz de fornecer modelos a serem usados em diferentes campos e transferidos de uns para os outros, salvaguardando, ao mesmo tempo do perigo das analogias vagas [...]” (BERTALANFFY, 2009, p. 58).

Em suma, portanto, conclui-se que a Teoria Geral dos Sistemas obedece a uma lógica de constatações levantadas por Bertalanffy (2009, p. 63):

- Há uma tendência geral no sentido de integração nas várias ciências, naturais e sociais;
- Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral de sistemas;
- Esta teoria pode ser um importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência;
- Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais, esta teoria aproxima-nos da meta da unidade da ciência;
- Isso pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.

Pelo seu propósito generalista, no sentido de ser aplicável em qualquer campo, a Teoria de Sistemas é considerada “a ciência da totalidade”. Com relação ao respeito às interações, Capra (2006b, p. 261) considera ainda que “o pensamento sistêmico é pensamento de processo”.

2.1.1 Conceito, características e propriedades dos sistemas

O conceito de sistemas sofreu – e vem ainda sofrendo – mudanças (quadro 1), principalmente após a apresentação do “paradigma sistêmico” por Bertalanffy. Se o paradigma cartesiano-newtoniano compreende os sistemas à partir de suas partes simplificadas, por meio de leis simples e avaliações isoladas, o paradigma sistêmico, por sua vez, introduziu a dinâmica das interações entre os elementos do sistema, relacionando-as ao comportamento do sistema como todo (OLIVEIRA, 2008).

Quadro 1 – Evolução do conceito de sistema

Conceito	Autor	Ano
Um conjunto de partes	Leibniz	1666
Uma totalidade organizada, feita de elementos solidários só podendo ser definidos uns em relação aos outros em função de seu lugar nesta totalidade.	Saussure	1931
Um conjunto de unidades em inter-relações mútuas	Bertalanffy	1956
A unidade resultando das partes em interação mútua	Ackoff	1960
Um todo que funciona como todo em virtude dos elementos que o constituem	Rapoort	1968
Um conjunto definível de componentes	Maturana	1972

Fonte: Adaptado de Morin (2008)

O termo “sistema” encontrou tanta expansão, que tantos são os autores quanto os conceitos. Para Morin (2008, p. 132), sistema é “unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos.”. Segundo Capra (2006b, p. 260), “os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às unidades menores”.

É possível verificar na literatura, que até mesmo um único autor pode apresentar mais de um conceito sobre sistema. O próprio Bertalanffy (2009), por exemplo, ora define-o como conjunto, ora como complexo de elementos em interação.

Também são muitas as contribuições que tratam das propriedades dos sistemas, à partir das quais, é possível interpretar o comportamento dos sistemas abertos. Neste prisma, podem-se citar Ilya Prigogine, Ludwing von Bertalanffy (1979), Edgar Morin (2008), Herbert Simon (1981), Humberto Maturana; Francisco Varela (2001) e Fritjof Capra (2006).

Prigogine propôs um dos conceitos centrais o estudo dos sistemas (LEITE, 2004). Muito embora a concepção de auto-organização tenha sua origem nos primeiros anos da cibernética, a primeira e talvez mais influente aplicação do conceito foi proposta por ele, na década de 60 (CAPRAb, 2006).

À partir de estudos em termodinâmica, através de experimentos de conversão de calor, Prigogine conseguiu verificar que, quando afastados do estado de equilíbrio, os sistemas tendem a reorganizar suas estruturas, e buscarem um novo estado de equilíbrio, ou melhor, de estabilidade. Segundo Capra (2006b, p. 264), a estabilidade “consiste em manter a mesma estrutura global, apesar de mudanças e substituições contínuas de seus componentes.”.

Nos experimentos de Prigogine, as células de um líquido em aquecimento se reestruturavam (células de Bénard) para dissipar o calor, o que para a física clássica, representa desperdício. No entanto, ao observar o comportamento dos sistemas abertos ao serem afastados do estado de equilíbrio, ele constatou que a dissipação, na verdade, não é fonte de perda, mas de ordem, introduzindo assim, o conceito de estruturas dissipativas.

Aplicando-se as descobertas de Prigogine aos sistemas abertos, tem-se que, para manterem-se vivos e auto-organizados, os sistemas requerem contínuo fluxo de trocas com o ambiente, na busca de um equilíbrio utópico, que é chamado de estado de estabilidade. Ao contrário do que o termo sugere, a estabilidade nos sistemas abertos é profundamente dinâmica e não deve ser confundida com equilíbrio (CAPRAb, 2006).

Assim, conclui-se que “a auto-organização é a emergência espontânea de novas estruturas e de novas formas de comportamento em sistemas abertos, afastados do equilíbrio [...]” (CAPRAa, 2006, p. 80).

Uma primeira classificação levantada a respeito dos sistemas foi proposta por Bertalanffy juntamente com o paradigma sistêmico. Ao observar que os organismos vivos interagem com o meio ambiente, o biólogo atentou para a separação dos sistemas em abertos e fechados. Para Bertalanffy (2009, p. 186) “o sistema aberto define-se como um sistema em

troca de matéria com seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõe.”. Por oposição, seria possível concluir que um sistema fechado é aquele que não estabelece relação com o ambiente, e que, por isso, não influencia nem sofre influência deste.

Edgar Morin (2010) aludiu para uma característica intrínseca aos sistemas, a organização, o que muda a concepção de sistemas como um simples conjunto de elementos em interação. O autor observa que a idéia de organização, tão importante para a concepção dos sistemas, ficou sufocada pelas idéias de totalidade e inter-relação. Para ele, a organização é o que liga a ideia de totalidade à ideia de inter-relação, o que torna as três noções indissociáveis.

Sob esta perspectiva, Morin (2010) detalha o conceito de sistema em três fases:

- Sistema: que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes;
- Interação: que exprime o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema;
- Organização: que exprime o caráter constitutivo dessas interações – aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera-se– e que dá à ideia de sistema a sua coluna vertebral.

Para o autor (2010, p. 265) “esses três termos são indissolúveis; remetem uns aos outros; a ausência de um mutila gravemente o conceito: sistema sem conceito de organização é tão mutilado, como a organização sem conceito de sistema.”.

Morin ainda introduziu a classificação dos sistemas de acordo com o nível de complexidade da organização, à partir da influência da Teoria da Complexidade. Segundo Morin (2010), sob este prisma, os sistemas podem ser classificados em três níveis:

- Simples: composto por um número de elementos bastante reduzidos, e podem ser facilmente compreendidos na integralidade;
- Complicados: composto por um número intermediário de elementos, que podem ser separados para o sistema seja compreendido, sem que a sua essência seja destruída;
- Complexos: composto por um grande número de elementos, que só podem ser compreendidos em sua globalidade, pois a redução das partes compromete a integridade do sistema.

Os estudos de Morin (2007, 2008, 2010) sobre a complexidade dos sistemas influenciaram uma série de outros estudiosos posteriores, que passaram a reconhecer os sistemas abertos como complexos. Isso porque os sistemas abertos dependem de um ambiente muito maior e mais complexo do que o próprio sistema, de modo que não podem nunca ser realmente controlados ou previstos. (HEYLIGHEM; CILLERS; GERSHENSON, 2007).

Herbert Simon (1981) introduziu o conceito de hierarquia dentro das propriedades dos sistemas, a qual se estabelece quando um sistema é composto por subsistemas inter-relacionados, que por sua vez, estes também são compostos de outros subsistemas. O autor (1981), no entanto, salvaguarda que o termo “hierarquia” no contexto dos sistemas não deve ser compreendido como geralmente é aplicado, na esfera organizativa formal, associado à idéia de subordinação e chefia. Simon também inclui o conceito de hierarquia em sistemas onde não existem relações de subordinação entre os subsistemas.

Dentro dessa ordem, é possível categorizar os sistemas. Assim, de acordo com Morin (2008) se dirá “sistema” para todo sistema que tenha autonomia e emergência em relação ao seu exterior; “subsistema” para todo aquele que manifeste subordinação em relação a outro sistema ao qual faz parte; “supra-sistema” para todo sistema controlado por outro sistema, mas sem integrá-lo; “ecossistema” para o conjunto sistêmico cuja as inter-relações e interações constituem o ambiente do sistema que aí está englobado; “metassistema” para o sistema resultante da relação entre dois sistemas anteriormente independentes.

Atrelada a hierarquia, o autor ainda observa outra propriedade dos sistemas, a evolução, que emerge do processo de comunicação entre os níveis do sistema. Para ele, as transferências de informações e recursos podem transformar as interações ou mudar as variáveis, sem que o sistema como um todo perca sua integridade (LEITE, 2004).

Simon (1981, p. 287) define sistema com um “composto de um grande número de partes que interagem de forma não simples.”. Para o autor, o todo é mais do que a soma das partes.

Maturana e Varela (2001) deram grande contribuição à compreensão da organização dos sistemas. Para eles, a organização é o conjunto de relações estabelecidas entre os componentes do sistema, o que determina a sua identidade, ou seja, a sua classe.

À partir da observação de células nervosas, Maturana e Varela constataram que os seres vivos tem a capacidade de produzirem de modo contínuo a si próprios, o que definem como organização autopoietica ou autopoiese, que significa “autocriação” (auto – “si mesmo”, poiese – “criação”). Segundo os autores, esta habilidade é imputada pela capacidade

de autonomia inerente aos sistemas, ou seja, a capacidade de especificarem sua própria legalidade, aquilo que lhe é próprio.

Maturana e Varela (2006) estabelecem que os sistemas vivos dependem das trocas com o ambiente para manterem-se vivos, porém, são capazes de determinarem autonomamente, através da organização, as regras de processamento do que extraem do meio. Assim, concluem que “a característica mais peculiar de um sistema autopoietico é que ele se levanta por seus próprios cordões, e se constitui como diferente do meio por sua própria dinâmica, de tal maneira que ambas as coisas são inseparáveis.” (MATURANA; VARELA, 2006, p. 55). Desta forma, ao mesmo tempo em que são dependentes dos recursos captados do ambiente, são também autônomos em sua organização, construindo uma dinâmica circular.

Axelrod e Cohen (2000) introduziram também uma série de conceitos importantes sobre os sistemas complexos. O conceito chave desses autores é o de agente, que podem ser entendidos como elementos capazes de interagir com o ambiente, incluindo também, outros agentes. O conceito de agente para Axelrod e Cohen (2000) é amplo, não relacionado necessariamente à uma pessoa, mas também à grupo de pessoas, como uma família ou uma nação. Para os autores, os agentes são imputados de certas propriedades, como o local (ambiente onde o agente atua), a capacidade (como o agente pode afetar o ambiente) e a memória (impressões trazidas de experiências do passado).

Outro conceito chave para Axelrod e Cohen (2000) é o de estratégia, que pode ser entendido como a forma como os agentes respondem ao ambiente na busca dos objetivos do sistema. A estratégia pode ser deliberada ou não, mas requer um dado padrão ou expectativa positiva de comportamento de cooperação entre os agentes.

2.1.2 Os sistemas complexos

Nas últimas décadas surgiram novos desenvolvimentos conceituais que podem ser considerados como uma evolução da Teoria Geral dos Sistemas: as Ciências da Complexidade. (IAROSINSKY; LEITE, 2010). A associação da Cibernética, da Teoria dos Sistemas e dos Sistemas Dinâmicos, que formam as ciências da complexidade, culminaram na elaboração de uma Teoria da Complexidade.

Conforme Dutra e Erdmann (2007, p. 408), a Teoria da Complexidade “é uma ciência que estuda as propriedades emergentes, ou seja, propriedades que surgem da interconexão dos elementos de um sistema, e que surgem num certo nível de relação, não existindo nos níveis inferiores.”.

Vasconcelos (2009, p. 104) faz um importante declaração à respeito da complexidade, tornando-se esclarecedor transcrevê-lo:

Hoje se fala tanto em complexidade, sistemas complexos, complexidade das organizações, complexidade da sociedade que até corremos o risco de pensar que a complexidade é mais um produto novo que devemos consumir neste início de século XXI. [...] Não é a complexidade que é nova, mas é o seu reconhecimento pela ciência que é muito recente.

Como já mencionado, a idéia de associação da complexidade aos sistemas abertos foi introduzida por Morin, em meados dos anos 70. O autor observou que apesar dos avanços alcançados através do reconhecimento da organização sistêmica, a ciência ainda precisava romper com a barreira da fragmentação, que ora vê o homem como indivíduo, ora como espécie, ora como sociedade. Segundo Morin (2008, p. 22) “o problema fundamental passa a ser estabelecer e interrogar o que desapareceu nesta dissociação: a própria relação entre os termos.”. Desta forma, ele sugere uma articulação entre as esferas física, biológica e antropossocial, uma vez que “toda realidade antropossocial depende, de certa forma (qual?), da ciência física, mas toda ciência física depende, de certa forma (qual?), da realidade antropossocial.” (MORIN, 2008, p. 24).

A compreensão dos pressupostos da Teoria da Complexidade passa pelo significado do adjetivo “complexo”, que deriva do latim *complexus*, e significa “entrelaçado” ou “abraçado”. À partir da idéia deste termo, a Teoria da Complexidade ressignifica o conceito de sistema aberto, inicialmente proposto por Bertalanffy. Para Morin (2008), não existem sistemas isolados, esta concepção é apenas uma abstração didática. Na verdade, a vida é um sistema de sistemas, ideia que também é compartilhada por Simon (1981) em seu conceito de hierarquia.

Assim, Morin (2008, p. 189) considera que:

Os desenvolvimentos da complexidade vão ultrapassar a noção de sistema. Assim, quando abordarmos a organização dos seres-máquinas e dos existentes, veremos que estes seres e existentes, sem deixar de serem sistemas, são muito mais do que sistemas. Veremos que o ser, a existência, a vida ultrapassa em tudo a noção de sistema; eles a envolvem mais não são envolvidos por ela.

O autor aborda que se se pretende operar uma teoria de sistemas, deve-se afrontar o problema da unidade complexa, a começar pela relação entre o todo e as partes. Por isso, para ele, a complexificação dos sistemas emerge da sua organização, justificativa pela qual não se

pode dissociá-la – a organização – do sistema nem de suas interações. Neste contexto, Gershenson e Heylighen (2004) consideram que a complexidade de um sistema aumenta com o número de componentes distintos, com o número de conexões entre eles, com a complexidade dos componentes e com a complexidade das conexões.

Para Morin (2008), a primeira e fundamental complexidade do sistema vem de uma relação paradoxal: associar em si a idéia de unidade, de um lado e, a de diversidade, do outro. Esta concepção começa a adquirir densidade quando observa-se que não se pode reduzir o todo às partes nem, as partes ao todo, nem o uno ao múltiplo, nem o múltiplo ao uno, e que precisa-se tentar conceber as duas noções, de modo complementar e antagônico (MORIN, 2008). Por isso, Le Moigne (1977) considera que a passagem da complicação para a complexidade requer uma mudança no método intelectual.

Para Gershenson e Heylighen (2004), um sistema complexo é composto por duas ou mais partes distintas, unidas de tal forma que seja difícil separá-las. Nesta definição, Iarozinsk e Leite (2010, p. 2), são mais pontuais, estabelecendo que um sistema é complexo quando:

- É constituído por um grande número de variedade de componentes ou elementos que possuem funções multiplas e comportamentos variados;
- Os elementos estão em constante evolução e são influenciados por eventos que não podem ser previstos com certeza;
- A informação sobre o estado de todos esses elementos não pode ser conhecida em sua totalidade;
- Os diversos elementos que estão unidos por uma grande variedade de inter-relações.

Estas características levam ao entendimento de algumas propriedades importantes estabelecidas pelos sistemas complexos. Inicialmente, é possível destacar que, devido ao grau de relacionamento entre as partes, o todo pode ser mais ou menos do que a soma das partes. Isso significa que quando o sistema possui características a mais do que seus elementos considerados de maneira isolada, pode-se dizer que o todo é mais do que a soma das partes. Por outro lado, as partes podem ter qualidades que desaparecem no seio do sistema, é quando o todo é menos do que a soma das partes (MORIN, 2008).

Esta analogia é proveniente das emergências do sistema, tanto do todo, quanto das partes. Segundo Morin (2008), as emergências são o produto da organização, e que apesar de inseparáveis do sistema global, também pode ser percebidas nas partes. Portanto, esta analogia faz-se muito importante para se verificara forma de organização do sistema, que pode afetá-lo positiva ou negativamente.

Em suma, percebe-se que a interpretação dos sistemas complexos não seria exequível por meio de métodos reducionistas. “Para os sistemas complexos é adequado o método sistêmico.” (LEITE; BORNIA; COELHO, 2004, p. 3499).

2.2 Os sistemas de produção

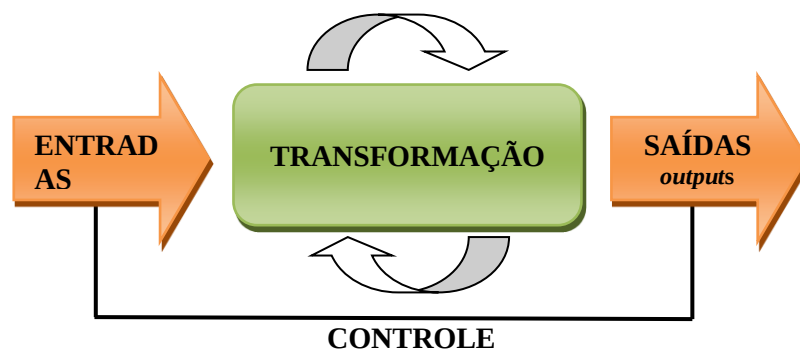
Os sistemas estão por toda parte (Bertalanffy, 2009). Atualmente, a noção de sistemas tem um emprego tão generalizado que se acaba por não perceber sua importância para o entendimento do mundo que nos cerca (IAROSINSKI; LEITE, 2010, p. 5).

Uma das concepções mais conhecidas de sistema são os sistemas de produção, que podem ser definidos como “o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens (caso das indústrias) ou serviços” (MOREIRA, 2006, p. 8). Para Fusco e Sacomano (2007), os sistemas de produção são a parte ativa da empresa, o conjunto de partes inter-relacionadas que, quando acionadas, atuam sobre entradas, de acordo com padrões previamente estabelecidos, para produzir saídas.

Já nesses primeiros conceitos é possível verificar a presença de elementos básicos do conceito de sistema para a Teoria de Sistemas, como a ideia de “conjunto de partes”, “conjunto de atividades e operações”, associado à ideia de “inter-relacionadas”.

Os sistemas de produção são representados por uma figura clássica genérica (figura 2):

Figura 2 – Representação clássica dos sistemas de produção



Fonte: adaptado de Slack (2008)

As entradas do sistema são aqueles elementos necessários para que os objetivos propostos sejam atingidos, já as saídas, os produtos e serviços (FUSCO; SACOMANO, 2007). De uma forma mais abrangente, Iarozinski e Leite (2010) definem que as entradas do sistema são tudo aquilo que vem de fora de suas fronteiras, já as saídas, aquilo que é liberado

para fora delas como resultado do processo de transformação. Por transformação entende-se o processo que faz uso dos recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas (SLACK, 2008).

O controle encerra o conjunto de atividades que busca monitorar o sistema para assegurar que os objetivos sejam alcançados (MOREIRA, 2006). Dentro do processo produtivo, ao se confrontar o que foi realizado com o programado, procura-se entender as discrepâncias, verificar onde ocorreu o erro e o que levou ao desvio, e não tão somente corrigir o problema (DUTRA; ERDMANN, 2007).

“Qualquer tipo de produção pode ser vista conforme esse modelo *input-transformação-output*” (SLACK, 2008, p. 36). Portanto, é possível aplicá-los aos sistemas de manufatura ou serviço e também a sistemas maiores, como às atividades econômicas, por exemplo, pois, da mesma forma, prevêm que hajam saídas através da transformação de um conjunto de entradas. “Pode-se dizer que as atividades de produção e operações constituem a base dos sistemas econômicos, uma vez que são responsáveis pela transformação dos recursos materiais, humanos e de capital em bens e serviços.” (FUSCO; SACOMANO, 2007, p. 25).

As entradas (*inputs*) podem ser classificadas em dois tipos: recursos transformados e recursos de transformação. Os primeiros são aqueles efetivamente convertidos durante o processo, já os segundos, os que agem sobre os recursos transformados (FUSCO; SACOMANO, 2007; SLACK, 2008;). Para Slack (2008), os recursos transformados podem ser materiais, informações e consumidores, e os recursos de transformação, as instalações (prédios, equipamentos, tecnologia etc.) e os funcionários envolvidos no processo.

Ainda que o autor supracitado não preveja, em sistemas de produção mais complexos, como nos serviços, é possível considerar também os consumidores como recursos de transformação. Isso ocorre porque as operações em serviços têm características particulares, que colocam produção e cliente em contato direto (JOHNSTON; CLARK, 2002). A participabilidade requer a presença e a participação do cliente para que o serviço seja prestado, já a simultaneidade impõe que o serviço seja consumido ao pé em que é produzido (GIANESI; CORRÊA, 2006). Ambos os fatores colocam o consumidor, e não somente o funcionário, numa posição ativa dentro do processo de produção.

A fábrica é operada como um sistema fechado, em que os estoques desvinculam o sistema produtivo das demandas do cliente. Os serviços, entretanto, operam como sistemas abertos, com todo impacto das variações da demanda sendo transmitido ao sistema. [...] Em um ambiente de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, observada na manufatura. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, *passim*).

A principal consequência destas características incide sobre o controle, pois a impossibilidade de inspeção antes da entrega exige um processo muito mais seguro e a necessidade de controle descentralizado das operações (GIANESI; CORRÊA, 2006).

2.2.1 Evolução dos sistemas de produção e a gestão de operações

Os sistemas de produção da forma como conhecidos hoje são consequência de uma evolução histórica, com marco na Revolução Industrial.

De acordo com Huberman (1986), a organização industrial percorreu as seguintes fases:

- 1) Sistema familiar (princípio da Idade Média): período onde os membros de uma família produziam artigos para o consumo próprio, e não para a venda;
- 2) Sistema de corporações (toda a Idade Média): produção realizada por mestres artesões independentes com auxílio de dois ou três empregados, para um mercado pequeno e estável;
- 3) Sistema doméstico (do século XVI ao XVIII): surge a figura do empreendedor, que se interpusera entre o mercado em ascensão e o artesão, transformando este num simples tarefeiro assalariado;
- 4) Sistema fabril (do século XIX até hoje): produção para um mercado cada vez maior e oscilante, que passou a ser realizada em edifícios de propriedade do empreendedor, sob rigorosa supervisão, tirando completamente a independência do artesão.

Foi no início desta última fase que as ciências de gestão (ou administração) de operações afloraram de forma mais consistente e organizada, mais pontualmente à partir de meados do século XIX, com a Revolução Industrial (RENTES, 2008). “A administração da produção e operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviço).” (MOREIRA, 2006, p. 3). Em outras palavras, diz respeito às atividades exercidas na produção de um bem físico ou prestação de um serviço (FUSCO; SACOMANO, 2007). Para Slack (2008) é a área que trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, e o termo “administração da produção” é usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção.

Nesse contexto, Frederick Taylor tem destaque exponencial, e é considerado como o pai da Engenharia de Produção. Taylor foi o precursor nos estudos sistemáticos do processo industrial, publicados na obra “Princípios da Administração Científica”, em 1911 (FLEURY, 2008).

Além de buscar otimizar os processo industriais, Taylor percebeu a distinção entre o trabalho dos operários e o trabalho dos gerentes, o que foi sobremaneira importante para a Engenharia de Produção: distinguir o planejamento da execução do trabalho (RENTES, 2008).

Mais tarde, Henry Ford deu prosseguimento aos conceitos de Taylor e elevou o nível de produtividade nas indústrias de forma até então não imaginada (RENTES, 2008). Aperfeiçoando a idéia de especialização destacadas por Taylor, Ford propôs a realização do processamento em linhas de produção (FLEURY, 2008).

Em suma, a Administração Científica tinha por base o “chão de fábrica”, ou seja, e uma visão “de baixo para cima”, que tentava entender a organização e elevar os níveis de produtividade à partir da tarefa (CARAVANTES, 1998). É uma clara influência da visão cartesiana, que procura entender o todo à partir das partes.

Mesmo assim, é possível perceber que já na Administração Clássica, as organizações começaram a ser percebidas como sistemas, especialmente com o delineamento das linhas de produção de Ford. Entretanto, o processo produtivo dependia apenas das decisões internas da fábrica, aproximando-a da concepção de sistema fechado.

O ambiente industrial, porém, mudou bastante, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, com destaque para o crescimento da indústria de serviços e atenções voltadas para o marketing (MOREIRA, 2006). Mais tarde, ocorreu ainda que nos anos 80, a soberania industrial norte americana foi drasticamente afetada pela concorrência advinda com a abertura dos mercados, especialmente para a indústria japonesa (FUSCO; SACOMANO, 2007).

Surge aí uma nova figura incorporada ao ambiente organizacional, os *stakeholders*, entendidos como “pessoas ou grupos de pessoas que possuem interesse na operação, e que podem ser influenciadas por ou influenciar as atividades da operação produtiva.” (SLACK, 2008, p. 68). Os *stakeholders* podem ser internos, como os empregados, ou externos, como os fornecedores ou a sociedade. Esse entendimento traz uma nova visão sobre a gestão de operações, uma vez que redefine as organizações, agora como sistemas abertos, admitindo então a sua susceptibilidade às influencias externas.

De maneira geral, as atividades relativas à administração da produção tiveram sempre um foco prescritivo, sendo que essas atividades eram vistas como sendo fechadas ao ambiente em que se encontravam. Percebe-se que a função produção precisa ser analisada como um sistema aberto ao seu ambiente de operações, sendo assim, capaz de responder ativamente às mudanças. (DUTRA; ERDMANN, 2007, p. 408).

O fato é que o modelo de administração dos japoneses trouxe novos paradigmas para os sistemas produtivos (MOREIRA, 2006). À partir das décadas de 50 e 60, os japoneses desenvolveram uma visão mais abrangente da gestão da produção, colocando também aos trabalhadores de nível operacional parcelas de responsabilidade no processo de planejamento (RENTES, 2008).

A complexificação do ambiente organizacional adveio pelo elevado volume e rápido trânsito de informações. Agostinho (2003) considera que, atualmente, controlar rigorosamente uma organização é impraticável, pois, o número de relações propiciadas por sistemas de comunicação é tão largo que é impossível saber os resultados de todas as interações e combinações possíveis.

Internamente, o nível de complexidade das organizações também cresceu bastante, não só pela ampliação das linhas, mas pela complexificação do próprio processo, para dar vazão à novas exigências como qualidade, diversificação de produtos e agilidade na produção:

No que se refere aos modelos de gestão, as oscilações e incertezas que atingiram as organizações a partir da década de 1970 levaram ao desenvolvimento de novas experiências no domínio da organização industrial e da vida social e política que representam a passagem de um novo sistema de regulação política e social que se contrapõe ao fordismo [...]. (SILVA, 2009, p. 25).

O fluxo de influências e expectativas sobre a gestão das operações são infindas, exigindo o compartilhamento de responsabilidades entre os vários níveis organizacionais. A administração passa então a ser dividida em três níveis: o estratégico, o tático, o operacional. Segundo Moreira (2006) o nível estratégico cuida das estratégias, do planejamento e das decisões de amplo escopo e longo prazo; o nível tático é responsável pela alocação dos recursos para tanto, e pelas decisões de médio prazo; e o nível operacional pelas decisões de curto prazo, mais rotineiras e de riscos relativamente menores para a organização.

Desta forma, não há como ver a organização de outra forma, se não como um sistema aberto, complexo. Para Silva (2009, p. 62) “o pensamento complexo introduz uma nova forma de pensar, revelando a necessidade de olhar a organização como um sistema complexo

adaptativo, inacabado e permeado de incerteza, dúvida, questionamento.”. Por isso Iarozinski e Leite (2010) consideram que os problemas clássicos da Engenharia de Produção, como a concepção, a implantação e análise de sistemas integrados de gestão de produção e logística possuem níveis de complexidade muito altos, e exigem uma plataforma de análise que respeite essa complexidade.

2.2.2 Planejamento, programação e controle da produção (PPCP)

De acordo com Dutra e Erdmann (2007, p. 409), o planejamento e o controle da produção representam o eixo operacional de uma organização, podendo ser definido como “um sistema de apoio à produção, que comanda e coordena o processo produtivo, objetivando cumprir o planejamento e a programação dos processos de maneira eficaz, para satisfazer os requisitos de tempo, qualidade e quantidades do sistema.”. Para Fusco e Sacomano (2007, p. 96) “o planejamento e o controle da produção determina o que vai ser produzido, quanto vai ser produzido, como vai ser produzido, onde vai ser produzido, quem vai produzir e quando vai ser produzido.”.

Na percepção de Alonso Jr. *et all* (2011) e Gandolfi (2010), o planejamento e controle da produção é um sistema de informações. Alonso Jr. *et all* (2011, p. 01) o define como “um sistema de informação que tem a função de gerenciar a produção ao que concerne nas seguintes perguntas: o que, como, quando e quanto fabricar, levando em conta também seus respectivos controles.”. Da mesma maneira, Gandolfi (2010) considera que o planejamento e controle da produção fornecem o fluxo de informações entre os setores, auxiliando o setor de produção a realizar suas atividades, definindo o que, quanto e quando produzir e comprar.

Na literatura, alguns autores diferem o planejamento da programação da produção, sendo o primeiro mais ligado às decisões estratégicas e o segundo, às decisões táticas (FUSCO; SACOMANO, 2007). Portanto, é possível encontrar obras que denominam simplesmente Planejamento e Controle da Produção (PCP) ou mais especificamente, como Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP).

Slack (2008, p. 315) define planejamento como “um conjunto de intenções para o que deveria ocorrer”. No cerne das organizações, o planejamento da produção é resultado do planejamento estratégico, onde são estabelecidos os objetivos da organização, os recursos necessários para atingir os objetivos, bem como as políticas que devem gerir a aquisição, o uso e a disposição desses recursos (VILLAR; SILVA; NÓBREGA, 2008). Para Moreira

(2006), o planejamento define a filosofia básica e os objetivos da organização, determina os produtos e/ou serviços a serem oferecidos e trata do planejamento para aquisição dos recursos. Corroborando, Araújo (2009) diz que também é responsabilidade do planejamento apontar os quantitativos a serem produzidos ou serviços disponibilizados.

Fusco e Sacomano (2007), assim também como Araújo (2009), consideram que todas as decisões do planejamento – como a seleção dos produtos a serem produzidos, a seleção dos processos e dos equipamentos mais adequados ou o controle dos estoques – devem ter por base a previsão da demanda, que “são estimativas de vendas para os próximos meses, tendo como referencial o potencial de demanda do mercado.” (ARAÚJO, 2009, p. 81). Ambos os autores consideram que a previsão da demanda é elemento fundamental do planejamento.

À partir deste entendimento, tem-se que o planejamento é a fase inicial do processo na gestão das operações, ocupado com decisões de ampla escala e longo prazo. Por esta razão, é uma fase que requer muita atenção e dedicação por parte dos gestores.

Ainda que tenha um caráter muito especulativo, por tratar apenas de intenções para um futuro de longo prazo, esta é a fase que dá sequência às demais. Faz-se importante que os objetivos propostos sejam exequíveis e que o produto/serviço final tenha uma demanda que justifique a produção. Do contrário, todos os insumos empregados no processo de produção serão desperdiçados e os esforços empenhados, inúteis. Sobre isso, Araújo destaca (2009, p. 76) que:

Quando a administração superior centraliza processos decisórios e impõe metas impossíveis de serem realizadas, surgem problemas: aumento de custos, diminuição da qualidade, atendimento aquém das expectativas do mercado e, conseqüentemente, perda de competitividade.

Tão logo definidas as questões do planejamento, dá-se o processo de programação da produção, que tem por principal objetivo gerar um programa que atenda, de um lado as exigências dos clientes e, do outro, a disponibilidade de recursos definida no planejamento da produção (GIACON; MESQUITA, 2011). “Ao determinar a sequência em que o trabalho será desenvolvido, algumas operações requerem um cronograma detalhado, mostrando em que momento os trabalhos devem começar e quando eles devem terminar – isso é um programa.” (SLACK, 2008, p. 330).

De acordo com Moreira (2006), a programação da produção exige, primeiramente a distribuição das operações necessárias à produção em cada centro de trabalho, para, em seguida, determinar a ordem sequencial em que essas operações ocorrerão. Para o autor (2006), são objetivos da programação permitir que os produtos tenham a qualidade

especificada; fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados; reduzir os estoques e os custos operacionais e manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente.

Sendo assim, a programação estabelece os momentos para realização das atividades em busca do alcance dos objetivos traçados (VILLAR; SILVA; NÓBREGA, 2008). Nas palavras de Rentes (2008, p. 43) “isso significa indicar detalhadamente como serão utilizadas as máquinas, a mão-de-obra necessária, os equipamentos etc., para realização da produção.”. O autor citado ainda observa que é função da programação prever a quantidade e a articulação dos insumos que serão requeridos pela produção, além da compra da matéria prima.

Na percepção de Slack (2008, p. 331) “a atividade de programação é uma das mais complexas tarefas de gerenciamento de produção.”. Para o autor, isso ocorre porque o programador tem que lidar com diversos tipos de diferentes recursos e, além disso, o número de opções de programas cresce na medida em que crescem as atividades e processos, gerando uma diversidade de combinações a se escolher.

Assim, pode-se observar que as fases de planejamento e de programação estão intimamente ligadas, mas, cada uma com funções distintas. O planejamento está ocupado em responder à questão como: “o quê produzir?”, “por quê produzir?”, e ainda, “para quem produzir?” e “quanto produzir?”. Já a programação é responsável por responder à questões do tipo: “como produzir?”, “quando produzir?”, “onde produzir?” ou “como o quê/quem produzir?”.

No esquema teórico, a fase de controle é a última do PPCP. Porém, do ponto de vista prático, ela deve acompanhar todo o processo (figura 5). Isso porque “controlar é monitorar os setores produtivos para encontrar déficits (gargalos operacionais) e providenciar ações imediatas para minimizar seus efeitos (ARAÚJO, 2009, p. 74).”. Slack (2008, p. 339) considera que “controle é o processo de lidar com mudanças no plano e na operação a ele relacionada.”.

Assim, controle é responsável por assegurar a realização do planejado e do programado, devendo ser exercido com agilidade sempre que a organização se afaste das programações (VILLAR; SILVA; NÓBREGA, 2008). “Ele é responsável por garantir que o sistema atenda adequadamente os clientes, permitindo a correção de falhas e desvios nos padrões estabelecidos.” (RENTES, 2008, p. 43) (figura 3).

Figura 3 – Planejamento, programação e controle da produção



Fonte: elaboração própria (2011)

Desta forma, o PPCP é responsável por uma série de objetivos organizacionais relacionados ao processo de produção. O sumário dos objetivos de cada fase do PPCP são apresentados no quadro à seguir (quadro 2):

Quadro 2 – Sumário dos objetivos de cada fase do PPCP

FASE DO PPCP	OBJETIVOS		AUTOR
PLANEJAMENTO	1	Definir a filosofia da organização	Moreira (2006)
	2	Estabelecer os objetivos da organização	Villar, Silva e Nóbrega (2008) Moreira (2006)
	3	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Villar, Silva e Nóbrega (2008) Moreira (2006)
	4	Estabelecer o princípio de usos dos recursos	Villar, Silva e Nóbrega (2008)
	5	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos	Villar, Silva e Nóbrega (2008)
	6	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Moreira (2006) Fusco, Sacomano (2009) Araújo (2009)
	7	Apontar as quantidades a serem produzidas	Araújo (2009)
	8	Prever a demanda	Fusco e Sacomano (2009) Araújo (2009)
PROGRAMAÇÃO	1	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso	Giacon e Mesquita (2011)
	2	Determinar o momento de início e término de cada operação	Slack (2008) Villar, Silva e Nóbrega (2008) Moreira (2006)
	3	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção	Rentes (2008)
	4	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Rentes (2008)
	5	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados	Moreira (2006)
	6	Prever as quantidades dos insumos em cada operação	Rentes (2008)
	7	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Moreira (2006)
	8	Reduzir os estoques	Moreira (2006)
	9	Reduzir os custos operacionais	Moreira (2006)
	10	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente	Moreira (2006)
	11	Distribuir as operações nos postos de trabalho	Moreira (2006)
CONTROLE	1	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Araújo (2009) Rentes (2008)
	2	Providenciar ações para sanar os déficits	Araújo (2009) Rentes (2008)
	3	Lidar com as mudanças dos planos	Slack (2008)
	4	Lidar com as mudanças nas operações	Slack (2008)
	5	Assegurar a realização do planejado	Villar, Silva e Nóbrega (2008)
	6	Assegurar a realização do programado	Villar, Silva e Nóbrega (2008)
	7	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes	Rentes (2008)

Fonte: Referencial teórico (2011)

Na percepção de Alonso Jr. *et al.* (2011), o PPCP, direta ou indiretamente, se relaciona com praticamente todas as áreas do sistema de produção, o que possibilita maior eficiência e eficácia na produtividade. Assim sendo, os conceitos da Teoria de Sistemas aplicados ao ambiente dos sistemas de produção podem ajudar ainda mais na melhor articulação dos elementos envolvidos, elevando a produtividade.

De acordo com Araújo (2009), os conceitos da Teoria de Sistemas aplicados à gestão de operações evidenciam a necessidade de integração entre as entradas, o processamento e as saídas, para a conquista dos objetivos pretendidos. Sendo o PPCP responsável pela articulação desses elementos, evidencia-se a importância de que ele seja guiado por tal abordagem e que o próprio PPCP seja entendido como um sistema, pois é composto de partes (fases) inter-relacionadas.

O planejamento determina a programação que, por sua vez, comanda a produção. A dinâmica é retroalimentada pelo controle, que, a qualquer momento pode alterar os planos e a programação das tarefas em função das mudanças do ambiente (ARAÚJO, 2009; DUTRA; ERDMANN, 2007; FUSCO; SACOMANO, 2009; MOREIRA, 2006; RENTES, 2008; SILVA, 2009; SLACK, 2008; VILLAR; SILVA; NÓBREGA, 2008).

Talvez, um dos entendimentos mais importantes nesse contexto, seja o mais elementar da Teoria de Sistemas: o de sistema aberto. “O ambiente assume um papel determinante nesse novo olhar das organizações por meio do pensamento complexo.” (SILVA, 2009, p. 60).

Por esse entendimento, compreende-se que a organização é extremamente suscetível ao ambiente, preparando-a para o contínuo processo de mudanças, incluindo no planejamento e na programação da produção. “Hoje, percebe-se que o PPCP é sensível aos acontecimentos ocorridos em seu ambiente externo” (DUTRA; ERDMANN, 2007), por isso, para Slack (2008), “quanto maior a incerteza, mais difícil será planejar, e maior ênfase deverá ser dada ao controle.”.

2.3 O sistema turístico

A compreensão do comportamento sistêmico do turismo passa pela compreensão do seu conceito e sua história. Como será discutido, o turismo organizado já foi instituído como um sistema, entretanto, o reconhecimento de tal conduta comportamental só veio com desenvolvimento das discussões epistemológicas. Sendo assim, para melhor visualização do

turismo como um sistema, faz-se necessário saber como esse fenômeno surgiu e o que se entende hoje por turismo.

2.3.1 História do turismo

Desde que se registram os primeiros indícios humanos na Terra, registra-se também a sua necessidade de deslocamento. É, contudo, possível pontuar o momento histórico em que a necessidade de deslocamento passou de uma necessidade puramente biológica, para uma necessidade cultural, e é neste segundo momento onde se situam as origens históricas do turismo.

Sabe-se que na pré-história o homem nômade deslocava-se movido principalmente pela necessidade de sobrevivência, pois não dominava técnicas agrícolas que garantissem o atendimento de suas necessidades fisiológicas por muito tempo em um mesmo lugar. Com o desenvolvimento dessas técnicas, começaram a surgir as primeiras organizações sociais sedentárias, que no percurso da história, foram se tornando cada vez mais complexas.

Foi nessa fase que os deslocamentos começaram a ser impulsionados por outras necessidades, ganhando assim, um novo sentido. Para Barretto (2003), uma primeira grande diferença entre os deslocamentos dessas duas fases é que o nômade é essencialmente migratório, já no sedentarismo, apareceu a intenção de volta à origem, o que mais tarde foi muito importante na construção do conceito de viagem e de turismo. Santos Filho (2007) observa ainda que foi também nessa fase, junto com o surgimento da agricultura, que se estabeleceram as primeiras relações de tempo e trabalho, institucionalizando-se, por conseguinte, o tempo do ócio, que mais tarde foi também importante para diferenciar as viagens de cunho turístico de outros tipos de viagem.

Pelo fato de que o deslocamento sempre esteve presente na vida humana, é difícil pontuar exatamente onde o turismo nasceu. A curiosidade e o desejo pelo novo moveram os deslocamentos do homem pré-histórico sedentário, que também tinha uma origem para a qual voltava após os desbravamentos (BARRETTO, 2003). Porém, mesmo que estes conceitos tenham sido muito importantes para a construção da ideia de turismo, não podemos datar aí o surgimento dele.

Há um consenso entre os estudiosos que os primeiros indícios das viagens turísticas apareceram na Idade Clássica, com os povos greco-romanos (ANDRADE, 2001; BARRETTO, 2003; MENDOÇA; BATALHA; SANTOS, 2003). Entre os gregos, destacam-

se as viagens para os famosos Jogos Olímpicos. Já os romanos são os pioneiros nas viagens por puro lazer, às praias e águas termais (BARRETTO, 2005).

Entre os séculos XV e XVII, localizam-se as primeiras excursões organizadas, as quais tinham cunho religioso, e aí surgem também as primeiras hospedarias (MENDOÇA; BATALHA; SANTOS, 2003). O termo *turismo* aparece no fim deste período, no século XVII, na Inglaterra, e tem origem do francês *tour*, que significa “volta”, o equivalente a *turn* em inglês, e *tornare* no latim. Referia-se às longas viagens realizadas pelos jovens aristocratas, com o intuito de estudo e enriquecimento cultural (BARRETTO, 2003).

O turismo que conhecemos hoje, ou turismo moderno surgiu com a Revolução Industrial. Conforme Cheibub (2011), três fatores foram culminantes para tanto. Primeiro, a formalização das jornadas de trabalho e, conseqüentemente, a institucionalização do tempo de descanso, semanal (folgas) e anual (férias), ajudou, sem dúvida, a impulsionar as viagens. Em paralelo, o extenuante ritmo de trabalho nas fábricas começou a fazer do lazer uma necessidade, e o turismo colaborou de maneira efetiva para a consolidação deste imperativo. Por fim, a evolução dos transportes, que é o que viabiliza os deslocamentos. Conjuntamente, esses fatores corroboraram para o alargamento das viagens.

É nesse contexto que surgem também as primeiras críticas ao turismo, quando alguns o interpretam como um artifício para desviar questionamentos sobre o *modus operandi* e garantir a perpetuação da exploração do trabalhador pelo capitalismo emergente.

Os industriais perceberam que férias oferecidas aos trabalhadores aumentavam a eficiência nas indústrias e adotaram tal procedimento estrategicamente. Essa novidade levou ao desenvolvimento de resorts, indústrias de viagens, infra-estrutura de acomodações e uma expansão da capacidade dos transportes e do movimento de tráfego, mesmo com certo atraso e incertezas. Esse movimento se estendeu até a América do Norte (MENDOÇA; BATALHA; SANTOS, 2003, p. 3).

Santos Filho (2007), porém, coloca que a necessidade de deslocamento do homem acompanha toda a sua história e isso põe por terra qualquer teoria que insinue que o turismo nasceu com o capitalismo. Para o autor (2007, p. 72). “o turismo nasce como uma resposta cultural dada a uma necessidade biológica, portanto faz parte da referência histórica dos homens”.

Discussões à parte, observa-se que foi nesse período que o turismo passou a se organizar mais semelhantemente à forma como o conhecemos hoje. Em meados do século XIX, os balneários se espalharam por toda a Europa e tem-se registro da venda do primeiro

pacote turístico, organizado por Thomas Cook, o qual incluía uma série de serviços pagos por um preço único (BARRETTO, 2003; MOLINA, 2003). Atribui-se, por isso, à Thomas Cook, a “paternidade” do turismo moderno.

É nessa fase que a organização sistêmica do turismo se estabelece com clareza. Percebe-se a articulação de uma série de elementos necessários às viagens, como os transportes, as hospedarias ou os atrativos (naturais e criados), os quais assumem suas funções específicas dentro de um objetivo, de um todo. Antes disso, a idéia de origem e destino, desenha o espaço por onde o deslocamento ocorre, onde os serviços são realizados e onde esses elementos se juntam para compor os subsistemas. Identifica-se aí o estabelecimento da fronteira do sistema, que conforme Iarozinsk e Leite (2010, p. 6) “define as variáveis que pertencem ao sistema e as que pertencem ao seu meio ambiente.”.

As Grandes Guerras Mundiais, cada qual à sua época, interromperam momentaneamente o despontamento do turismo. Entretanto, o desenvolvimento nos transportes impulsionado por essas guerras favoreceu ao turismo na medida em que as tecnologias foram aproveitadas também para o uso civil.

Além disso, os novos paradigmas industriais, que surgiram, sobretudo no Japão, também influenciaram o início de uma nova fase no turismo. As viagens de massa passaram a ser duramente criticadas, pois de um lado não davam conta do conceito de Qualidade Total e por outro, causavam conseqüências desastrosas ao meio ambiente (MENDOÇA; BATALHA; SANTOS, 2003). Assim emergiram as tendências de segmentação de mercado e a busca pela personalização dos serviços, como também a implementação do conceito de sustentabilidade, dando marco a uma nova fase no turismo: o turismo romântico, turismo pós-industrial ou turismo pós-moderno (MOLINA, 2003).

Segundo Mendoça, Batalha e Santos (2003, p. 7):

Percebeu-se, nessa fase, que as pessoas têm características e gostos diferentes, pois as paisagens do campo, do meio rural, passaram a ser a atração para o relaxamento, principalmente no período do pós-guerra. As pessoas, quando visitavam esse local, buscavam resgatar a herança cultural, histórica, se vestindo com os trajes tradicionais, realizando dramatizações entre as maquinarias e equipamentos agrícolas usados na agricultura.

Na contemporaneidade, a chamada “era da informação” tem trazido novas mudanças para o turismo e demarcado o apontamento de uma nova fase segundo Molina (2003), a qual chama de pós-turismo. O autor (2003, p. 28) considera que “a base tecnológica disponível

pode ser considerada como um elemento fundamental em seu desenvolvimento, formando parte de um sistema mais amplo, o sócio-técnico [...]”.

Sendo assim, para Molina (2003), a história do turismo é dividida em três grandes fases, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Etapas de desenvolvimento do turismo

Fase		Período	Características
Pré-turismo		Do século XVII até o século XVIII	Surgimento do <i>Grand Tour</i> , viagens realizadas por jovens da aristocracia inglesa com o intuito de enriquecimento cultural.
Turismo industrial	Primitivo	Do século XIX até a II Guerra Mundial	Aparecimento dos primeiros hotéis urbanos, balneários costeiros, agências de viagens e pacotes turísticos.
	Maduro	A partir da década de 1950 até o fim da década de 1990	Crescimento vertiginoso e massificado do turismo, principalmente o interno, onde, finalmente o turismo se consolida como indústria.
	Pós-industrial	Do início da década de 1980 até início da década de 1990	Início da desmassificação por meio da segmentação de mercado e especialização dos serviços. Modernização das empresas e a valorização do conceito de hospitalidade.
Pós-turismo		Do início da década de 1990 Até os dias atuais	A informação ganha papel estratégico. Também aparecem os grandes parques temáticos e centros urbanos como atrativos turísticos.

Fonte: Adaptado de Molina (2003)

Nessa breve pontuação histórica sobre o amadurecimento do turismo, verifica-se que ele é um fenômeno decorrente de uma série de elementos que se coadunam. Não há turismo sem núcleo emissor e núcleo receptor, ou seja, sem o deslocamento entre regiões, que é o que determina a grande fronteira do fenômeno. É dentro dessa fronteira onde os elementos, quer sejam subsistemas ou agentes, estabelecem relações e se organizam para atender as necessidades dos turistas, que também são agentes do sistema.

Portanto, o turismo moderno já nasceu como um grande sistema, que, ao longo do tempo, sofreu alterações conseqüentes do seu próprio processo evolutivo e das influências de outros sistemas. O reconhecimento, deste comportamento, no entanto, provém dos estudos teóricos que, ao lado do curso da história, buscam compreendê-lo para torná-lo mais inteligível.

2.3.2 A Teoria de Sistemas no turismo

A expansão dos estudos sobre turismo é recente, porém, segundo Andrade (2001) as primeiras definições surgiram no fim do século XIX e início do século XX. Uma das mais antigas definições que se tem registro data de 1910, proposta por Herman Von Schullard, segundo a qual o turismo é “a soma das operações, especialmente as de natureza econômica, diretamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.”.

Andrade (2001) registra que a primeira escola que se dedicou a estudar sistematicamente o turismo surgiu em Berlim, em 1929, na Faculdade de Economia da Universidade de Berlim, quando foi criado o Centro de Pesquisas Turísticas. De lá surgiram alguns conceitos como o de Robert Glucksmann e Willi Benscheidt (1929) *apud* Andrade (2001) e Beni (2007) que definem que “o turismo é uma ocupação de espaços por pessoas que afluem de determinada localidade, onde não possuem residência fixa.”. À partir deste movimento inicial, vários outros conceitos foram propostos e reformulados. (quadro 4).

Quadro 4 – Primeiros conceitos de turismo

Conceito	Autor
O conjunto das inter-relações e dos fenômenos que se produzem como conseqüências das viagens a das estadas de forasteiros, sempre que delas não resulte um assentamento permanente nem que eles se vinculem a alguma atividade remuneratória.	Hunziker e Krapf (1942)
A soma das relações que se estabelecem entre as pessoas que se encontram de passagem por determinada localidade, e as que nela habitam.	Glucksmann (1974)
Turismo refere-se a provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do exterior. Compreende a viagem para todos os propósitos, desde a recreação até negócios.	Ansett Airlines of Austrália (1977)
Turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos.	McIntosh (1977)

Fonte: Adaptado de Beni (2007) e Andrade (2001)

Segundo Beni (2007), tantos são os autores quanto os conceitos de turismo. Assim, é possível observar ainda alguns mais recentes como o de Andrade (2001, p. 38), segundo o

qual “o turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais.”. Também cita-se Panosso Netto (2005, p. 30), que considera que “o turismo é um fenômeno de experiências vividas de maneiras e desejos diferentes por partes dos seres envolvidos, tanto pelos ditos turista quanto pelos empreendedores do setor.”.

A OMT, com a finalidade de dar consistência e homogeneidade às pesquisas na área, verificou a necessidade de se firmar um conceito internacional de turismo definindo-o da seguinte forma:

O turismo compreende todas as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de ócio, negócio e outros motivos (OMT, 2005, p. 19).

Muitos autores como Cooper (1993), Acerenza (2002), Beni (2007) e até a própria OMT (2005), concordam que esta inconsistência de definições não provém apenas da imaturidade teórica do turismo, mas, principalmente de seu caráter multidisciplinar. Por isso, Beni (2007) acredita ser praticamente impossível expressar o turismo de maneira correta. Neste sentido, Acerenza (2002) ainda atribui que muitas controvérsias são geradas porque o turismo é uma área multidisciplinar e os autores tendem a defini-lo sob a luz de seu campo de conhecimento, gerando visões parciais.

Esta discussão à respeito do conceito de turismo não mostra apenas que este é um campo interdisciplinar, mas, que a abordagem sistêmica neste ambiente caminha para o inevitável. Conforme Bertalanffy previu, há uma tendência geral no sentido de integração nas várias ciências para explicar os fenômenos, o que deverá levar ao desenvolvimento de princípios unificadores que atravessam “verticalmente” o universo das ciências individuais. No caso do turismo, segundo Acerenza (2002), as definições disciplinares provocam uma perda na visão universal do fenômeno, o que desemboca na necessidade de um enfoque multidisciplinar. Mais que isso, desemboca na impotência da delimitação de um sistema geral do turismo, onde haja espaço para o diálogo entre os vários estudiosos e assim, o respeito às suas faces diversas.

Embora muitos autores não definam o turismo expressamente como um sistema, é possível observar que há um consentimento sobre a organização sistêmica do turismo. Nos

conceitos mais estruturais observa-se a presença das idéias de “conjunto das inter-relações”, “soma das relações”, ora colocadas de forma explícita, ora embutidas na semântica do texto.

Na verdade, a abordagem sistêmica no turismo não é novidade. Ao contrário, de acordo com Lohmann e Panosso Netto (2008), é uma das mais utilizadas nos estudos da área em todo o mundo. Registra-se que a primeira análise do turismo utilizando a Teoria de Sistemas foi realizada por Raymundo Cuervo, em 1976, apresentada na obra *El turismo como médio de la comunicacion humana*, publicada no México. Segundo Cuervo (*apud* Lohmann; Panosso Netto, 2008, p. 30), o turismo é um grande conjunto composto pelos seguinte subconjuntos:

- C₁: meios de transporte (aéreo, automobilístico, ferroviários, marítimo, fluviais etc) ao que ele chama de “meios de comunicação”;
- C₂: hospedarias (hotéis, albergues, pousadas etc);
- C₃: agências de viagens;
- C₄: guias de turismo;
- C₅: serviços de alimentos e bebidas (restaurantes, cafés etc.);
- C₆: estabelecimentos comerciais dedicados a venda de souvenirs e artigos de viagens;
- C₇: centros de produção de artesanato;
- C₈: centros de diversão.

Cada um desses subconjuntos é dividido em outros subconjuntos, de forma que C₁ = A₁, A₂, A₃----A_n (CUERVO *apud* LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008).

Apesar de inovadora, a obra de Cuervo, no entanto, não obteve grande impacto por uma soma de fatores, conforme Lohmann;Panosso Netto (2008) apontam:

- Foi escrita em espanhol, e não em inglês;
- Foi publicada em um país em desenvolvimento, fora do circuito científico mundial;
- Não teve boa divulgação, pois foi publicada por um órgão oficial de turismo (Departamento de Turismo do Governo do México);
- Foi escrita em uma linguagem muito técnica – matemática booleana –, de difícil compreensão;

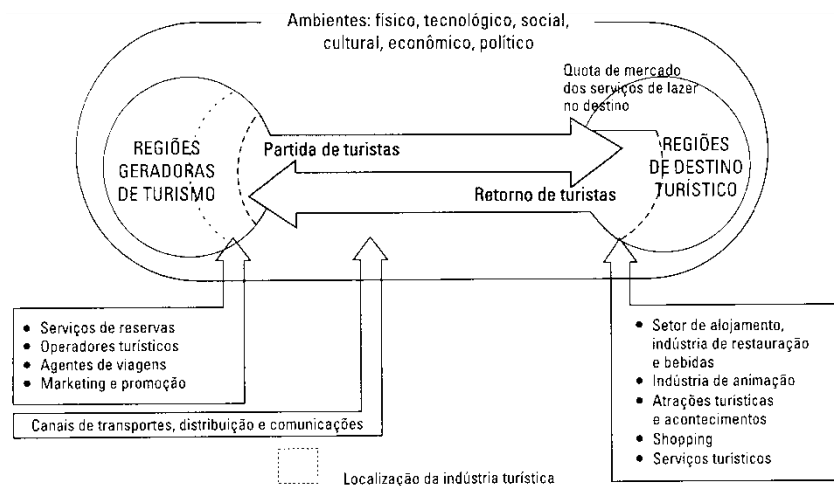
- Foi publicada um ano antes da “Teoria Geral de Sistemas”, obra de Bertalanffy que difundiu a Teoria de Sistemas.

Pouco tempo depois, em 1979, Neil Leiper desenvolveu um novo modelo, que obteve grande impacto e influenciou – e ainda influencia – muitos trabalhos posteriores. O modelo foi publicado na obra *The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry* e ficou reconhecido como aquele que introduziu efetivamente a Teoria de Sistemas nos estudos em turismo.

Nesse trabalho, Leiper (1979) dividiu o sistema turístico em três grupos de elementos (figura 4):

- Turistas: atores do fenômeno;
- Elementos geográficos: região geradora, região de trânsito e região de destinação;
- Indústria turística: empresas e organizações envolvidas em oferecer produtos/serviços aos turistas.

Figura 4 – Sistema turístico de Leiper



Fonte: Leiper (1979)

Para Leiper (1979), as interações entre os elementos do sistema são influenciadas por fatores ambientais externos, mas, da mesma forma, o sistema impacta em vários outros ambientes, como o físico, tecnológico, social, político etc. Por esse aspecto, Cooper (2001) considera perspicaz o modelo de Leiper, uma vez que o autor levanta não apenas as interações internas do sistema, mas também, as transações e os impactos com o meio. Na percepção de Panosso Netto (2005, p. 62) “o sistema turístico de Leiper é de fácil compreensão, abrange

grande parte das facetas do fenômeno e pode ser aplicado em grande, média ou pequena escala.”.

À partir de então, muitos outros modelos foram delineados, em trabalhos de maior e menor impacto. Em sua tese defendida no ano de 2005, Panosso Netto fez uma vasta varredura, partindo dos anos 60, no estado da arte das pesquisas em turismo, onde foi possível identificar 25 sistemistas com trabalhos de alto impacto, alguns de caráter inovador, outros de aperfeiçoamento (quadro 5).

Quadro 5 - Estado da arte do sistemismo no turismo

Ano	Autor	País	Publicação que apresenta sua teoria
1962	ARRILLAGA, J. I.	Espanha	Ensaio sobre turismo. Barcelona, 1962
1972	VANHOVE, Nobert	Bélgica	Application of the cost-benefit analysis to tourism. In: Methodes de recherche touristiques. Aiest, 1972.
1977	WAHAB, Salah-Eldin Abdel	Egito	<i>Introdução a administração do turismo</i> . São Paulo: Pioneira, 1977.
1979	NEIL, Leiper	Austrália	The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. <i>Annals of Tourism Research</i> , Grã-Bretanha: Pergamon, 1979.
1981	CARDENAS, Fábio	México	<i>Comercialización del turismo</i> . México: Trilhas, 1981.
1985	BERNARDI, Renzo	França	Le decisioni di investimento nel quadro di un approccio sistémico del fenômeno turístico. In: <i>La scienza dei sistemi per lo sviluppo del turismo</i> , 1985.
1985	DE MARCHI, Georgio	Itália	La scienza dei sistemi per i piani regionali di sviluppo turístico. In: <i>La scienza dei sistemi per i piani regionali di sviluppo turístico</i> . Roma: Agnesotti, 1985.
1985	LAINÉ, Pierre	1985	Utilisation de La théorie des systèmes pour l'aménagement touristique. In: <i>La scienza dei sistemi per lo sviluppo del turismo</i> . Roma: Agnesotti, 1985.
1985	SESSA, Alberto	Itália	La scienza dei sistemi per i piani regionali di sviluppo turístico. In: <i>La scienza dei sistemi per i piani regionali di sviluppo turístico</i> . Roma: Agnesotti, 1985.
1986	GETZ, Donald	Canadá	Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. <i>Tourism management</i> . Butterworth e Co. (Publishes). Mar. 1986, p 21-32.
1990	MCINTOSH, E. R.	USA	<i>Tourism: principles, practice, philosophies</i> . Nova York: Wiley, 1990.
1993	COOPER, Chris	Inglaterra	<i>Tourism: principles and practice</i> . Pitman Publishing, 1993
1993	FLETCHER, John	Inglaterra	<i>Tourism: principles and practice</i> . Pitman Publishing, 1993.
1994	KRIPPENDORF, Jost	Suíça	<i>Die ferienmenschen-für ein neues verstandnis von freizeit und reisen</i> , Zurique, 1994.
1995	BOULLÓN, Roberto C.	México	<i>Las actividades turísticas y recreacionales</i> . México: Trilhas, 1995.

Continua

1995	MOUTINHO, Luiz	Inglaterra	<i>Tourism marketing and management handbook</i> . Inglaterra: Prentice Hall International, 1995.
1995	WITT, Stephen	Inglaterra	<i>Tourism marketing and management handbook</i> . Inglaterra: Prentice Hall International, 1995.
1998	BENI; Mário Carlos	Brasil	<i>Análise estrutural do turismo</i> . São Paulo: Senac, 1998.
2000	SWARBOOKE, John	Reino Unido	Coleção turismo sustentável. 5 vol. São Paulo: Aleph, 2000.
2002	ACERENZA, Miguel	México	Administração do turismo. São Paulo: Educ, 2002.
2002	BUHALIS, Dimitrios	Grécia	<i>Tourismo: past, present and future</i> . Londres: Heinemann, 1974.
2002	LA TORRE, Francisco de	México	<i>Sistema de transporte turístico</i> . São Paulo: Roca, 2002.
2002	PEARCE, Douglas	Nova Zelândia	<i>Geografia do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens</i> . São Paulo: Aleph, 2002.
2002	WALKER, John R.	USA	
2003	SCHULÜTER, Regina	Argentina	<i>Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria</i> . São Paulo: Aleph, 2003.

Fonte: adaptado de Panosso Netto (2005)

No Brasil, Beni é o sistemista de maior influência, um dos autores mais estudados nas academias do país. Seria injusto considerar que tal penetração atribui-se a nacionalidade do pesquisador, uma vez que Beni é brasileiro. Na verdade, pelo grau de detalhamento, observa-se que há consenso no que diz respeito à melhor adequação do modelo de Beni às características do turismo e às propriedades sistêmicas. Lohmann e Panosso Netto (2008) consideram a proposta teórica de Beni como a mais importante feita por um autor brasileiro, em função de seu pioneirismo, seu ineditismo e sua abrangência, o que justifica ser tão difundido no *trade* e na academia. Para Santos (2007), o modelo de Beni seleciona os elementos do sistema turístico de maneira bastante coerente, evitando lacunas presentes em muitos outros modelos teóricos. Já Vasconcelos (2005) acredita que o modelo de Beni talvez seja um dos mais completos, pois permite uma análise flexível dos subsistemas sem a perda de um contexto mais geral.

Para Beni (2007, p. 23) um sistema é:

Um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, idéias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com a intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.

Neste conceito adotado pelo autor é possível destacar características importantes na concepção de sistema, como a identificação das partes que o formam, a interação entre estas partes, a finalidade do sistema e a organização que o leva à atingir a finalidade.

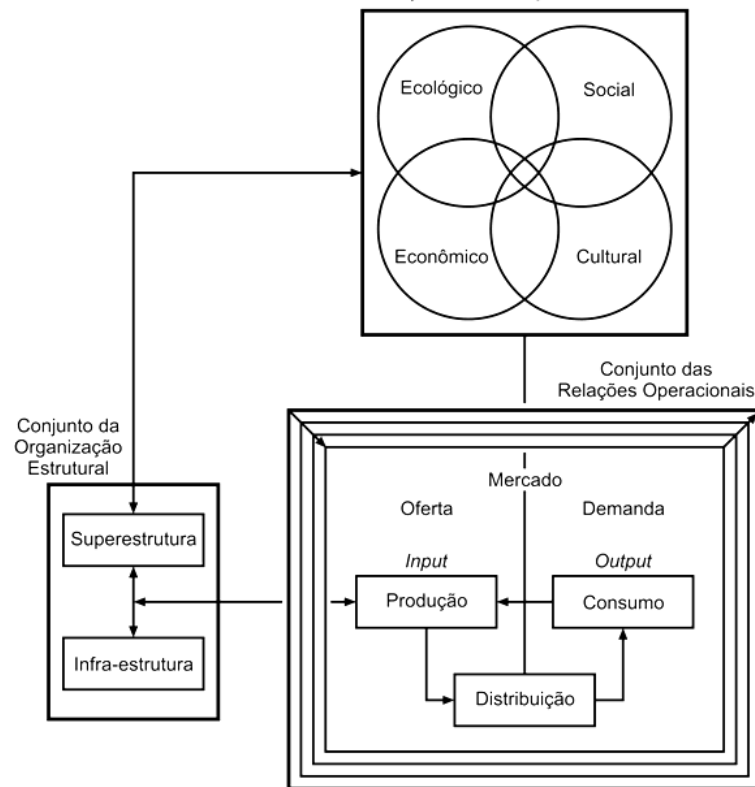
O autor considera que o turismo é um sistema aberto, pois realiza trocas com o meio que o circunda e, por extensão, é interdependente, mas nunca auto-suficiente. Para Beni (2007, p. 53), “esta constatação é muito importante, pois mostra que ele não pode se expandir indefinidamente, o que é bastante diferente de sustentar-se indefinidamente.”. Assim, é possível verificar também que o autor respeita os conceitos de hierarquia e auto-organização, tão importantes para a compreensão dos sistemas complexos.

De acordo com estes entendimentos, Beni assinala que o sistema deve ter:

- Meio ambiente: conjunto de todos os objetos que não fazem parte do sistema, mas que influênciam a sua operação;
- Elementos ou unidades: as partes que compõem o sistema
- Relações: fruto da interação entre os elementos, através de ligações que denunciam os fluxos;
- Atributos: as qualidades que se atribuem aos elementos e ao sistema, a fim de caracterizá-lo;
- Entrada (*input*): aquilo que o sistema recebe, aquilo que o alimenta;
- Saída (*output*): produto final dos processos de transformação;
- Realimentação (*feedback*): processo de controle, que matem o sistema em equilíbrio;
- Modelo: a representação do sistema.

Com relação ao modelo, o autor considera que a sua construção é baseada em informações obtidas da realidade, catalogadas através da observação e/ou medição, constituindo-se, assim, como o instrumento mais útil para o estudo dos sistemas (BENI, 2007). Desta forma, Beni (2007) propôs um modelo chamado de SISTUR (figura 5).

Figura 5 – Sistema turístico de Beni
Conjunto das Relações Ambientais



Fonte: Beni (2007)

Como é possível observar na figura, o SISTUR é composto por três grandes conjuntos de elementos:

- O conjunto das relações ambientais: que determinam a dimensão do SISTUR e é composto pelos subsistemas econômico, social, cultural e ecológico, que, ao tempo em que estão fora do SISTUR, enquanto sistemas isolados e maiores, também estão dentro dele, interferindo de forma imprevista e não controlável na sua dinâmica;
- O conjunto da organização estrutural: que determina a estrutura do SISTUR e é composto pelos subsistemas superestrutura e infra-estrutura, sendo que o primeiro está relacionado às políticas públicas e privadas que harmonizam a produção e venda dos produtos e serviços, já o segundo relaciona-se ao aparato de serviços e a estrutura básica e especializada que é disponibilizada ao turista;
- O conjunto das relações operacionais: que determina a dinâmica do SISTUR e é composto pelos subsistemas mercado, oferta, demanda, produção, distribuição e consumo.

Beni (2007, p. 47) delimitou que o objetivo geral do SISTUR é “organizar o plano de estudos da atividade de Turismo [...]”, considerando às necessidades de pesquisas na área. À partir disso, o autor elenca alguns objetivos específicos do seu modelo:

1. Identificar características e classificar os fatores que determinam as motivações de viagem e a escolha das áreas de destinação turístico-recreativa.
2. Inventariar, de forma estruturada e sistêmica, o potencial de recursos turísticos naturais e culturais do território para a exploração racional da atividade de turismo e recreação.
3. Dimensionar a oferta existente e/ou projetada de transportes e equipamentos, instalações e serviços para o processo de ocupação turístico-recreativa do território.
4. Qualificar e determinar a demanda existente e/ou projetada de bens e serviços turísticos.
5. Diagnosticar deficiências, pontos críticos, de estrangulamento e desajuste entre a oferta e a demanda.
6. Permitir a previsão do comportamento do mercado através da análise de tendências.
7. Formular diretrizes de reorientação de programas de ação para determinar o planejamento estratégico de desenvolvimento do setor.
8. Planejar e executar o desenvolvimento do produto turístico, mediante a preparação de um plano integral de marketing.
9. Avaliar e executar campanhas de promoção do produto turístico.
10. Analisar o significado econômico do Turismo e seu efeito multiplicador no desenvolvimento nacional.
11. Organizar a atividade de Turismo na estrutura administrativa do setor público.
12. Elaborar a estrutura otimizada do órgão nacional de Turismo.
13. Indicar procedimentos de execução e de controle de gestão setorial e global e políticas ágeis em seus subconjuntos.
14. Criar modelos formais e matemáticos das matrizes de relações das funções e operadores (BENI, 2007, p. 47).

Na medida em que torna possível o alcance destes objetivos, o SISTUR se mostra como modelo bastante versátil, proporcionando uma visão, tanto abrangente quanto minuciosa do turismo. Beni (2007) acredita que uma ciência será tanto mais exata quanto maior for a correspondência entre os modelos que usa e a realidade.

É importante esclarecer-se que não existem representações melhores ou piores que outras, o que existem são representações adequadas à necessidade do observador. É possível, e mesmo aconselhável, que um mesmo sistema seja analisado sob a lupa de diversos modelos, o que irá permitir ao observador enxergar características diferentes do fenômeno em questão. Boullón (2002, p. 37) ressalva que “não existe uma única versão explicativa do sistema turístico, o que não significa que haja muitos sistemas; há apenas um, com várias facetas.”.

Neste sentido, alguns modelos atendem a oferta-demanda e outros o aspecto antropológico-social.

Panosso Netto (2005) afirma que a Teoria de Sistemas revelou um novo paradigma ao turismo: o Sistema de Turismo.

Considera-se que o Sistema de Turismo é um paradigma nos estudos turísticos porque a visão sistêmica tem grande difusão, abrangência e utilização nos estudos dessa área e, sem dúvida, até o presente momento, é a teoria que melhor explica a dinâmica do turismo, apesar de ainda conter elementos que dificultam a compreensão (PANOSSO NETTO, 2005, p. 45).

Uma vantagem de se usar a abordagem sistêmica no turismo é que é possível conceber que se uma parte do sistema não vai bem, o todo será afetado (VASCONCELOS, 2005). Segundo o mesmo autor, o enfoque reducionista dificulta aos estudiosos enxergar os impactos que o turismo gera nas diversas esferas de nossa sociedade.

Da mesma forma, Lohmann e Panosso Netto (2008) também concordam que a análise sistêmica do turismo permite a visão geral do todo, mas, além disso, permite também o estudo das partes isoladas, o que contribuiu para o trabalho interdisciplinar. Mas, por outro lado, os mesmos autores evocam que ela também pode trazer alguns riscos, como, ocasionar a visão fragmentada e descontextualizada do sistema (quadro 6).

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens da teoria geral de sistemas

Vantagens	Desvantagens
Pela criação de um modelo (desenho conceitual), tem-se uma visão geral do “todo” do turismo. É possível segmentar o sistema em partes e estudá-las separadamente.	A separação do sistema turístico dos outros sistemas facilita o estudo, mas, entretanto, ocasiona uma visão fragmentada do objeto de estudo.
É possível separar o sistema turístico de outros sistemas, sendo o seu estudo facilitado desta forma. Possibilita o estudo interdisciplinar do turismo	Ao separar o turismo em um sistema, deveria ser levado em conta que o turismo faz parte de um sistema maior, como o social, por exemplo.

Fonte: Lohmann e Panosso Netto (2008, p. 27)

Apesar das várias contribuições, Lohmann e Panosso Neto (2008) observam que a Teoria de Sistemas para explicação do turismo ainda tem limitação, deixando questões em aberto:

- “ Qual seria a lógica que existe entre os componentes do sistema?;
- Como os atributos do sistema influenciam o seu funcionamento?;
- Em que sentido é possível dizer que se constitui em um sistema funcional social?;
- Como é possível a quantificação das entradas (*input*) e saídas (*output*) de energia do sistema?;
- Se não é possível esta quantificação, como seria possível, então, a análise qualitativa?;
- Como é possível delimitar o sistema turístico de seu entorno? ”.

É sabido que a concepção de modelos que representam sistemas complexos tem o intuito de tornar a realidade mais compreensível, de forma a reduzir o grau de imprevisibilidade. Mas, ainda que elaborados à partir da realidade, serão sempre abstrações teóricas. “Modelizar é conceber, depois desenhar uma imagem à semelhança do objeto. Nada é mais confuso, infelizmente, que esta noção de semelhança.” (LE MOIGNE, 1977, p. 92).

Panosso Netto (2005) adverte que a aplicação da Teoria de Sistemas no turismo é descrição de algo ideal, que deveria acontecer conforme a teoria prevê, mas, em se tratando de fenômenos sociais e comportamento humano, o grau de previsibilidade não é muito confiável. Portanto, os modelos sistêmicos em turismo “são considerados modelos formais, capazes de dar uma noção geral do que é o fenômeno, mas não são capazes de explicar as especificidades de cada sistema (...).” (PANOSSO NETTO, 2005, p. 71).

Ao que se desenvolve, os modelos são então, o ponto de partida para as intervenções nos sistemas turísticos, e não o fim do processo. Sendo assim, é aconselhável que a análise de um sistema de turismo não se encerre na concepção do modelo, mas, que ela comece à partir daí, sendo sucedida por outros processos e ferramentas.

2.3.3 Planejamento turístico

Na literatura sobre turismo é possível encontrar uma série de modelos de processos de planejamento, alguns mais objetivos, outros com maior grau de detalhamento. De acordo com Ruschmann (1997), esses processos são um conjunto de medidas, tarefas e atividades por meio das quais se atinge as metas relativas ao aproveitamento de áreas com potencialidade turística.

2.3.3.1 O modelo de Cooper

O modelo de planejamento turístico do autor Chris Cooper foi apresentando em 1993, na obra “*Turismo: princípios e prática*” (2003). O objetivo do modelo de Cooper (1993) é o desenvolvimento da atividade, tanto no âmbito municipal/regional, quanto nacional. Na obra, o autor não faz menção à referência em que se baseia para criar o modelo.

O discurso do autor é pautado na lógica sistêmica, embora na sua obra também não haja menção à Teoria de Sistemas. Cooper (1993) entende que o turismo é composto por uma série de elementos que estão internamente ligados, e que também mantém laços com outras

atividades e conceitos. Portanto, para o autor, é um erro isolar o turismo dessas outras atividades que a ele estão relacionadas.

Assim, para ele, o processo de planejamento em prol do desenvolvimento de uma região é uma alternativa abrangente porque integra todas as esferas do planejamento: econômico, físico, cultural e social. Ainda segundo o autor, o planejamento é um processo dinâmico, e não estático, devido a incidências de influências internas e externas sobre o fenômeno turístico.

Cooper (1993) propõe um modelo baseado em nove etapas:

- 1) Reconhecimento e preparação do estudo;
- 2) Estabelecimento dos objetivos ou metas para a estratégia;
- 3) Pesquisa dos dados existentes;
- 4) Implementação de novas pesquisas;
- 5) Análise dos dados primários e secundários;
- 6) Política de ação e formulação de planos;
- 7) Recomendações;
- 8) Implementação;
- 9) Monitoramento e reformulação dos planos.

A primeira fase do modelo de Cooper é vital, segundo ele, onde gestores públicos e privados, junto com a comunidade anfitriã decidem que o turismo é uma atividade desejável e definem quais os limites do desenvolvimento que se pretende atingir. Nesta fase, também será definida a estratégia, que é importante para o autor porque “é um indicador de que o governo e as pessoas estão conscientes da complexidade do turismo e de sua necessidade de coordenação.” (COOPER, 1993, p. 318).

Na segunda fase tem-se a definição dos objetivos pretendidos com o desenvolvimento do turismo. Para Cooper (1993), a clara compreensão dos objetivos é uma condicionante do sucesso do projeto. Segundo ele, os objetivos devem ser “[...] claros, não-ambíguos, não-conflitantes e alcançáveis.” (COOPER, 1993, p. 319).

A terceira fase do modelo é a pesquisa dos dados existentes, ou seja, o levantamento dos dados importantes ao processo. Cooper (1993) observa que muitas vezes são desenvolvidas pesquisas de mesmo teor por paralelamente, o que significa desperdício de tempo, recurso e disposição dos pesquisados.

Seguindo, a quarta fase é a implementação de novas pesquisas, onde se prevê o preenchimento de lacunas deixadas por dados não encontrados, mas, necessários ao planejamento.

Tendo todos os dados considerados importantes, dá-se início ao processo de análise, que vem a ser a quarta fase do modelo do autor. Esta análise deve ter por base quatro espectros, à saber: a avaliação do potencial turístico; a análise do mercado; o planejamento de desenvolvimento e; avaliação de impactos. Especialmente no que diz respeito ao planejamento do desenvolvimento, Cooper (1993) afirma que uma questão fundamental a ser estudada é a programação das fases do plano de desenvolvimento, incluindo o apontamento das fontes de fundo, os empregados, as estratégias de marketing, as estruturas organizacionais e os programas de qualificação.

A quinta fase do modelo de Cooper determina a política de ação e formulação de planos. Nesta fase o planejador aponta os possíveis caminhos para o alcance dos objetivos, escolhendo aqueles que atendem a maioria dos objetivos pretendidos com menor exposição do destino aos problemas provenientes do desenvolvimento. A apresentação destes resultados é realizada na sexta fase, as recomendações, quando a equipe de planejadores apresenta as propostas autoridades, realizando os ajustes que se fizerem necessários para a elaboração do projeto final.

Tendo até aqui realizado, Cooper (1993) coloca a fase de implementação dos planos, atentando para os caminhos escolhidos e os possíveis problemas já previstos. Por fim e em paralelo, dá-se a última fase do modelo de Cooper, que é o monitoramento e a reformulação dos planos, para verificar-se o andamento da implementação e se há necessidades de ajustes, para que os objetivos não sejam perdidos.

O sumário do modelo de Cooper (1993) é apresentado no quadro à seguir (quadro 7):

Quadro 7 – Sumário dos objetivos do modelo de Cooper

FASE DO MODELO		OBJETIVOS
1	Reconhecimento e preparação do estudo	Reconhecer que o turismo é uma opção desejável de desenvolvimento;
		Apontar o limite do desenvolvimento.
2	Estabelecimento dos objetivos ou metas para a estratégia	Definir com clareza os objetivos a serem atingidos.
3	Pesquisa dos dados existentes	Buscar as informações já existentes;
		Evitar redundância de pesquisas.
4	Implementação de novas pesquisas	Preencher lacunas de informações deixadas pelas pesquisas anteriores.
5	Análise dos dados primários e secundários	Avaliar o potencial turístico;
		Analisar o mercado;
		Planejar o desenvolvimento;
		Avaliar os impactos.
6	Política de ação e formulação de planos	Formular esboços de planos com base em cada ação política;
		Apontar os planos que atendem à mais objetivos.
7	Recomendações	Apresentar às autoridades os planos e respectivos métodos de desenvolvimento.
8	Implementação	Implementar os planos.
9	Monitoramento	Monitorar a implementação do plano;
		Detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento;
		Avaliar de que forma os desvios afetam os planos;
		Avaliar de que forma os desvios afetam os objetivos;
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida.

Fonte: adaptado de Cooper (1993)

Para Cooper (1993), o sucesso do desenvolvimento turístico depende da elaboração de um plano que seja flexível e minucioso ao mesmo tempo. Para ele, a flexibilidade é importante devido as possíveis necessidades de adaptação, já a minuciosidade é necessária “por causa da complexidade do turismo e das conseqüências econômicas, ambientais e sociais do seu desenvolvimento. (COOPER, 1993, p. 229). O autor (1993, p. 230) ainda considera que “a questão da sustentabilidade é nada mais do que um planejamento sólido, porque desenvolvimento requer que o caminho escolhido seja sustentável.”.

2.3.3.2 O modelo de Petrocchi

O modelo de planejamento turístico de Mário Petrocchi é apresentado na obra “*Turismo: planejamento e gestão*”. O autor se reporta a várias abordagens teóricas, borrifadas ao longo do trabalho, como Gestão da Qualidade Total, Gestão Estratégica e Enfoque

Sistêmico, entretanto. Apesar disso, o autor não apresenta argumentos sobre a forma como construiu o modelo, ou seja, não faz uma ponte de como seu suporte teórico influenciou a construção do modelo de planejamento turístico proposto.

Petrocchi (1998, p. 18) entende que planejamento “é a definição de um futuro desejado e de todas as providencias necessárias à sua materialização.”. Para o autor (1998), o processo contribui para que tarefas sejam melhor realizadas e objetivos sejam alcançados, por meio do ordenamento de ações e mapeamento de dificuldades.

Em seu trabalho, Petrocchi (1998) baseia-se no modelo clássico dos sistemas produtivos “entrada-transformação-saída”, razão pela qual justifica que no produto turístico, as saídas devem ser atrativas o suficiente para despertar o desejo das pessoas e gerar demanda, de forma a assegurar receitas. O autor (1998) coloca que a comparação entre saídas e entradas é o que define o desempenho do sistema, sendo que, o valor da receita deve ser sempre maior que o do custo. Baseado nisso, coloca que “o planejamento objetiva tornar positiva a avaliação da saída pelo cliente” (PETROCCHI, 1998, p. 42).

Petrocchi (1998) propôs um modelo composto por basicamente seis fases:

- 1) Análise macro ambiental;
- 2) Diagnóstico;
- 3) Objetivos possíveis;
- 4) Estratégia de marketing;
- 5) Estratégia de comunicação;
- 6) Planos setoriais.

A primeira fase do modelo de Petrocchi (1998) é a análise macro ambiental. Esta fase é subdividida em “análise externa” e “análise interna”, sendo que a análise externa preconiza o estudo do ambiente, identificando as ameaças e oportunidades, já a análise interna, busca a inventariação dos atrativos (naturais e artificiais) e a identificação dos pontos fortes e fracos. Para Petrocchi (1998), essa análise dá a visão do entorno e o domínio da situação interna, e assim, “conhecendo o meio, o sistema poderá projetar e escolher produtos e serviços que satisfaçam ao cliente e ao seu coletivo, o mercado.” (PETROCCHI, 1998, p. 100).

No diagnóstico, segunda fase do modelo, tem-se um sumário da situação analisada na fase anterior, de forma que seja possível comparar a situação em que se encontra o destino com a situação a que se deseja alcançar.

A terceira fase de Petrocchi (1998) é a definição dos objetivos possíveis. Para o autor, “alcançar objetivos é a razão de todo o processo” (PETROCCHI, 1998, p. 81). Petrocchi (1998) sugere que o planejamento tenha um objetivo global – sendo para ele, a expansão do número de visitantes um objetivo adequado para uma região – e alguns objetivos setoriais, como a capacitação de recursos humanos, volume de investimentos, estruturação da oferta, etc. Neste contexto, o autor sugere o uso de ferramentas para previsão da demanda, o que possibilitará a proposição de objetivos mais adequados à absorção do mercado.

A quarta fase do modelo do autor é elaboração da estratégia de marketing, que é subdividida em “estratégia de conceituação do produto”, “estratégia produto/mercado” e “estratégia de segmentação”. Esta é a fase onde se definirão os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos, os quais, por sua vez, definirão diretrizes para os planos setoriais (fase 6). Nesta fase, também deve ser alinhado o produto turístico ao mercado consumidor, já existente ou novo. Além disso, nesta fase deve-se segmentar o produto para cada potencialidade e grupo de consumidores.

A quinta fase é a elaboração da estratégia de comunicação, que busca a otimização da promoção e venda do produto turístico. A estratégia deve subdividida em dois grupos, uma voltada para o cliente final (turista), e outra para o intermediário (operadores e agentes de viagens, formadores de opinião).

Por fim, os planos setoriais compõem a sexta e última fase do modelo de Petrocchi (1998), veículo pelo qual o processo de planejamento se transforma em ações por meio sete planos: “estruturação da oferta turística”, “expansão e melhoria da oferta física”, “promoção e conscientização”, “normalização e fiscalização”, “formação profissional”, “controle e apoio técnico” e “coordenação municipal”.

O sumário do modelo de Petrocchi (1998) é apresentado na tabela à seguir:

Quadro 8 - Sumário dos objetivos do modelo de Petrocchi

FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO		OBJETIVOS
1	Análise macro ambiental	Estudar o ambiente que circunda o turismo;
		Identificar as ameaças e oportunidades do mercado;
		Inventariar as potencialidades do destino;
		Identificar os pontos fortes e fracos.
2	Diagnóstico	Sintetizar a análise macro ambiental;
		Documentar o resultado da análise macro ambiental.
3	Objetivos possíveis	Definir um objetivo global;
		Definir objetivos setoriais;
		Prever a demanda.
4	Estratégia de marketing	Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos;
		Conceituar o produto;
		Adequar o produto ao mercado;
		Segmentar o produto para os possíveis grupos de consumidores.
5	Estratégia de comunicação	Promover o produto.
6	Planos setoriais	Subdividir os segmentos em grupos mais estruturados;
		Melhorar a infra-estrutura turística;
		Expandir a infra-estrutura turística;
		Conscientizar a população dos benefícios do turismo;
		Promover a venda do destino no mercado;
		Criar normas de qualidade;
		Fiscalizar o cumprimento das normas;
		Formar os recursos humanos;
		Acompanhar e controlar o planejamento;
		Imputar os municípios da responsabilidade de gestão.

Fonte: adaptado de Petrocchi (1998)

O cliente, ou seja, o turista, é a referência para todo o processo de planejamento em Petrocchi (1998), visto que é o cliente o responsável pela demanda, e o propósito do processo é buscar um saldo positivo entre entradas e saídas.

Assim, na percepção do autor, para garantir êxito nesse intuito, é preciso garantir a qualidade em cada uma das interfaces do sistema turístico, o que, para tanto, exigirá a sua decomposição nos diversos segmentos, os quais devem ser estudados tanto isoladamente, quanto em conjunto.

2.3.3.3 O modelo de Ignarra

O modelo de planejamento turístico proposto por Luiz Renato Ignarra é apresentado no livro “*Fundamentos do Turismo*”. O autor não apresenta a referência teórica em que se

baseia, mas afirma que o processo de planejamento é composto por três elementos: “a informação, a decisão e a ação” (IGNARRA, 2003).

Na percepção de Ignarra (2003, p. 81) o “planejamento pode ser considerado como a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa o propósito de uma empresa e condiciona os meios de alcançá-los.”.

Segundo este autor, o processo deve responder à sete perguntas: “o que?”, que define o objetivo do planejamento; “por quê?”, que define as justificativas; “quem?”, que define os destinatários e agentes do processo; “como?”, que define a metodologia e os meios para se alcançar aos objetivos; “aonde?”, que define espacialmente onde o processo será desenvolvido; “quando?”, que estabelece o cronograma; e por fim, “quanto?”, que os recursos humanos, financeiro e materiais necessários.

Para o autor, o planejamento do turismo se faz necessário tanto para acelerar e maximizar os efeitos positivos da atividade, quanto, e principalmente, para reduzir os efeitos negativos. “O planejamento de atividade turística se mostra, portanto, como um poderoso instrumento de fomento ao desenvolvimento socioeconômico de uma comunidade.” (IGNARRA, 2003, p. 81).

Desta forma, Ignarra (2003) elaborou um processo compreendido em seis etapas:

- 1) Diagnóstico;
- 2) Prognóstico;
- 3) Estabelecimentos de metas e objetivos;
- 4) Definição dos meios de se atingir os objetivos;
- 5) Implementação dos planos;
- 6) Acompanhamentos dos resultados.

As primeiras fases do modelo do autor consistem na investigação do diagnóstico e na elaboração do prognóstico, sendo que o primeiro serve para levantar dados referentes a situação atual, e o segundo, com base nessas informações, serve para projetarem-se cenários futuros. O levantamento de dados deve buscar verificar detalhadamente informações sobre a demanda e infra-estrutura pré-existentes, e o prognóstico os cenários antagônicos. Para Ignarra (2003, p. 86), “é recomendável que sejam construídos cenários pessimistas, realistas e otimistas, aqueles de curto, médio e longo prazos, de crescimento acelerado e vagaroso (...)” para que se possa escolher melhor as diretrizes do desenvolvimento.

A terceira fase é a formulação dos objetivos, que são traçados na medida em que se projetam os cenários desejados no prognóstico. Para Ignarra (2003), a definição dos objetivos

é complexa e muitas vezes confundidas com os meios para que sejam concretizados. Ignarra (2003) considera que sem objetivos bem definidos, o conceito de desenvolvimento não tem sentido, por isso, eles devem ser globais e específicos, ao mesmo tempo.

A fase seguinte é a definição dos meios pelos quais os objetivos serão alcançados, o que o autor chama de estratégias. Para Ignarra (2003), é importante que neste momento também sejam determinados os prazos e os responsáveis por cada estratégia, o que cabe ao poder público e à iniciativa privada, por exemplo. Além disso, Ignarra (2003) propõe que seja observado o que vem antes e depois de cada estratégia, e que as estratégias abranjam toda a totalidade dos componentes do turismo, “[...] já que a ação em torno de um elemento pode ser neutralizada por ausência de ação de outros elementos.” (IGNARRA, 2003, p. 88).

Após tudo isso, segue-se para a implementação do plano, que é a quinta fase, onde tem-se a efetivação do plano de desenvolvimento turístico funcional. Ignarra (2003) sugere que a implementação seja ser coordenada por um órgão centralizador, que permita coordenar as ações.

Por fim, o acompanhamento dos resultados é a última fase, pois, segundo Ignarra (2003, p. 90) “o planejamento é um exercício de projeções quem nem sempre pode ocorrer como se esperava.”. O autor afirma que o plano deve contar com um contínuo monitoramento, que permita necessárias correções no percurso do tempo, que seja das rotas para que os objetivos sejam atingidos, que seja dos próprios objetivos, que também podem mudar no decorrer do processo.

O sumário do modelo de Ignarra (2003) é apresentado no quadro à seguir (quadro 9):

Quadro 9 - Sumário dos objetivos do modelo de Ignarra

FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO		OBJETIVOS
1	Diagnóstico	Examinar a demanda existente;
		Examinar a oferta de atrativos;
		Examinar os serviços urbanos de apoio ao turismo;
		Examinar os serviços urbanos de infra-estrutura básica;
		Verificar a capacidade de carga.
2	Prognóstico	Elaborar situações e cenários futuros;
		Projetar o crescimento da demanda;
		Projetar o incremento da oferta;
		Levantar hipóteses à partir das possíveis intervenções.
3	Estabelecimentos de metas e objetivos	Estabelecer os objetivos pretendidos.
4	Definição dos meios de se atingirem os objetivos	Definir os prazos para cumprimento das estratégias;
		Definir os responsáveis por cada estratégia;
		Definir o que vem antes e depois da estratégia.
5	Implementação dos planos	Efetivar o planejado;
		Definir um órgão centralizador coordenador.
6	Acompanhamentos dos resultados	Monitorar a implementação do plano;
		Corrigir os desvios;
		Alterar as rotas;
		Alterar os objetivos, quando necessário.

Fonte: adaptado de Ignarra (2003)

Ciente da dinâmica do turismo, Ignarra (2003) entende que o processo de planejamento deve ser um sistema circular, em que as etapas vão se desenrolando de forma dialética e dinâmica. “Ele deve ser uma ação permanente de projetar, implantar, medir, reprojetar, reimplantar, medir novamente e assim sucessivamente.” (IGNARRA, 2003, p. 90).

Assim como Petrocchi, para esse autor, o turista é o “juiz” do processo e um bom planejamento deve eliminar possíveis problemas e buscar satisfazer os usuários.

2.3.3.4 O modelo de Barretto

O modelo de Margarita Barretto é apresentado na obra “Planejamento e organização em Turismo” (1991), e mais tarde revisto na obra “Planejamento responsável do turismo” (2005). Barretto (2005) propõe um modelo baseado na Teoria da Cibernética, que, segundo ela, também é conhecida como *sistema de retroação*. Apesar de informar a referência em que se baseia para elaborar o modelo, a autora dedica apenas um pequeno trecho (menos de uma lauda) para falar sobre a Teoria, onde a explica nas palavras de Wiener (*apud* BARRETTO,

2005, p. 68): “o processo de receber e utilizar a informação, que é o processo do nosso ajustamento às contingências do ambiente exterior e ao nosso viver efetivo dentro desse ambiente.”. Barretto (2005) também não explica de que forma a Cibernética influencia a elaboração do seu modelo, ou seja, o por que da dada sequencia de passos.

Para Barretto (2005) “cada uma das fases do planejamento tem uma complexidade própria e está sujeita a um permanente fluxo de informação que permite a sua retroalimentação.”. Por isso, para a autora, a informação tem papel fundamental no processo de planejamento, pois leva a recomençar uma mudança, a qual leva a uma decisão, que deve ser implantada e avaliada para promover novas mudanças. “A primeira mudança recomendada é a mais óbvia: passar da não-existência do planejamento à decisão de planejar.” (BARRETO, 2005, p. 69).

Barretto (2005, p. 66) entende “planejamento de turismo como um processo contínuo, orientado para a otimização do exercício da atividade turística.”. Barretto (2005) considera que para um pleno planejamento, é necessário, inicialmente classificar os diversos tipos de turismo existentes. Isso porque, “para cada tipo de turismo o planejamento deverá ser o mais específico e quanto mais o profissional se especializar maiores serão os benefícios para o usuário e para a ciência do turismo.” (BARRETTO, 1998, p. 51).

A autora (2005) propôs um processo dividido em seis fases:

- 1) Escolha e delimitação da zona;
- 2) Estudo diagnóstico;
- 3) Definição de objetivos e metas;
- 4) Escolha das alternativas de intervenção;
- 5) Implementação;
- 6) Execução, controle e avaliação.

O modelo de Barretto (2005) começa com a escolha e delimitação da zona turística. Nesta fase o planejador determina o “objeto” do planejamento, fazendo a inventariação e estudo dos diversos fatores concernentes à região, como os aspectos físicos, sociológicos, demográficos, administrativos, econômicos, infra-estrutura básica e turística e demanda pré-existente. Barretto (2005) sugere ainda que seja realizado um comparativo da rentabilidade do uso do solo entre o turismo e outras atividades, para que opte pela opção mais significativa do ponto de vista social.

A fase segunda é o estudo diagnóstico, que pretende uma varredura da situação em que se encontra o destino. Prevê-se a inventariação da infra-estrutura turística, a disposição de

recursos humanos, um estudo dos fatores econômicos, da legislação vigente, e das características dos turistas.

A terceira fase de Barretto (2005) corresponde à definição dos objetivos e metas, ou seja, a definição dos setores prioritários de intervenção, a definição de objetivos fundamentais e secundários, a definição de prazos e definição da capacidade de atendimento das instalações turísticas e de infra-estrutura.

Já a escolha das alternativas de intervenção corresponde à quarta fase do modelo da autora. Corresponde aos estudos de viabilidade econômico social, da relação custo/benefício e da análise das repercussões sociais (elevação da renda, ocupação da mão-de-obra etc.) do desenvolvimento do turismo.

A implementação, que é a quinta fase, contempla o zoneamento e hierarquização da área onde o turismo se desenvolverá, além da construção da infra-estrutura, dos equipamentos e serviços de apoio e a adequação dos recursos.

Já a execução, controle e avaliação, compreendem a última fase do modelo de Barretto (2005), prevendo a comercialização do novo produto, verificação da concordância entre o planejado e o executado. Para a autora, esta é a etapa culminante da implementação do projeto, pois “no âmbito do turismo, a execução de quase todos os projetos é acompanhada de sua comercialização (venda).” (BARRETTO, 2005, p. 81).

O sumário do modelo de Barretto (2005) é apresentado no quadro à seguir (quadro 10):

Quadro 10 – Sumário dos objetivos do modelo de Barretto

FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO		OBJETIVOS
1	Escolha e delimitação da zona	Definir o “objeto” do planejamento;
		Verificar a filosofia da instituição gestora;
		Verificar a legislação vigente;
		Verificar os recursos humanos existentes;
		Verificar os recursos financeiros disponíveis;
		Verificar os recursos tecnológicos disponíveis;
		Comparar a viabilidade econômico-financeira com outras atividades.
2	Estudo diagnóstico	Inventariar a infra-estrutura turística;
		Estudar a economia da região;
		Estudar a legislação condicionante;
		Inventariar os recursos humanos existentes;
		Estudar o perfil dos turistas da região
		Estudar a viabilidade do turismo dentre outras atividade.
3	Definição de objetivos e metas	Determinar os objetivos primários e secundários;
		Determinar as prioridades de intervenção;
		Determinar os prazos;
		Determinar a capacidade da infra-estrutura.
4	Escolha de alternativas de intervenção	Estudar a viabilidade econômica da atividade;
		Estudar a relação custo/benefício da atividade;
		Analisar as repercussões sociais da atividade.
5	Implementação	Zonear a área onde o turismo se desenvolverá;
		Hierarquizar as regiões;
		Construir a infra-estrutura necessária;
		Adequar a infra-estrutura já existente.
6	Execução, controle e avaliação	Comercializar o destino;
		Verificar se o planejado está em concordância com o executado;
		Corrigir eventuais desvios;
		Subsidiar ações futuras;
		Estabelecer critério de mensuração.

Fonte: adaptado de Barretto (2005)

Barretto (2005) considera que não se pode planejar o turismo sem que se compreenda minimamente alguns aspectos da sociedade, pois, ele é um fenômeno social que reproduz e reflete os problemas da sociedade em que é praticado. Para ela, planejar responsavelmente o turismo significa contemplar o bem-estar de todos os envolvidos, “[...] proceder com ética, não fazer promessas falsas, não mistificar, não utilizar pessoas para beneficiar instituições.” (BARRETTO, 2005, p. 101). Barretto (2005) considera ainda que nem mesmo o melhor planejador nem o melhor planejamento poderão magicamente apagar séculos de história de

colonialismo, submissão e exploração, nem combater os novos focos de miséria programados pelo neoliberalismo.

2.3.3.5 Modelo de Molina

O modelo proposto por Sérgio Molina é apresentado no livro “*Turismo: metodologia e planejamento*”. Embora o autor não apresente de forma muito clara como o suporte teórico que sustenta seu modelo, ele faz menção aos conceitos de Qualidade Total e a Teoria de Sistemas, explicando em rápidas linhas como esta é útil à ideia de planejamento turístico.

Molina (2005, p. 45, interpolação nossa) entende que “planejar é prever o curso dos acontecimentos futuros [...] [e] planejamento é um processo racional, sistemático e flexível, cuja finalidade é garantir o acesso a uma situação determinada, à qual não se poderia chegar sem ele.”.

Para o autor (2005), o planejamento do turismo na contemporaneidade passa por grandes mudanças, orientadas por um mercado dinâmico e cada vez mais descentralizado. A questão da Qualidade Total também afetou o processo, colocando o planejamento como instrumento imprescindível para satisfazer as exigências dos turistas, dos integrantes, das comunidades locais e empresas em geral (MOLINA, 2005).

Para Molina (2005), a Teoria de Sistemas também traz um novo paradigma para o planejamento do turismo, oferecendo como vantagens a elaboração de um conceito centralizador do turismo, a compreensão do turismo como um objeto orgânico e a linguagem aglutinadora entre os profissionais, uma vez que a TGS é interdisciplinar. Segundo o autor (2005) um planejamento mecânico, reducionista e determinista não respondem às exigências de um sistema mutante, e ao invés de contribuírem para a ordem do sistema, favorecem ao surgimento de novos desvios.

Molina (2005) desenvolveu um processo baseado em oito fases:

- 1) Diagnóstico;
- 2) Prognóstico;
- 3) Objetivos;
- 4) Metas;
- 5) Estratégias;
- 6) Programas;
- 7) Projetos;
- 8) Avaliação.

Tal como os demais autores, o modelo de Molina (2005) inicia-se pelo diagnóstico, que compreende a análise e avaliação da situação histórica e atual do “objeto” a ser planejado. Segundo Molina (2005), é a descrição, análise e avaliação quali-quantitativa das variáveis relacionadas ao fenômeno local: aspectos gerais; oferta; demanda; superestrutura.

À seguir, tem-se o prognóstico, que é a fase onde se projetam possíveis cenários, à partir da situação atual. A terceira fase consiste no estabelecimento dos objetivos, que são os fins, os propósitos ou situações onde se pretende chegar. Os objetivos dão corpo às metas, que fazem a quarta etapa do modelo. Para Molina (2005), as metas são a valorização quantitativa dos objetivos e podem ser: globais, para todos os setores; setoriais, para setores específicos e; institucionais, para uma específica instituição.

Tem isso proposto, a quinta fase em Molina (2005) são as estratégias, ou seja, o conjunto de delineamentos, orientações e diretrizes que assinalam a forma em que se alcançarão os objetivos e as metas. Nesta fase devem ser traçadas várias opções para que seja escolhida a mais acertada para cada ação.

O estabelecimento dos programas compõe a sexta fase do modelo do autor. São documentos que contém os detalhamentos das informações contidas nos planos. Molina (2005) propõe que as parcelas financeiras que garantam a execução dos programas apareçam distintamente.

A execução do planejamento dentro do modelo do autor ocorre em unidades menores, por meio das quais o processo se concretiza. É a sétima fase do modelo, que compreende a elaboração de projetos setoriais, os quais seccionam o processo de planejamento.

Por fim, a oitava fase é a avaliação, que significa a constante medição das vantagens e desvantagens das atividades implícitas no processo e dos resultados que ele promove sobre o “objeto” que se planeja, fase presente de forma permanente nas demais fases.

O sumário do modelo de Molina (2005) é apresentado no quadro à seguir (quadro 11):

Quadro 11 – Sumário dos objetivos do modelo de Molina

FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO		OBJETIVOS
1	Diagnóstico	Analisar a situação em que se encontra o destino;
		Avaliar a situação em que se encontra o destino.
2	Prognóstico	Projetar cenários desejados de desenvolvimento.
3	Objetivos	Apontar onde se deseja chegar.
4	Metas	Quantificar os objetivos;
		Definir os responsáveis por cada objetivo.
5	Estratégias	Verificar as possíveis alternativas para se alcançarem os objetivos;
		Verificar a disposição dos recursos para se alcançarem os objetivos;
		Determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos.
6	Programas	Documentar de que forma os objetivos serão convertidos em realidade.
7	Projetos	Executar o planejamento;
		Seccionar o planejamento em unidades menores.
8	Avaliação	Aferir as vantagens e desvantagens de cada ação;
		Aferir os resultados de cada ação;
		Monitorar continuamente o processo.

Fonte: adaptado de Molina (2005)

Entendendo o turismo como um sistema aberto, tendo por base a Teoria de Sistemas, Molina (2005) considera que o planejamento segundo enfoque sistêmico difere radicalmente do enfoque tradicional, pois enquanto o primeiro integra, o segundo separa os elementos do objeto que vai ser planejado. Para o autor, é por essa razão que os planos elaborados sob o enfoque tradicionalista estarão sempre obsoletos, serão disfuncionais: “ao invés de contribuírem para a ordem do sistema, favorecem ao surgimento de desvios.” (MOLINA, 2005, p. 41).

2.3.3.6 Modelo de Valls

Na obra “*Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*”, o autor Josep-Francesc Valls apresenta um modelo de planejamento do turismo bastante compacto, composto por apenas três fases. Valls (2006) desenvolve seu modelo à partir dos conceitos de planejamento estratégico, mas apenas cita os autores nos quais se embasou para construir seu modelo, não explicando como cada um deles contribuiu para tanto.

Para Valls (2006), o plano estratégico de um destino turístico é um instrumento que define as condições gerais do desenvolvimento harmônico do território em longo prazo. De forma geral, o autor (2006) considera que o planejamento turístico deve procurar determinar

as metas e os objetivos de longo prazo, o curso de ação e a alocação dos recursos necessários para realizá-los.

Valls também considera importante a questão da sustentabilidade, entendendo-a da seguinte forma:

Um destino sustentável é aquele que adota um conjunto de medidas globalizadoras, realizáveis e de planejamento duradouro, que se estende a todas as fases do ciclo de vida e encandeia seu desenvolvimento geral no contexto econômico, sociocultural e ambiental (VALLS, 2006, p. 59).

À partir desta lógica, para Valls (2006), o planejamento estratégico contempla três fases, que respondem aos grandes impulsos da gestão dos destinos:

- 1) Análise estratégica da situação;
- 2) Tomada de decisões estratégicas;
- 3) Implementar a estratégia.

O modelo de Valls (2006) inicia pela análise estratégica da situação, que objetiva “conhecer o cenário no qual se desenvolve o destino [...]”. Esta fase compreende a compilação de dados acerca do destino, interna, externa e competitivamente. Passa pela sondagem dos valores e aspirações da região, a comparação com as melhores práticas de mercado e a análise dos compromissos com o entorno, além também, de verificar as capacidades dos agentes públicos e privados para se obter um consenso sustentável e analisar os pontos fortes e fracos do destino e as ameaças e oportunidades do mercado.

Tendo todas estas informações, Valls (2006) propõe então a tomada de decisões estratégicas. Consiste em estabelecer o conceito de negócio do destino de acordo com sua capacidade de oferta e oportunidades, fixar os objetivos, identificar o mercado consumidor e configurar o posicionamento estratégico do destino, de forma a alcançar as estratégias e nelas se manter;

Por fim, o autor coloca à implementação da estratégia. Nesta fase de Valls (2006), desenham-se e aplicam-se as políticas e atuações holísticas que levarão à consecução dos objetivos fixados. Paralelamente, Valls (2006) propõe que sejam também definidas as responsabilidades de cada agente nesse processo. Além disto, estabelecer uma legislação para controlar o crescimento.

O sumário do modelo de Valls (2006) é apresentado no quadro à seguir (quadro 12):

Quadro 12 – Sumário dos objetivos do modelo de Valls

FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO		OBJETIVOS
1	Análise estratégica da situação	Conhecer o cenário no qual se desenvolve o destino;
		Verificar os valores e aspirações da região;
		Comparar as melhores práticas de mercado;
		Verificar as capacidades dos agentes públicos e privados;
		Analisar os pontos fortes e fracos do destino;
		Analisar as ameaças e oportunidades do mercado.
2	Tomada de decisões estratégicas	Estabelecer o conceito do destino;
		Adequar o negócio às oportunidades do mercado;
		Fixar objetivos;
		Detectar potenciais mercados consumidores;
		Configurar as estratégias para alcançar os objetivos.
3	Implementar a estratégia	Desenhar as políticas que levarão aos objetivos;
		Aplicar as políticas;
		Definir os responsáveis por cada política;
		Estabelecer políticas de controle do crescimento.

Fonte: adaptado de Valls (2006)

Valls (2006) atenta para que, apesar de as fases terem uma lógica sequencial, de hábito elas se inter-relacionam constantemente, de forma que qualquer contribuição em alguma delas afetará, imediatamente, as demais.

2.4 Planejamento turístico e sustentabilidade

“Os planos estratégicos procuram organizar as incertezas quanto ao futuro.” (FERREIRA, 2011, p. 270). É uma atividade que tem por intenção criar condições adequadas de forma a se alcançarem os objetivos propostos (RUSCHMANN; WIDMER, 2000).

Em turismo, os conceitos apenas contextualizam essa lógica. Para Beni (2007, p. 112), o planejamento do turismo (ou turístico) é um “[...] processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, e determina os recursos necessários à sua consecução.” (BENI, 2007, p. 112). Em linhas breves, pode ser entendido como um processo racional que tem por objetivo assegurar o crescimento e o desenvolvimento turístico. (MOLINA, 2005). Segundo Lohmann; Panosso Netto (2008, p. 129) o planejamento turístico “[...] visa, a partir de uma situação dada, orientar o desenvolvimento turístico de um empreendimento, local, região, município, estado ou país, tendo como meta alcançar objetivos propostos anteriormente ou durante a própria elaboração do planejamento.”. Da mesma

forma, Ruschmann (2000, p. 84) também afirma que “os objetivos do planejamento conduzem a mudanças estruturais de realidades existentes, visando, geralmente, ao crescimento econômico acelerado.”.

Um imperativo adicionado a ideia de planejamento turístico é a questão da sustentabilidade. O debate sobre turismo sustentável é um fenômeno dos anos 90, porém, a ideia de sustentabilidade já é discutida desde a década de 1980 (SWARBROOKE, 2000). Conforme visto na história do turismo, desde que observados os efeitos maléficos do turismo industrial, massificado, exigiu-se novas formas de desenvolvimento da atividade.

A origem do conceito de sustentabilidade está no cerne do modelo econômico neoliberal, que, sob os preceitos de liberdade e progresso, promoveram, de um lado, o crescimento vertiginoso da indústria e o acúmulo de capital, e do outro, sérios problemas sociais e ambientais (GARCÍA; DÁVILA, 2008). Segundo Anderson (1995), o movimento neoliberalista foi uma reação teórica e política contra o Estado intervencionista. Sob o argumento de que o Estado e os mecanismos de mercado eram ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política, a corrente neoliberal retomaria o crescimento da indústria – promovendo o incentivo ao consumo –, o uso indiscriminado dos recursos e o aumento dos abismos sociais.

O modelo neoliberal mostrou sinais de deficiência já entre os anos 70 e 80, quando o câmbio puramente especulativo foi privilegiado em detrimento aos reinvestimentos na própria indústria crescente (ANDERSON, 1995). Além disso, ainda segundo este autor, o Estado, ao contrário do que se promulgava, estava ainda mais endividado em função dos elevados gastos relativos à previdência e às taxas de desemprego. Assim, “a fé cega nos méritos do crescimento econômico começou a ceder lugar a uma série de interrogações sobre o equilíbrio entre este crescimento e a distribuição da riqueza para a sociedade como um todo.” (SILVEIRA, 1997, p. 88).

O termo sustentabilidade surge desse contexto, da urgência por repensar o modelo neoliberalista. A primeira proposição conceitual data de 1987, no Relatório de Brundtland, quando se define desenvolvimento sustentável como “aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem as suas próprias necessidades.” (SILVEIRA, 1997). À partir desta concepção, vários outros conceitos decorrem (quadro 13).

Quadro 13 – Conceitos de sustentabilidade

Conceito	Autor/Ano
O sistema é sustentado tanto quanto o seu capital total seja igual ou maior a cada nova geração.	Solow (1991)
Sustentabilidade implica a habilidade do sistema manter sua estrutura (organização) e função (vigor), com o passar do tempo, em face de estresse externo (resiliência).	Constanza (1992)
A sustentabilidade apenas ocorre quando não há declínio do capital natural.	Constanza; Daly (1992)
Ser sustentável é fornecer alimento, fibra e outros recursos naturais e sociais necessários para a sobrevivência de um grupo – ou sociedade nacional ou internacional, setor econômico ou categoria residencial –, de modo que tais recursos essenciais sejam mantidos para as gerações presentes e futuras.	Wimberley (1993)
O sistema será sustentável se existe um cenário de manejo trazendo-o para o estado desejado ou dinâmico. Quando não existe a possibilidade de manejo, ou quando ele não pode ser aplicado devido as limitações externas (limitação financeira), o sistema é dito insustentável.	Voinov (1999)

Fonte: Adaptado de Faria e Carneiro (2001)

Segundo Jatobá;Cidade;Vargas (2009), as visões de sustentabilidade que hoje ocupam igualmente espaços de debate tanto na mídia quanto na academia e o seu significado tem variado ao longo do tempo, em sintonia com a dinâmica social, econômica e política que circunscreve as relações entre a sociedade e a natureza.

Ainda que diversos, os conceitos mostram que a lógica da sustentabilidade prevê perspectivas de médio e longo prazo, o que se opõe ao imediatismo da sociedade de consumo cultuada pelo modelo neoliberal. Mais que isso, é nítido que:

O antagonismo entre crescimento econômico e sustentabilidade é próprio de uma sociedade capitalista, na qual a preocupação em garantir a continuidade do processo de industrialização, afetado pelo esgotamento de recursos, esbarra na lógica de mercado, alheia às estratégias de médio e longo prazo que priorizam benefícios sociais e ambientais em oposição à acumulação de renda e conseqüente disparidades econômicas. (FARIA; CARNEIRO, 2001, p. 19)

O turismo como uma das atividades econômicas mais importantes do mundo (BRASIL, 2009), não foge ao mesmo percurso histórico, exigindo hoje à busca pela sustentabilidade. De um lado, atraentes indicadores econômicos, mas de outro, graves conseqüências pela exploração indiscriminada: um ciclo que compromete a saúde e a vida da atividade.

Muito embora atualmente as discussões sobre sustentabilidade em turismo estejam mais comumente associadas à questão ambiental, não se pode ignorar que o escopo da sustentabilidade é bem mais amplo. “O conceito de sustentabilidade engloba claramente o meio ambiente, as pessoas e os sistemas econômicos” (SWARBROOKE, 2000, p. 3). Dessa forma, a sustentabilidade também converge para a lógica sistêmica. “À medida que o meio ambiente torna-se provedor do contexto no qual todas as ações humanas, inclusive as econômicas, ocorrem, o pensamento sistêmico passa a ser considerado um pensamento ambiental” (FARIA; CARNEIRO, 2001, p. 27).

Swarbrooke (2000, p. 19) define turismo sustentável como “formas de turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades.”. Na percepção deste autor (2000), a sustentabilidade no turismo prevê uma atividade economicamente viável, mas que não destrói os recursos dos quais o turismo no futuro dependerá, principalmente o meio ambiente físico e o tecido social da comunidade local. “Aplicado ao turismo, o princípio da sustentabilidade é definido como algo que vai além da dimensão ecológica, pois, compreende também a melhoria das condições econômicas e sociais das populações locais e a satisfação dos turistas.” (SILVEIRA, 1997, p. 90).

Ao que caminha, não há então outra via de busca da sustentabilidade sem que se passe pelo processo de planejamento:

As ações do planejamento devem ser formuladas segundo os princípios da eficiência, que se relaciona à melhor maneira de como as coisas deverão ser feitas, da eficácia, que se refere ao alcance dos resultados definidos e, por fim, da efetividade, isto é, da apresentação de resultados positivos ao longo do tempo, permanentemente. É nesse conjunto de princípios que a sustentabilidade permeia o planejamento estratégico (FERREIRA, 2011, p. 272).

Orientado pela lógica sistêmica, os modelos dão conta de mapear as interfaces de um dado sistema turístico e o emaranhado de relações complexas estabelecidas entre os subsistemas e agentes, bem como a mutualidade de relações entre o sistema e o ambiente. O planejamento, por sua vez, tendo por base o diagnóstico obtido nesta análise, conduz o processo de desenvolvimento, agora de forma global, consciente e responsável. Desta forma, será improvável que não se prevejam os impactos e conseqüências das ações apontadas dentro do processo de planejamento. A sustentabilidade no turismo passa a ser uma questão de escolha do gestor, e não uma questão de imprevisibilidade.

2.5 Conclusões do capítulo

Conforme anteriormente apresentado, as operações nos sistemas de produção correspondem à cada atividade realizada sobre os insumos, para que se tenha, ao fim de uma série delas, o produto ou serviço como resultado (MOREIRA, 2006). A administração das operações é, por sua vez, o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões no ambiente dos sistemas de produção de serviços (RENTES, 2008). Assim, a administração da produção dá conta de regimentar a articulação das operações necessárias para que um sistema “produza” um dado serviço.

De acordo com a Teoria da Complexidade, nos conceitos propostos por Morin (2008), três esferas são indissociáveis no que diz respeito aos sistemas: o conceito de **sistema**, que exprime a unidade complexa, o todo, e o complexo das relações entre o todo e as partes; o conceito de **interação**, que diz respeito o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema; e o conceito de **organização**, que exprime o caráter constitutivo dessas interações, aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera e, que dá à ideia de sistema a sua coluna vertebral.

Ao transportarem-se esses conceitos da Complexidade para a gestão das operações, é possível inferir que este é um ambiente complexo. O conceito de sistema se debruça sobre o conceito de sistema de produção, pois este pode ser interpretado como um todo, fruto do conjunto das operações e das relações estabelecidas entre elas, para que se alcance a produção de um serviço. As interações são o complexo de relações interdependentes, estabelecidas entre as operações, para que através do conjunto delas, se obtenha o serviço como produto. A organização, que é aquilo que forma, mantém e regula o sistema é compatível com a administração das operações, que por sua vez, é o campo que estuda a ordem das interações, articulando-as de maneira sinérgica, para que o sistema seja finalmente, constituído e funcione.

Assim como “sistema-organização-interação” são três conceitos indissociáveis, os conceitos de “sistema de produção-administração da produção-operações” também o são. Tal como na Teoria da Complexidade, que aqueles conceitos existem um em função dos outros, na gestão das operações, a produção, a administração da produção e as operações são conceitos que só podem ser compreendidos no conjunto (figura 6).

Figura 6 – Complexidade da administração das operações



Fonte: Elaboração própria (2011)

A produção é resultante das interações entre as operações, que por sua vez, são organizadas pela administração da produção. A administração é o eixo aglutinador, que dá sentido às operações, organizando-as e dando-lhes um sentido no todo. Esse conjunto de operações em harmonia, é que compõe o sistema de produção.

Sabe-se que, devido às suas características próprias, a produção dos serviços tem um maior grau de complexidade que a produção dos produtos. As operações de serviço são extremamente vulneráveis às ventilações do ambiente, especialmente no que diz respeito à participação do cliente em parte das operações. Nesse contexto, o PPCP, que é a ferramenta por meio da qual se administra a produção, surge como elemento indispensável.

A atividade turística que é entendida como um sistema de produção, ou melhor, um sistema de operações, também é percebida por um alto grau de complexidade, devido ao grande número de elementos – subsistemas e agentes – em interação, e a grande exposição à outros sistemas maiores, como a cultura, a economia, o meio ambientes, etc. Assim, esta analogia revela que o turismo absorver uma dupla complexidade. De um lado, absorve a complexidade inerente à produção de serviços, e de outro, absorve a complexidade característica da própria atividade.

Por isso, o planejamento desse fenômeno é indispensável para que se tenha um “produto turístico” tal como se deseja. É por meio da administração das operações que se organizam as interações entre os elementos desse grande sistema, dando a eles um sentido no todo, para que se tenha a saída desejada. Sem planejamento, o sistema turístico fica sujeito a um alto grau de imprevisibilidade, o que compromete sumariamente a sua própria sustentabilidade.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Dencker (2007, p. 105), “a metodologia está relacionada com os objetivos e a finalidade do projeto e deve descrever todos os passos que serão dados para atingir os objetivos propostos.”.

Os resultados alcançados por este trabalho, que buscam atender aos objetivos inicialmente propostos, estão apresentados em dois níveis. Preliminarmente, como primeiro nível dos resultados, buscou-se demonstrar a práxis através do confronto das contribuições da Teoria de Sistemas e Teoria da Complexidade, da Gestão de Operações e do Planejamento Turístico. No primeiro momento, buscou-se demonstrar a correlação entre a Gestão de Operações e a Teoria da Complexidade, mostrando características da complexidade, de acordo com Morin (2008, 2010, 2011), na Administração das Operações. Após esses encerramentos, buscou-se também discutir como a Gestão de Operações, através do PPCP, pode contribuir para o planejamento do turismo, demonstrando a contextualização dos objetivos dessa atividade no ambiente do turismo.

No segundo nível dos resultados, foram analisados os modelos de planejamento turístico propostos pelos autores apresentados no capítulo 2, sob a luz dos objetivos do PPCP. Essa análise foi feita à partir de instrumentos construídos para este fim, conforme melhor detalhado nas seções 3.2.

Ao fim, o trabalho propõe uma estrutura de referência de planejamento turístico, baseado nas potencialidades de modelos teóricos pré-existent na literatura pesquisada, tendo por ótica a gestão de operações. O objetivo é oferecer um parâmetro de enquadramento desses modelos, onde seja possível comparar a forma como esses modelos atendem a cada um dos objetivos do PPCP, já que se admite o turismo como um sistema de produção de ordem complexa, e que por tal deve ser ampla e sistematicamente planejado.

3.1 Descrição e caracterização geral da pesquisa

Esta pesquisa foi impulsionada pela constatação de um problema real, identificado no sistema turístico da cidade de João Pessoa (PB). Na expectativa de propor soluções para tanto, buscou-se identificar alternativas nas discussões teóricas sobre temas concernentes ao problema.

A abordagem do trabalho tem como pano de fundo geral a Teoria de Sistemas (BERTALANFFY, 2009), complementada pela Teoria da Complexidade (MORIN, 2008).

Viu-se que, no turismo, hoje, essa é a Teoria que melhor o explica (ACERENZA, 2002; BENI, 2007; LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008; MOLINA, 2003; PANOSSO NETO, 2005; PETROCCHI, 1998, entre outros). Igualmente, na Engenharia de Produção, essa Teoria pode contribuir para dar conta dos problemas e das demandas dos sistemas de produção (AGOSTINHO, 2003; ARAÚJO, 2009; DUTRA; ERDMANN, 2007; FUSCO; SACOMANO, 2007; IAROSINSKI; LEITE, 2010; SILVA, 2009, entre outros).

Por entender o turismo como um sistema de produção, sabendo que ambas as áreas – Turismo e Engenharia de Produção – estão atualmente debruçadas sobre a mesma linha de abordagem – a Teoria de Sistemas e Teoria da Complexidade –, reconheceu-se a sinergia decorrente deste encontro interdisciplinar.

O turismo contribuiu com a proposição de modelos que buscam desvendar o emaranhado de elementos que compõem o fenômeno turístico (BENI, 2007; CUERVO, 1976; LEYPER, 1979), bem como com modelos de processo de planejamento (BARRETTO, 2005; COOPER, 1993; IGNARRA, 2003; MOLINA, 2005; PETROCCHI, 1998; VALLS, 2006). Do outro lado, a Engenharia de Produção enquanto área de conhecimento deu sua contribuição no que tange à Gestão da Produção e Operações, mais especificamente nos já consolidados conceitos de Planejamento, Programação e Controle da produção (ARAÚJO, 2009; FUSCO; SACOMANO, 2007; MOREIRA, 2006; LEVY, 2008; RENTES, 2008; SLACK, 2008, entre outros).

O resultado dessa pesquisa é a proposição de uma estrutura de referência para planejamento turístico que respeite a conduta sistêmica do fenômeno e atenda a lógica do PPCP, vista sua já consolidada aplicabilidade aos sistemas de produção de uma forma geral, mas não aplicada ainda ao turismo.

O caminho percorrido por essa pesquisa teve como veículo a pesquisa bibliográfico-documental. Conforme Dencker (1998), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida à partir de material anteriormente elaborado sobre o assunto, já a pesquisa documental, utiliza material que não recebeu tratamento analítico.

Com relação as fontes de obtenção dos dados, esta pesquisa caracteriza-se tanto como indireta, quanto como direta. Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa indireta, utiliza-se de dados coletados por outras pessoas, tanto de fontes primárias como secundárias. Já a pesquisa direta constitui-se quando os dados são levantados no próprio local onde o fenômeno ocorre.

Sobre os objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória. Segundo Dencker (1998) a pesquisa deste tipo procura aprimorar ideias e é caracterizada por possuir um

planejamento flexível, envolvendo em geral um levantamento teórico ou comparativos com exemplos similares.

Desta forma, a pesquisa foi desenvolvida 4 em fases, conforme quadro 14:

Quadro 14 – Fases da pesquisa

	Fase da pesquisa	Objetivo da fase	Metodologia utilizada
1	Encerramento bibliográfico-documental	Realizar um levantamento das teorias e pesquisas mais recentes sobre cada tema que o trabalho aborda	Pesquisa bibliográfico-documental
1.1	Diagnóstico dos modelos de planejamento turístico	Identificar as fases de cada modelo de planejamento turístico e respectivos objetivos	Pesquisa bibliográfico-documental
2	Enquadramento das fases dos modelos de planejamento turístico	Correlacionar os objetivos das fases de cada modelo de planejamento turístico com os objetivos do PPCP	Instrumento de pesquisa
3	Compilação dos modelos de planejamento turístico	Otimizar o processo de planejamento turístico	Instrumento de pesquisa
4	Proposição de uma estrutura de referência para planejamento turístico	Propor uma nova estrutura de referência para planejar o turismo	Instrumento de pesquisa

Fonte: elaboração própria (2011)

Na primeira fase, por meio de uma pesquisa bibliográfico-documental, realizou-se um levantamento das teorias mais recentes de cada um dos campos de suporte do trabalho. Nesta fase, ainda, levantaram-se modelos que propõem processos de planejamento do turismo em núcleos receptores, onde foram identificadas as fases do processo de cada modelo e os respectivos objetivos de cada uma dessas fases.

Na segunda fase, por meio do instrumento de pesquisa desenvolvido, os objetivos de cada fase dos modelos foram enquadrados de acordo com a correspondência com os objetivos do PPCP.

Complementarmente, na fase seguinte, foram compilados os objetivos das fases dos modelos de planejamento turístico, de acordo com sua correspondência com o PPCP, de modo a otimizar teoricamente o processo de planejamento do turismo.

O resultado dessa compilação é a proposição de uma estrutura de referência, que foi alcançada na quarta fase do trabalho. Essa estrutura carrega as potencialidades de cada modelo estudado e um embasamento teórico consistente, no caso, o PPCP.

3.2 Instrumento de pesquisa

A estrutura de referência para planejamento turístico proposta foi criada à partir de avaliação de seis modelos pré-existent na literatura sobre o tema, apresentados no referencial teórico (Capítulo 2): Cooper (1993); Petrocchi (1998); Ignarra, (2003); Barretto (2005); Molina (2005) e Valls (2006).

Entendendo o turismo como um sistema de produção, a avaliação dos processos de planejamento turístico foi conduzida pelos conceitos de Planejamento, Programação e Controle da Produção, que são essenciais para a Gestão de Operações e têm por intuito guiar a produção.

Para tanto, foi elaborado um instrumento (quadro 15) construído à partir das referências teóricas sobre PPCP, onde foram apontados os objetivos de cada fase. O instrumento foi usado para se compararem os objetivos de cada uma das fases dos processos de planejamento turístico analisados, enquadrando-as então, numa das fases do PPCP.

Quadro 15 – Instrumento de pesquisa

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização		
	Estabelecer os objetivos da organização		
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos		
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos		
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos		
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
	Prever a demanda		
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso		
	Determinar o momento de início e término de cada operação		
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção		
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção		
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada		
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho		
CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits		Continua

	Providenciar ações para sanar os déficits		
	Lidar com as mudanças dos planos		
	Lidar com as mudanças nas operações		
	Assegurar a realização do planejado		
	Assegurar a realização do programado		
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Elaboração própria (2011)

No instrumento, a primeira coluna refere-se às fases do PPCP. Já na segunda coluna encerram-se os objetivos de cada uma dessas fases, de acordo com o levantamento teórico. A coluna seguinte é reservada para o enquadramento das fases do modelo de planejamento turístico em análise, onde será colocado o conteúdo do objetivo da fase, de acordo com a sua semelhança com o objetivo do PPCP. O número da fase do modelo, para facilitar a compreensão do leitor, é colocado na última coluna.

Assim, verificou-se se e de que forma os processos de planejamento turístico atendiam as fases do PPCP, extraindo as potencialidades de cada processo proposto pelos autores estudados.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Viu-se que apesar da importância do planejamento como base para o almejado desenvolvimento do turismo e sua sustentabilidade, muitas vezes, ele é negligenciado por aqueles que o gerem, como apresentado no problema em estudo. Segundo Yázigi (2003), isso ocorre porque, antes de qualquer coisa, é negada a essência complexa do turismo, o que tem gerado as maiores distorções nesse campo.

Em sistemas simples ou complicados, onde é passível a aplicação da abordagem cartesiana, é possível a otimização global pela simples otimização das partes. Se se entende o turismo dentro dessa lógica, extingui-se, por conseguinte, a necessidade de um planejamento mais acurado, bastando apenas, para melhorar o sistema, resolver os gargalos pela ordem de importância em que se impõem.

É uma lógica muito semelhante a que se abate sobre o problema em estudo, na cidade de João Pessoa, onde se criam expectativas de otimização do sistema turístico com a construção do Centro de Convenções, sendo este apontado como fator condicionante ao deslanche do turismo de eventos. Mas, sabe-se que tal lógica não é compatível com a realidade dos fenômenos complexos, como o turismo.

Viu-se também que esta não é uma limitação exclusiva do campo do turismo, mas da própria Teoria de Sistemas quando se classificam os sistemas de acordo com o grau de complexidade, da forma como sugere Morin (2008, 2010). Para o autor (2008), a lógica da complexidade ultrapassa a simples lógica de sistema aberto, trazendo a necessidade de se compreender aquilo que une os elementos de um sistema, que dá a eles um sentido de sistema, um significado: a organização. Sem a compreensão deste conceito, o sistema torna-se mutilado naquilo que é seu essencial, segundo Morin (2008, 2010).

Assim, é preciso que se reconheça que o turismo não é apenas um sistema, mas, um sistema complexo. Essa aceção altera em tudo o olhar sobre o sistema turístico, porque exige mais do que o simples diagnóstico dos elementos que o compõe. Exige a compreensão da forma como esses elementos interagem e se organizam para que se tenha um todo constituído, em funcionamento. Já aí, preenchem-se algumas das lacunas deixadas pela simples abordagem sistêmica no turismo, tal como levantadas por Lohmann e Panosso Neto (2008): “Qual seria a lógica que existe entre os componentes do sistema?; Como os atributos do sistema influenciam o seu funcionamento?”.

A lógica complexa no turismo também induz a uma mudança na lógica do processo de planejamento. Para que se possa reduzir o grau de imprevisibilidade e controlar ao máximo a evolução do sistema – que é o que se pretende com o planejamento –, é preciso compreender como ele pode se organizar, para só então orientá-lo. Neste caso, o diagnóstico da composição do sistema pelo simples mapeamento dos subsistemas já não atende, sendo necessário entender, além disso, o seu caráter constitutivo.

Assim sendo, tanto os modelos que buscam interpretar o turismo, como os modelos de planejamento tornam-se deficitários sem a lógica da complexidade. Os primeiros, por não estarem habilitados à diagnosticar a organização que guia o sistema em observação. Já os segundos, que por não conseguirem entender a organização, também não conseguem prever os desdobramentos das intervenções.

4.1 O PPCP no planejamento do turismo

A institucionalização do PPCP surgiu com a complexificação dos sistemas de produção, na Revolução Industrial, quando o processamento passou a ser organizado em linhas de produção. À partir de então, à medida em que a qualidade, a versatilidade e a diversificação de produtos foi aumentando, aumentaram também as técnicas de apoio ao PPCP, bem como o seu campo de estudo (MOREIRA, 2006; RENTES, 2008; SLACK, 2008).

O incremento do mercado de serviços também imputou novas responsabilidades neste ambiente, exigindo que as técnicas de PPCP também se estendessem a esses processos de produção. Entretanto, a simultaneidade, a inestocabilidade e a participabilidade, que são características inerentes aos serviços, colocam a necessidade de um PPCP muito mais síncrono, e deixam as operações de serviço muito mais vulneráveis às mudanças do ambiente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GIANESI; CORRÊA, 2006; JOHNSTON; CLARK, 2002).

Sobre isso, Fleury (2008, p. 6) comenta:

Os sistemas abertos realmente são mais complexos para gerenciar, mas é essa troca de informações, de materiais, de energia que permite que o sistema se regenere e evolua. Assim, o engenheiro de produção tem de desenvolver um modelo mental que trabalhe não só as questões diretamente ligadas ao processo de produção propriamente dito, mas também as variáveis ambientais que possam vir a afetar o desempenho desse sistema.

Essa é a evidência de que é a lógica complexa o modelo metal mais capacitado à atender a esses sistemas de produção, sendo necessário que o PPCP seja desenvolvido sobre esta ordem. O termo “linha” de produção é cada vez menos fiel a realidade dos sistemas de produção, pois uma “linha” é cartesiana, é unidimensional. O desenho de um sistema que recebe toda sorte de impactos do ambiente é um emaranhado, é polidimensionado, que se torna mais e, ao mesmo tempo menos nítido, na medida em que se aproxima dele.

Nesse espectro, o turismo obedece a uma lógica duplamente complexa, onde, de um lado absorve a complexidade da própria atividade, e de outro, a complexidade característica dos serviços. Isso significa que o grau de complexidade da produção do turismo é então, elevadíssimo, porque ele é um serviço resultante da articulação de uma ampla e vasta composição de elementos, onde, a imprevisibilidade é um imperativo.

Portanto, o planejamento do turismo não deve ser pensado de outra forma, se não por meio da lógica complexa. A relação entre a complexidade e o planejamento é complementar. É a complexidade que exige o planejamento, e é o planejamento que reduz não a complexidade, mas a imprevisibilidade nesses sistemas. Ambos se retroalimentam.

Como o turismo é um campo de conhecimento jovem, carente em pesquisas que demonstrem ferramentas capazes de modelá-lo (DENCKER, 1998), a relação interdisciplinar com a Engenharia de Produção pode revelar importantes contribuições. Nesse sentido, essa pesquisa busca demonstrar como a abordagem do PPCP, que já tem sua aplicação comprovada em diversos sistemas de produção, pode ser replicada no planejamento do turismo.

Como visto, o turismo é um sistema de produção, que transforma uma série de entradas no intuito de comporem o “produto turístico”. Como é própria dos serviços, a participabilidade coloca o turista no centro de processo, sendo ele transformado pelo sistema e no sistema. Pelo sistema, porque independente da sua motivação, um turista busca viver algum tipo de experiência na destinação, que possa transformá-lo de alguma forma. O turista de lazer, por exemplo, procura experiências de ócio, onde possa descansar, se distrair, se divertir etc. O turista de eventos, por sua vez, busca o seu enriquecimento técnico, acadêmico ou cultural, e assim os demais. É nessa esfera que o turista é transformado pelo sistema, através das experiências vividas. Mas, para que isso ocorra, o sistema precisa oferecer uma série de atividades, como o transporte, a alimentação, a hospedagem etc., as quais propiciam o deslocamento e o recebimento desse turista, para que a experiência possa se realizar. Esse conjunto de operações é realizado na presença do cliente, e por isso, ele também é transformado no sistema.

Essa acepção elucida que o turista é recurso transformado e transformador ao mesmo tempo, e é a práxis desta relação que garante o sucesso do sistema. Isso também aufere complexidade ao turismo e ao seu planejamento, e exige que se determine de um lado, o início e o fim de cada uma dessas relações e, de outro, onde elas se entrelaçam. Eis, mais uma possibilidade do PPCP nesse contexto.

4.1.1 Contextualização dos objetivos do planejamento do PPCP no planejamento do turismo

De acordo com a literatura pesquisada, cada fase do PPCP cumpre com um grupo de objetivos. Para fins de resultado dessa pesquisa, busca-se demonstrar como esses objetivos podem ser contextualizados no turismo:

- **Determinar a filosofia da organização:** no turismo ajuda a definir que tipo de turismo se deseja ter no destino, qual o perfil do turista que se pretende atrair. Essa decisão definirá, conseqüentemente, a filosofia do desenvolvimento da atividade, ou seja, de todo o seu processamento, pois o mix de serviços que compõe o “produto turístico” deverá estar em harmonia para que de fato, se tenha um produto constituído;
- **Estabelecer os objetivos da organização:** ajuda a definir uma razão que justifica o desenvolvimento do turismo, ou seja, definir os objetivos que se desejam atingir com o desenvolvimento da atividade, como o aumento do PIB, da arrecadação tributária, a valorização dos recursos naturais e humanos, a melhoria da qualidade de vida da população autóctone, a geração de empregos etc. O estabelecimento de objetivos também pode envolver o estabelecimento de metas, que são objetivos específicos, setoriais, por meio dos quais o objetivo global será alcançado;
- **Estabelecer o princípio da aquisição dos recursos:** estabelecer de que forma os recursos, sejam transformados ou transformadores serão adquiridos para a execução do projeto. No turismo, isso exige o vislumbramento das fontes de recursos financeiros, a formação de recursos humanos adequados e, também todo o processo de adequação dos potenciais atrativos em “produtos turísticos”. Nesse contexto, o termo “aquisição” deve ser entendido de forma ampla;
- **Estabelecer o princípio de uso dos recursos:** determinar de que forma os atrativos turísticos e a oferta turística serão consumidos dentro do processo de produção,

levando a pensar em toda a política de articulação do sistema. É importante considerar a simultaneidade e a participabilidade, porque essas características intervêm na otimização do uso dos atrativos e da oferta. Pode também envolver a determinação dos nichos de mercado, para tanto. Além disso, como o turismo se utiliza dos fenômenos culturais e dos recursos naturais como insumos, transformando-os em “produtos turísticos”, esse objetivo também busca definir a sustentabilidade dessa relação. É um dos objetivos mais delicados e importantes para o planejamento do turismo, uma vez que se não bem planejado, pode comprometer o ciclo de vida e extinguir um **dado** sistema de produção, um dado sistema turístico;

- **Estabelecer o princípio de disposição dos recursos:** estabelecer o processo urbanístico da zona turística, ou seja, o ordenamento espacial do sistema turístico, buscando evitar problemas do caos urbano. Deve pensar no saneamento, no sistema de transportes, nos impactos ambientais etc. Também deve propor onde os recursos financeiros e humanos serão aproveitados, já que eles também são recursos do processo;
- **Definir os produtos/serviços a serem produzidos:** definir todos os serviços que serão oferecidos na destinação, desde os nichos de mercado, até serviços específicos, como hospedagem, alimentação, informações, transporte etc., relativos a cada nicho de mercado;
- **Apontar as quantidades a serem produzidas:** também tem afinidade com os preceitos da sustentabilidade, buscando de um lado evitar ociosidade da oferta e, de outro, a capacidade de carga dos recursos naturais. No turismo, esse objetivo balanceia a capacidade do sistema à demanda, ajudando, conseqüentemente, a definir um parâmetro para se avaliar a produtividade do sistema turístico, no que se refere ao aproveitamento dos atrativos e da oferta;
- **Prever a demanda:** em virtude da simultaneidade dos serviços, está em estreito relacionamento com o objetivo anterior e com o estabelecimento de uso dos recursos. Ao se prever a demanda, é possível se projetar uma oferta compatível, evitando assim, a sua ociosidade ou a extrapolação. A previsão da demanda é extremamente importante para a evolução do sistema, ditando que a oferta seja criada concomitante ao crescimento da demanda.

4.1.2 Contextualização dos objetivos da programação do PPCP no planejamento do turismo

Também para o grupo de objetivos identificados como concernentes à programação do PPCP, tem-se relação com os objetivos do planejamento turístico:

- **Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes de acordo com as disponibilidades dos recursos:** é um dos objetivos que tem relação mais estreita com a questão da sustentabilidade, especialmente ambiental. Uma vez que o turismo transforma os recursos naturais em produtos, aproxima-se aos estudos de capacidade de carga, pois este busca estabelecer uma relação sustentável no aproveitamento de dado recurso natural, adequando a visitação à capacidade do ambiente;
- **Determinar o início e o término de cada operação:** no âmbito do planejamento turístico, trata de determinar o alcance de cada ação e o seu período de implementação; no âmbito do desenvolvimento, determina onde começa e onde termina as responsabilidades de cada subsistema e agente no processo de produção do “produto turístico”;
- **Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção:** significar detalhar com clareza o processo, onde e de que forma cada recurso transformado será aproveitado dentro do sistema no processo produtivo. É um objetivo muito importante porque esclarece que deverá existir um processamento sobre o recurso transformado, para que ele se torne um “produto turístico”, adequando-o para atender as exigências do sistema, do mercado e do turista;
- **Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção:** determinar com pontualidade como cada agente deve atuar no sistema, ou seja, determinar as funções e as ações de responsabilidade de cada um para que os recursos transformados se tornem “produtos turísticos”. Nesse contexto, devido a participabilidade, o turista também exerce função de recuso transformador, por isso, para melhorar o controle, o sistema deve se planejar para conduzir ao máximo a participação do turista;
- **Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados:** consequência do objetivo anterior, ao se determinar com clareza qual a responsabilidade de cada agente;
- **Prever a quantidade dos insumos em cada operação:** sabendo das operações necessárias para atender o turista, esse objetivo dá conta de verificar os insumos

consumidos por cada uma delas. Observando a inestocabilidade da oferta, faz-se importante prever a demanda, para se estimar com mais propriedade a quantidade dos insumos;

- **Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada:** como o turismo é composto por um mix de serviços, o maior detalhamento do desenvolver das operações pode ajudar para que o processamento seja realizado em sua completude, na busca de reduzir as falhas no recebimento do turista;
- **Reduzir os estoques:** como no turismo a oferta é inestocável, uma boa programação do processamento, aliado à previsão da demanda, ajuda a reduzir a ociosidade dessa oferta, otimizando o uso dos recursos;
- **Reduzir os custos operacionais:** a redução dos custos operacionais passa pelo bom detalhamento do processo de produção, onde fica mais nítido o comportamento dos custos. No turismo, no âmbito do planejamento, esse objetivo ajuda na economia dos recursos investidos, sendo públicos ou privados;
- **Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente:** assegurar que, de fato, todas as operações desenvolvidas dentro do sistema de turismo visem o atendimento ao cliente, buscando a cooperação entre todos os agentes e subsistemas;
- **Distribuir as operações nos postos de trabalho:** determinar as operações concernentes a cada agente ou subsistema do sistema turístico, esclarecer as responsabilidades de cada um para que todas as necessidades requeridas para o atendimento do turista sejam realizadas.

4.1.3 Contextualização dos objetivos do controle do PPCP no planejamento do turismo

Por fim, os objetivos do controle no PPCP também têm sua utilidade correspondente nos sistemas de turismo:

- **Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits:** na medida em que a abordagem sistêmica parcela o sistema em subsistemas, e a abordagem complexa indica que estes subsistemas convivem um em função do outro, exige-se que o monitoramento ocorra nos setores produtivos, ou seja, nos subsistemas. Esse monitoramento permite verificar em que parcela do sistema turístico há déficits, e de

que forma esses déficits interferem nos demais subsistemas e no globo, no “produto turístico” como um todo;

- **Providenciar ações para sanar os déficits:** após tendo identificado os déficits, torna-se necessário, por conseguinte, providenciar as ações para saná-los, impedindo quaisquer alterações no padrão de qualidade do “produto turístico”;
- **Lidar com as mudanças dos planos:** objetivo extremamente importante para o planejamento do turismo, pois trata de prospecções para longo prazo. Sendo o turismo um sistema aberto e complexo, as constantes mudanças do ambiente podem exigir mudanças nos planos, ao longo de desenvolvimento. Observa-se que o planejamento e a programação neste caso, precisa ser flexível o suficiente para receber essas mudanças;
- **Lidar com as mudanças nas operações:** da mesma forma que o objetivo anterior, em função da escala do planejamento e da complexidade do sistema turístico, podem ser necessárias também, mudanças nas operações, o que também exige flexibilidade do processo para tanto;
- **Assegurar a realização do planejado:** para que os objetivos não se percam na escala do planejamento, visto que no turismo ela é para longo prazo, é importante que o processo de controle esteja constantemente controlando o desenrolar do desenvolvimento;
- **Assegurar a realização do programado:** como o sistema turístico é composto de uma vasta rede de agentes e subsistemas, faz-se necessário assegurar que cada programa seja atendido, sob pena de que o sistema em sua globalidade seja comprometido;
- **Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes:** verificar, junto ao turista, se a forma como o sistema atende às suas necessidades é correspondente com às suas expectativas.

4.2 Avaliação dos modelos de planejamento turístico quanto aos objetivos do PPCP

Como foi possível verificar, os modelos de planejamento turísticos apresentados na seção 2.3.3 desse trabalho variam quanto aos passos de divisão do processo, os quais seguem uma lógica proposta por cada autor.

Segundo Molina (2002), essa é uma tendência no campo do turismo, especialmente na área de planejamento, à medida que se incorporam novas matérias ao seu estudo. Porém, Dencker (1998) pondera que a multidisciplinaridade no turismo não produz uma abordagem integrada em função da fragmentação das disciplinas e da falta de um referencial teórico comum que reúna de forma coerente o conjunto de informações produzidas.

Na expectativa de dar contribuição nesse sentido, buscou-se confrontar os modelos de planejamento turístico com base na linguagem da Engenharia de Produção. Independente da interpretação que se o dê, ou do ecossistema em que se o enquadre, o turismo será sempre um sistema de produção em sua acepção mais ampla, ou seja, é um fenômeno que processa uma série de entradas com intuito de oferecer uma série de saídas que compõem aquilo que se chama de “produto turístico”.

Por tal, é possível utilizar ferramentas que tratam dos sistemas de produção para orientá-lo. Iniciar esse trabalho pelos conceitos mais elementares, como o PPCP, é uma alternativa lúcida.

Deixa-se claro que os resultados aqui apresentados não buscam analisar a qualidade de cada modelo, de forma a apontá-los com “certo/errado” ou “bom/ruim”. Busca-se sim, adequá-los à linguagem da Engenharia de Produção, pelas razões já expostas.

Em suma, o modelo proposto então, de um lado categoriza as fases do processo, unificando a linguagem dos modelos estudados para uma linguagem mais genérica, e de outro, amadurece os modelos pré-existent, extraindo as suas potencialidades de cada um, do ponto de vista da Engenharia de Produção.

4.2.1 Avaliação do modelo de Cooper (1993)

Conforme apresentado no capítulo 2, na obra onde Cooper (1993) apresenta seu modelo não há referência da base teórica em que se suporta. Sem um referencial sólido, não é possível saber qual a lógica utilizada pelo autor para propor a sequência de passos do processo. Por um lado, essa característica fragiliza o modelo do ponto de vista teórico. Por outro lado, embaraça a sua aplicação prática, pois dificulta a equiparação com a filosofia que se pretende dar ao planejamento.

De acordo com os procedimentos metodológicos propostos, o modelo de Cooper (1993) foi enquadrado quanto à correspondência dos objetivos das fases com os objetivos das fases do PPCP (quadro 16):

Quadro 16 – Enquadramento do modelo de Cooper

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização	Reconhecer que o turismo é uma opção desejável de desenvolvimento	FASE 1
		Apontar o limite do desenvolvimento	FASE 1
	Estabelecer os objetivos da organização	Definir com clareza os objetivos a serem atingidos	FASE 2
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos		
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos		
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Avaliar o potencial turístico	FASE 5
		Analisar o mercado	FASE 5
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
	Prever a demanda		
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso	Planejar o desenvolvimento	FASE 5
	Determinar o momento de início e término de cada operação	Formular esboços de planos com base em cada ação política	FASE 6
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção		
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção		
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados	Apontar os planos que atendem a mais objetivos	FASE 6
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada		
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho		

Continua

CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Monitorar a implementação do plano	FASE 9
		Detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento	FASE 9
	Providenciar ações para sanar os déficits		
	Lidar com as mudanças dos planos	Avaliar de que forma os desvios afetam os objetivos	FASE 9
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	FASE 9
	Lidar com as mudanças nas operações	Avaliar de que forma os desvios afetam os planos	FASE 9
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	FASE 9
	Assegurar a realização do planejado		
	Assegurar a realização do programado		
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

No âmbito do Planejamento, o modelo de Cooper (1993) atende à três objetivos do PPCP, sendo um na fase 1, um na fase 2 e um na 5. No âmbito da Programação, o modelo do autor atende à cinco objetivos, sendo quatro nas fases 6 e, um objetivo na fase 5. Já no âmbito do Controle, o modelo atende à três objetivos do PPCP.

O reconhecimento de que o turismo é uma atividade desejável no destino, bem como a definição dos limites do crescimento determinam que tipo de turismo se deseja ter, por isso estão associados ao objetivo “definir a filosofia da organização” do PPCP.

Por razões claras, a definição de objetivos, fase 2 do modelo de Cooper (1993), se enquadra no objetivo “estabelecer os objetivos da organização”.

Os objetivos das fases 3 e 4, que se relacionam à realização de pesquisas para formulação de um diagnóstico, não apareceram em nenhuma fase do PPCP. Esse tipo de atividade não pertence às responsabilidades do Planejamento da Produção, por isso não conseguem se enquadrar no instrumento de pesquisa. Recomenda-se que todo o diagnóstico seja executado anteriormente ao planejamento da produção, visto que são essas informações que irão orientar à produção.

A avaliação do potencial e a análise do mercado para o autor buscam adequar o produto turístico às oportunidades do mercado, por isso, se enquadram no objetivo “definir os produtos/serviços a serem produzidos” do PPCP. Ainda nesta fase do modelo, o objetivo “planejar o desenvolvimento” busca escolher as alternativas de intervenção que atendem a maioria dos objetivos pretendidos com menor exposição do destino aos problemas provenientes do desenvolvimento, o que se assemelha com o objetivo “gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso” do PPCP.

O objetivo “formular esboços de planos com base em cada ação política” atendem a três objetivos do PPCP, no âmbito da Programação, quando o autor propõe o detalhamento de cada ação prevista.

Uma preocupação do autor é a elaboração de documentos que formalizem o planejamento, o que aparece como o objetivo da fase 7. Embora a Programação de Produção se utilize de instrumentos para formalizar as ordens de serviço, de acordo com a fundamentação realizada, este não compõe um objetivo do PPCP.

Por fim, o objetivo do PPCP no Controle “monitorar os setores produtivos para encontrar déficits” é atendido em dois objetivos do modelo de Cooper (1993): “monitorar a implementação do plano” e “detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento.”.

Ainda no Controle, Cooper (1993) atende à outros objetivo do PPCP. A lida com as mudanças dos planos e operações é suprida de forma muito completa. O autor sugere tanto o apontamento da forma como o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida, bem como a avaliação da forma como os desvios afetam os planos e objetivos.

No quadro 16, é possível identificar uma súmula do modelo do autor em comparação aos objetivos do PPCP, onde no primeiro quadrante vê-se o total de objetivos do PPCP e o total desses objetivos atendidos pelo modelo do autor. Já no segundo quadrante, observa-se quantos objetivos do modelo se enquadram como objetivos do PPCP, e quantos objetivos do PPCP se encontram atendidos pelo modelo do autor.

Dos 26 objetivos do PPCP, apenas 11 são supridos pelo modelo de Cooper (1993). Desta forma, o PPCP é desfavorecido em 15 objetivos no modelo deste autor. Dos 19 objetivos identificados como sendo do modelo do autor, 13 se correlacionam com o PPCP, e 6 não se correlacionam (quadro 17).

Quadro 17 – Avaliação do modelo de Cooper (1993)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	19
Objetivos do modelo enquadrados	13
Objetivos do modelo não enquadrados	6
Objetivos do PPCP correlacionados	11
Objetivos do PPCP não correlacionados	15

Fonte: análise dos resultados (2011)

A maior parte dos objetivos do modelo do autor que não atende ao PPCP se refere à documentação do processo, o que não é expressamente um objetivo nesse ambiente. De forma geral, o modelo de Cooper tem um Controle muito forte, habilitado a conviver com as mudanças no ambiente e nos planos, o que aufere complexidade ao modelo. Entretanto, é mais carente nas fases de Planejamento e Programação. Entendendo que os serviços não permitem o estoque, é de vital importância que o Planejamento e a Programação estejam bem pontuados e sincronizados, para evitar o desperdício da oferta e a equiparação das receitas perante as despesas. De pouco adiante um bom suporte de controle, se o alvo do controle não é bem definido e claro.

4.2.2 Avaliação do modelo de Petrocchi

Na apresentação de seu modelo, Petrocchi (1998) descreve a contribuição que várias abordagens, como o Enfoque Sistêmico e a Gestão da Qualidade Total, podem dar ao

planejamento em turismo, entretanto, não aponta de que forma essas abordagens estão presentes no seu modelo. Tal como em Cooper (1993), essa ausência de uma inspiração teórica pode comprometer também a consistência do modelo de Petrocchi (1998).

Por outro lado, o autor deixa bastante nítido ao longo da obra a aplicabilidade de várias ferramentas utilizadas na Engenharia de Produção e na Administração, como o Diagrama de Ishikawa e o Ciclo de Deming, dentro do processo. Ao detalhar o desenvolvimento de seu modelo, Petrocchi (1998) dá vários exemplos de onde e de que forma essas ferramentas podem ser usadas, o que pode auxiliar bastante a implementação.

De acordo com os procedimentos metodológicos propostos, o modelo de Petrocchi (1998) foi enquadrado nos objetivos do PPCP da seguinte forma (quadro 18):

Quadro 18 – Enquadramento do modelo de Cooper

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização		
	Estabelecer os objetivos da organização	Definir um objetivo global	FASE 3
		Definir objetivos setoriais	FASE 3
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Formar os recursos humanos	FASE 6
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos		
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Identificar as ameaças e oportunidades do mercado	FASE 1
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
	Prever a demanda	Prever a demanda	FASE 3
	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso		
	Determinar o momento de início e término de cada operação		
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção	Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	FASE 4
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	FASE 4
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
PROGRAMAÇÃO	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Criar normas de qualidade	FASE 6
		Fiscalizar o cumprimento das normas	FASE 6
		Melhorar a infra-estrutura turística	FASE 6
		Expandir a infra-estrutura turística	FASE 6
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		Continua

	Distribuir as operações nos postos de trabalho		
CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Fiscalizar o cumprimento das normas	FASE 6
		Acompanhar e controlar o planejamento	FASE 6
	Providenciar ações para sanar os déficits		
	Lidar com as mudanças dos planos		
	Lidar com as mudanças nas operações		
	Assegurar a realização do planejado	Fiscalizar o cumprimento das normas	FASE 6
	Assegurar a realização do programado	Fiscalizar o cumprimento das normas	FASE 6
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

No âmbito do Planejamento, o modelo de Petrocchi (1998) atende à três dos objetivos do PPCP, sendo um na fase 1 e dois na fase 3. No âmbito da Programação, o modelo do autor atende à apenas três objetivos, sendo dois na fase 4 e, um objetivo na fase 6. Já no âmbito do Controle, o modelo atende à três objetivos do PPCP, todos pertencentes à fase 6 do modelo de Petrocchi (1998).

A fase 1 do modelo de Petrocchi (1998) trata da análise macroambiental, tanto do ambiente externo, quanto interno do sistema. A maior parte dos objetivos desta fase dá conta de fornecer informações para o diagnóstico que, como dito, não é uma responsabilidade do PPCP. Apenas o objetivo “identificar as ameaças e oportunidades do mercado” dá suporte ao Planejamento da Produção no que diz respeito à “definição dos produtos/serviços a serem produzidos”.

A fase 2 do modelo do autor documenta os resultados da fase 1, e por isso, também não corresponde a nenhum objetivo do PPCP.

Já na fase 3, todos os objetivos atendem à objetivos do PPCP, mais especificamente no âmbito do Planejamento. O objetivo do PPCP “estabelecimento dos objetivos da organização” é correspondido por dois objetivos no modelo do autor: “definição de um objetivo global” e “definição de objetivos setoriais”. Ainda nesta mesma fase do modelo de Petrocchi (1998), o objetivo “prever a demanda” também atende ao objetivo de igual teor do PPCP.

O objetivo “definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos”, que aparecem na fase 4 do modelo de Petrocchi (1998), se aproximam dos objetivos da Programação no PPCP, por isso, foi enquadrado nos objetivos “detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção” e “detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção”. Os demais objetivos desta fase, como o próprio nome da fase já demonstra, estão relacionados à estratégias de marketing e se relacionam com aquilo que na Engenharia de Produção se entende por “Projeto do Produto/Serviço”. Segundo Slack (2008), o objetivo de projetar produtos/serviços é atender às necessidades do cliente, buscando compreender as suas expectativas e oportunidades do mercado. Sendo assim, são atividades externas e anteriores ao PPCP.

A fase 5, que tem por objetivo “promover o produto” também não se enquadra em nenhum objetivo do PPCP. Isso porque, na Engenharia de Produção, essa é uma atividade de apoio, e está relacionado à atividade de vendas.

Na fase 6 do modelo do autor, parte dos objetivos se contextualizam com os objetivos do planejamento do turismo. O objetivo “subdividir os segmentos em grupos

mais estruturados” corresponde a melhor estruturação da segmentação de mercado, o que também para a Engenharia de Produção é função do projeto do produto/serviço. Já os objetivos “melhorar a infra-estrutura turística” e “expandir a infra-estrutura turística” estão alinhados com o objetivo “permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada”, da Programação do PPCP, pois se entende que através destas ações está-se fazendo com que os produtos e serviços turísticos oferecidos atendam aos requisitos de capacidade e qualidade para a demanda. Já a conscientização da população também não corresponde a nenhum objetivo do PPCP, assim como a venda do destino no mercado, o que é uma função de apoio à produção, responsabilidade do departamento de vendas.

Ainda dentro da fase 6 do modelo de Petrocchi (1998), podem-se encontrar três objetivos correlatos ao PPCP. Os objetivos “criar normas de qualidade” e “fiscalizar o cumprimento das normas” podem contribuir para a criação de um padrão de qualidade na produção, por isso, estão correlacionados com o objetivo “permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada”.

O objetivo “fiscalizar o cumprimento das normas” ainda se alinha à outros objetivos do PPCP, especificamente na fase de Controle. O monitoramento do cumprimento das normas ajuda a “monitorar os setores produtivos para encontrar déficits”, a “assegurar a realização do planejado” e a “assegurar a realização do programado”. A formação dos recursos humanos, ainda na fase 6 do modelo, pode-se enquadrar no objetivo “estabelecer o princípio de aquisição dos recursos”, já que pretende preparar os recursos humanos, que são recursos transformadores, para atuarem no processo.

A responsabilização dos municípios pela gestão do turismo, ainda que tenham sua importância segundo o processo de Petrocchi (1998), não está correlacionada à funções do PPCP.

O modelo de Petrocchi (1998), onde se pode identificar 24 objetivos, faz correspondência com apenas 9, dos 26 objetivos do PPCP. Assim, 17 objetivos do PPCP são desguarnecidos no modelo do autor. Dos 24 objetivos do modelo de Petrocchi (1998), somente 8 encontram correlação com os objetivos do PPCP, ficando 16 fora daquilo que se espera dessa atividade (quadro 19).

Quadro 19 - Avaliação do modelo de Petrocchi (1998)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	24
Objetivos do modelo enquadrados	10
Objetivos do modelo não enquadrados	14
Objetivos do PPCP correlacionados	9
Objetivos do PPCP não correlacionados	17

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Apesar de Petrocchi (1998) entender o turismo como um sistema de produção, o seu modelo de planejamento pouco se enquadra com o PPCP. O autor atende à objetivos importantes para a produção do turismo, como a previsão da demanda e o detalhamento do aproveitamento dos recursos transformados e transformadores no processo. Porém, por outro lado, não prevê outros de igual importância, como a geração de um programa que atenda às necessidades do cliente e a disponibilidade dos recursos, visto que este é um dos objetivos mais importantes para a sustentabilidade da atividade.

O autor coloca o cliente em primeiro plano e no centro de todo o processo, conforme algumas passagens na obra pesquisada: “*No caso do produto turístico: ele deve ser atraente para despertar os desejos de compra nas pessoas, **clientes**.*”; “*O planejamento objetiva tornar positiva a avaliação da saída pelo **cliente***”; “Torna-se, então, evidente, a relação da sobrevivência do sistema com a satisfação dos desejos dos **clientes** [...]”; “O desenvolvimento do turismo é assegurado pela satisfação do **usuário**. E cada um dos Planos Setoriais deve contemplar esse objetivo prioritário: atender bem o **visitante**.” (PETROCCHI; 1998, grifo nosso).

Apesar de ser o turista aquele que “*starta*” o processo, sabe-se que ele não é o único agente do sistema. Esta concepção pode comprometer a visão complexa do turismo em toda sua amplitude, o que acaba por comprometer também a sua sustentabilidade. Em consequência dessa visão, o autor afirma que o objetivo do planejamento é tornar positiva a avaliação do cliente, o turista, sobre a saída, o “produto turístico”.

Sobre isso Souza; Sampaio (2006, p. 417) comentam:

O que se evidencia é um planejamento e gestão turística que privilegiam quem se desloca – o turista – e não quem recebe – as comunidades autóctones. As comunidades, quando relevadas, são analisadas sob a perspectiva econômica reducionista (com resultado de curto e médio prazos), dimensionando apenas a infraestrutura turística: acessos, estrutura urbana básica, equipamentos e serviços turísticos e de apoio, e recursos turísticos. Isso é, como mera comunidade receptora de fluxo turístico. O que intriga é que não se consideram as consequências econômicas de longo prazo (externalidades) que prejudicam a própria viabilidade econômica do empreendimento turístico. Isso é resultado da disseminação de um conceito de turismo baseado sobretudo numa racionalidade econômica reducionista [...].

Nem sempre, o atendimento da satisfação do cliente está em consonância com a capacidade de atendimento do sistema, ou com a forma mais adequada de articulação dos recursos. Esse balizamento é sempre importante para que se preveja a sustentabilidade e a sobrevivência do sistema. Talvez por isso o objetivo do PPCP “gerar um programa que atenda

às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso” não é atendido pelo modelo do autor.

4.2.3 Avaliação do modelo de Ignarra

Assim como outros autores, não é possível verificar qual o suporte teórico que embasa a sucessão de etapas do modelo de Ignarra (2003), dificultando, por isso, uma avaliação mais criteriosa dos fins.

No âmbito do Planejamento do PPCP, Ignarra (2003) corresponde à 3 objetivos. Já na Programação, o autor atende à 4 objetivos, assim como no Controle, que da mesma forma atende à 4 objetivos concernentes ao PPCP (quadro 20).

Quadro 20 – Enquadramento do modelo de Ignarra

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização		
	Estabelecer os objetivos da organização	Estabelecer os objetivos pretendidos	FASE 3
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos		
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos	Verificar a capacidade de carga	FASE 1
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos		
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
	Prever a demanda	Projetar o crescimento da demanda	FASE 2
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso		
	Determinar o momento de início e término de cada operação	Definir os prazos para cumprimento das estratégias	FASE 4
		Definir o que vem antes e depois da estratégia	FASE 4
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção		
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Definir os responsáveis por cada estratégia	FASE 4
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Projetar o incremento da oferta	FASE 2
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho	Definir os responsáveis por cada estratégia	FASE 4

Continua

CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Monitorar a implementação do plano	FASE 6
	Providenciar ações para sanar os déficits	Corrigir os desvios	FASE 6
	Lidar com as mudanças dos planos	Alterar as rotas	FASE 6
		Alterar os objetivos, quando necessário	FASE 6
	Lidar com as mudanças nas operações	Alterar as rotas	FASE 6
	Assegurar a realização do planejado	Monitorar a implementação do plano	FASE 6
	Assegurar a realização do programado	Alterar as rotas	FASE 6
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Ignarra (2003) inicia o processo de planejamento pelo diagnóstico, seguido do prognóstico. Como maior parte dos objetivos dessas fases é a verificação da situação do destino e uma posterior comparação com o mercado, pouco é possível se enquadrarem os objetivos do modelo aos objetivos do PPCP. Da mesma forma que nos demais casos, sugere-se que esta fase seja realizada anteriormente ao planejamento em si, respeitando a complexidade do sistema. Tendo esses subsídios, inicia-se o planejamento da produção do “produto turístico”.

A verificação da capacidade de carga é o primeiro objetivo do modelo de Ignarra (2003) que encontra correlação com o PPCP, especificamente com o objetivo “estabelecer o princípio de uso dos recursos”. Isso ocorre porque na medida em que se estabelece a capacidade de carga do atrativo, estabelece-se, por conseguinte, a maneira como ele será aproveitado pela atividade, respeitando a questão da sustentabilidade.

Ainda dentro das duas primeiras fases, o objetivo “projetar o crescimento da demanda” também encontra correlação com o PPCP, com o objetivo “prever a demanda”. Também o objetivo “projetar o incremento da oferta” pode ser correlacionado, neste caso, com o objetivo “permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada”, já que o incremento da oferta objetiva melhorar e adequar à qualidade do “produto turístico”.

O objetivo da fase 3 de Ignarra (2003), pela igualdade de conteúdo, se enquadra no objetivo “estabelecer os objetivos da organização” do Planejamento do PPCP.

Na fase 4, todos os objetivos do modelo se enquadram a objetivos do PPCP. A definição os prazos para cumprimento das estratégias, está correlacionado com o objetivo “determinar o momento de início e término de cada operação”, assim como o objetivo “definir o que vem antes e depois da estratégia”, que ajuda a formar o programa em sua completude. A definir dos responsáveis por cada estratégia também é um objetivo importante, ajudando a esclarecer o que os agentes, que são recursos transformadores, devem fazer em cada operação, assemelhando-se ao objetivo “detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção” do PPCP.

A implementação dos planos é a produção propriamente dita. Seguida das ações de acompanhamento, na fase 6, que correspondem ao Controle no PPCP. O objetivo “monitorar a implementação do plano” correlaciona-se com o monitoramento dos setores produtivos, já o objetivo “corrigir os desvios” está relacionado às providências para sanar os desvios. A alteração das rotas e dos objetivos exige flexibilidade do planejamento, e comprova o reconhecimento complexo do turismo, aceitando às imprevisibilidades. A alteração das rotas

lida com as mudanças dos planos e assegura a realização do programado. Já a alteração dos objetivos também contribui para a lida com a mudança de planos.

O modelo de Ignarra (2003), composto por 19 objetivos, encontrou correlação com 11 objetivos do PPCP. Os demais 8 objetivos não se encaixaram em nenhum dos objetivos relacionados ao PPCP. No caso de Ignarra (2003), o PPCP ficou descoberto em metade dos seus objetivos (quadro 21).

Quadro 21 – Avaliação do modelo de Ignarra (2003)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	19
Objetivos do modelo enquadrados	11
Objetivos do modelo não enquadrados	8
Objetivos do PPCP correlacionados	13
Objetivos do PPCP não correlacionados	13

Fonte: análise dos resultados (2011)

Assim como Petrocchi (1998), Ignarra (2003) dá significativa importância para o turista no planejamento, sendo ele que determinará o quão exitoso foi o processo de planejamento. Tal com já dito, essa visão não é condizente com a complexidade do turismo, visto que ele é composto por uma série de agentes. Faz-se importante verificar também, junto aos demais agentes e subsistemas, os benefícios observados com o desenvolvimento da atividade, na busca de satisfazer às necessidades de cada um deles. Um bom planejamento deve atender às expectativas de todos os agentes, e não apenas do turista.

4.2.4 Avaliação do modelo de Barretto

O modelo de Barretto (2005) é construído sobre a Teoria de Cibernética. Apesar de dar pouca dedicação a explicar como a Teoria fundamenta o modelo, Barretto (2005) oferece ao leitor a possibilidade de um possível aprofundamento.

O Planejamento do PPCP em Barretto (2005) é atendido por 6 objetivos. A Programação, por sua vez, é atendida em 4 objetivos do modelo da autora, e o Controle, em 3 (quadro 22).

Quadro 22 – Enquadramento do modelo de Barretto

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização	Verificar a filosofia da instituição gestora	FASE 1
	Estabelecer os objetivos da organização	Determinar os objetivos primários e secundários	FASE 3
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Construir a infra-estrutura necessária	FASE 5
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos	Determinar a capacidade da infra-estrutura	FASE 3
		Adequar a infra-estrutura já existente	FASE 5
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos		
	Apontar as quantidades a serem produzidas	Determinar a capacidade da infra-estrutura	FASE 3
PROGRAMAÇÃO	Prever a demanda		
	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso		
	Determinar o momento de início e término de cada operação	Determinar os prazos	FASE 3
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção		
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção		
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Construir a infra-estrutura necessária	FASE 5
		Adequar a infra-estrutura já existente	FASE 5
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho		

Continua

CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Estabelecer critérios de mensuração	FASE 6
	Providenciar ações para sanar os déficits	Corrigir eventuais desvios	FASE 6
	Lidar com as mudanças dos planos		
	Lidar com as mudanças nas operações		
	Assegurar a realização do planejado	Verificar se o planejado está em concordância com o executado	FASE 6
	Assegurar a realização do programado		
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

A fase 1 do modelo de Barretto (2005) propõe a determinação do ambiente físico e social onde se dará a zona de turismo, para que se possa, por conseguinte, diagnosticar com mais rigor a área, já na fase 2 do modelo. Assim como nos modelos anteriores, a maior parte dos objetivos desta fase está fora das responsabilidades do PPCP, portanto, apenas o objetivo “verificar a filosofia da instituição gestora” está em consonância com um objetivo do PPCP, no Planejamento, onde tem-se “definir a filosofia da organização”.

Na fase 3 de Barretto (2005), o objetivo do PPCP “estabelecer os objetivos da organização” se assemelha ao objetivo “determinar os objetivos primários e secundários” do modelo, assim como o objetivo “determinar os prazos”, do modelo, que se correlaciona com o objetivo “determinar o momento de início e término de cada operação”, do PPCP.

Ainda nesta mesma fase, o objetivo “determinar a capacidade da infra-estrutura” pode atender à dois objetivos do PPCP, sendo o primeiro “estabelecer o princípio de usos dos recursos”, e o segundo “apontar as quantidades a serem produzidas”. Isso porque, ao se determinar a capacidade da infra-estrutura, estabelece-se de que forma os recursos serão utilizados no processo, e por consequência, a quantidade que será disposta para o turista.

As fases 4 e 5 do modelo de Barretto (2005) dão conta da realização de outra série de avaliações, para que se escolha as alternativas de intervenção e se implemente o projeto. Dá forma como a autora conduz estas fases do processo, poucos objetivos se enquadram no PPCP. Apenas 2, dos 7 objetivos destas fases atendem à objetivos do PPCP. A construção e a adequação da infra-estrutura atendem também ao objetivo “permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada”, uma vez que procuram nivelar a infra-estrutura às necessidades do mercado, que seja pela oferta de novos equipamentos ou pela adequação dos já existentes.

O Controle em Barretto (1998) aparece na fase 6, juntamente com a produção, que a autora chama de “execução”. Justifica-se: “no âmbito do turismo, a execução de quase todos os projetos é acompanhada de sua comercialização” (BARRETTO, 2005, p. 81). É um entendimento compatível com as características do PPCP, onde produção e controle andam juntos, especialmente nas operações em serviços, o que, como visto, exige a necessidade do controle mais efetivo. A comercialização, no entanto, conforme prevê a autora para esta fase, não corresponde ao PPCP, mas ao setor de vendas da organização.

Neste caso, os déficits dos setores produtivos são visualizados por meio do estabelecimento de critérios de mensuração, e a correção desses déficits é previsto pela autora no objetivo “corrigir eventuais desvios”. Barretto (2005) ainda assegura a realização do

planejado por meio do objetivo “verificar se o planejado está em concordância com o executado”.

O modelo de Barretto (1998) é composto por 29 objetivos, superando a quantidade de objetivos atribuídos ao PPCP. Mas, apesar disso, apenas 9 objetivos do modelo da autora sem enquadram em alguns dos objetivos do PPCP. Assim, o modelo de Barretto (2005) corresponde à 10 objetivos do PPCP, deixando 16 em aberto (quadro 23).

Quadro 23 – Avaliação do modelo de Barretto (2005)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	29
Objetivos do modelo enquadrados	9
Objetivos do modelo não enquadrados	20
Objetivos do PPCP correlacionados	10
Objetivos do PPCP não correlacionados	16

Fonte: análise dos resultados (2011)

O modelo de Barreto (2005) é muito voltado às questões do planejamento do turismo em si, em detrimento da proposição clara das formas de implementação e controle do projeto. Se se entende o PPCP sob a lógica complexa, onde o grupo de ações devem estar em sincronia, sabendo que cada etapa incide sobre as demais, o modelo da autora deixa a desejar neste aspecto. Faz-se importante que toda ação planejada, preveja as alternativas de implementação e controle, sob a pena de não se ter, ao fim do projeto, o resultado esperado.

4.2.5 Avaliação do modelo de Molina

O modelo de Molina (2005) é baseado na gestão para a Qualidade Total e na Teoria de Sistemas, porém, apenas como escopo teórico, e não como fundamento metodológico propriamente.

O modelo do autor, que é composto por 15 objetivos, atende ao PPCP em 8 objetivos, sendo 2 no Planejamento, 4 na Programação e 2 no Controle (quadro 24).

Quadro 24 – Enquadramento do modelo de Molina

PPCP		PLANEJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização		
	Estabelecer os objetivos da organização	Apontar onde se deseja chegar	FASE 3
		Quantificar os objetivos	FASE 4
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos		
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos		
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos		
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
PROGRAMAÇÃO	Prever a demanda		
	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso		
	Determinar o momento de início e término de cada operação		
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção	Verificar a disposição dos recursos para se alcançarem os objetivos	FASE 5
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Definir os responsáveis por cada objetivo	FASE 4
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada		
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
CONTROLE	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho	Determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos	FASE 5
		Seccionar o planejamento em unidades menores	FASE 7
	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Aferir os resultados de cada ação	FASE 8

		Monitorar continuamente o processo	FASE 8
	Providenciar ações para sanar os déficits		
	Lidar com as mudanças dos planos		
	Lidar com as mudanças nas operações		
	Assegurar a realização do planejado		
	Assegurar a realização do programado		
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Também Molina (2005) propõe o início de processo de planejamento do turismo através do diagnóstico e do prognóstico. Pelas mesmas razões expostas nos casos anteriores, os objetivos desta fase, não se enquadram nos objetivos do PPCP.

Somente na fase 3 do modelo do autor, tem-se a primeira correlação com o PPCP, no que tange ao estabelecimento dos objetivos da organização. Molina (2005) determina como objetivo da fase “apontar onde se deseja chegar”, ou seja, o apontamento dos objetivos do projeto. Ainda com relação ao mesmo objetivo do PPCP, o estabelecimento dos objetivos da organização, Molina (2005) sugere que no planejamento do turismo, isso seja feito no âmbito específico, quando sugere “quantificar os objetivos”. Sendo assim, os objetivos em Molina (2005) são tanto globais como específicos, em metas. Além disso, junto a proposição das metas, o autor ainda sugere a definição dos responsáveis por cada uma delas, o que se enquadra no objetivo da Programação do PPCP “detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção”.

Na fase 5, ao propor a verificação dos recursos disponíveis, Molina (2005) atende ao objetivo do PPCP “detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção”. Ainda nesta mesma fase, o objetivo “determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos” está em consonância com o objetivo “distribuir as operações nos postos de trabalho” do PPCP. Este objetivo do PPCP ainda é complementado pelo objetivo “seccionar o planejamento em unidades menores”. Ao tempo em que se determina o percurso mais econômico para se alcançarem os objetivos, se determinam concomitantemente, as operações relativas a cada posto de trabalho.

Na fase 6, Molina (2005) propõe a documentação do projeto, o que não está relacionado a nenhum objetivo do PPCP. Na fase 7, além do objetivo já correlacionado, o autor prevê a implementação das ações, ou seja, a produção propriamente dita.

A avaliação, que é a fase 8 do modelo, atende à um dos objetivos do Controle no PPCP. O autor sugere a aferição dos resultados de cada ação, assim como o monitoramento contínuo do processo. Esses objetivos se complementam para que se possam monitorar os setores produtivos a fim de se encontrarem déficits.

Desta forma, dos 15 objetivos do modelo de Molina (2005), apenas 8 se correlacionam com o PPCP. Dos 26 objetivos do PPCP, apenas 6 são supridos por esse processo (quadro 25).

Quadro 25 – Avaliação do modelo de Molina (2005)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	15
Objetivos do modelo enquadrados	8
Objetivos do modelo não enquadrados	7
Objetivos do PPCP correlacionados	6
Objetivos do PPCP não correlacionados	20

Fonte: Análise dos resultados (2011)

O modelo de Molina (2005) deixa de suprir de forma clara à objetivos importantes do PPCP, como a definição da filosofia, o princípio de aquisição e uso dos recursos, e a lida com a contínua mudança, quer seja dos planos ou das operações, visto que como sistema aberto e complexo, o turismo está passível a constantes interferências não previstas.

Apesar de o autor reconhecer e exigir um planejamento voltado para a conduta sistêmica e dinâmica do turismo, no que diz respeito aos objetivos do PPCP, essas questões acabam não sendo supridas.

4.2.6 Avaliação do modelo de Valls

O modelo de Valls (2006) é voltado para o planejamento estratégico, entretanto, não é possível avaliar de que forma os preceitos da teoria fomentam a proposição dos passos do modelo proposto por ele.

Valls (2006) elaborou o modelo mais compacto da literatura pesquisada, com apenas 3 fases, onde é possível identificar 15 objetivos. Desses, 8 podem ser enquadrado naquilo que se espera do PPCP, sendo 3 no Planejamento e 5 na Programação. O Controle não é previsto no modelo de Valls (2006) (quadro 26).

Quadro 26– Enquadramento do modelo de Valls

PPCP		PLANJAMENTO TURÍSTICO	
FASE DO PPCP	OBJETIVOS DO PPCP	OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	FASE DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização	Verificar os valores e aspirações da região	FASE 1
	Estabelecer os objetivos da organização	Fixar objetivos	FASE 2
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos		
	Estabelecer o princípio de usos dos recursos		
	Estabelecer os princípios de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Adequar o negócio às oportunidades do mercado	FASE 2
	Apontar as quantidades a serem produzidas		
	Prever a demanda		
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso	Estabelecer políticas de controle do crescimento	FASE 3
	Determinar o momento de início e término de cada operação		
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção		
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Verificar as capacidades dos agentes públicos e privados	FASE 2
		Definir os responsáveis por cada política	FASE 3
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados		
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		
	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada		
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos postos de trabalho	Configurar as estratégias para alcançar aos objetivos.	FASE 2
		Desenhar as políticas que levarão aos objetivos	FASE 3

Continua

CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits		
	Providenciar ações para sanar os déficits		
	Lidar com as mudanças dos planos		
	Lidar com as mudanças nas operações		
	Assegurar a realização do planejado		
	Assegurar a realização do programado		
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Valls (2006) propõe na fase 1 de seu modelo a análise estratégica da situação, onde compara as características do mercado com as características do destino. Assemelha-se ao que outros autores propõem como diagnóstico e prognóstico, não sendo, da mesma forma, essa uma responsabilidade do PPCP. Dentro da fase 1, apenas dois objetivos podem ser enquadrados como semelhantes à objetivos do PPCP. A verificação dos valores da região podem ser enquadrada como a definição da filosofia da organização, pois será por meio da qual, que se proporá uma filosofia para o desenvolvimento do turismo. Além deste, na fase 1 Valls (2006) ainda sugere a avaliação das capacidades dos agentes públicos e privados, o que pode ser correlacionado com o objetivo “detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção”, do PPCP.

Na fase 2, os objetivos “estabelecer o conceito do destino” e “detectar potenciais mercados consumidores” não se adequam ao PPCP. O primeiro está relacionado ao projeto do produto/serviço e o segundo, à vendas, ambas, funções de apoio à produção, e não condizente a ela propriamente. Nesta fase, é possível se enquadrar o objetivo “adequar o negócio às oportunidades do mercado” no objetivo “definir os produtos/serviços a serem produzidos”, uma vez prevê ofertar de produtos/serviços oportunos.

Ainda na fase 2, Valls (2006) objetiva “configurar as estratégias para alcançar aos objetivos”, o que, aliado ao objetivo “desenhar as políticas que levarão aos objetivos”, da fase 3, ajuda na distribuição das operações nos postos de trabalho.

Na fase 3, a aplicação das políticas pode ser entendida como a produção. Nesta fase, o objetivo “definir os responsáveis por cada política” também se enquadra no objetivo “detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção”. Ainda nesta fase, Valls (2006) propõe o estabelecimento de políticas para o controle do crescimento, estando em acordo com o objetivo “gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso”. Nesse objetivo, o autor propõe o respeito à sustentabilidade, determinando que o desenvolvimento da atividade seja controlado, e não cresça indiscriminadamente.

O modelo de Valls (2006) atende a apenas 6 objetivos do PPCP, deixando 20 objetivos não atendidos. Dos 15 objetivos do modelo do autor, apenas 8 se enquadram no PPCP, ficando 6, alheios aquilo que se espera dessa atividade (quadro 27).

Quadro 27 – Avaliação do modelo de Valls (2006)

Enquadramento	Número
Objetivos do PPCP	26
Objetivos do modelo	15
Objetivos do modelo enquadrados	8
Objetivos do modelo não enquadrados	7
Objetivos do PPCP correlacionados	6
Objetivos do PPCP não correlacionados	20

Fonte: análise dos resultados (2011)

A maior falha no modelo deste autor é nitidamente a ausência de objetivos que prevejam o controle da atividade, razão que explica a ausência de objetivos correlacionados com o Controle no PPCP. Nega-se, por conseguinte, que o turismo é um sistema aberto e complexo, exposto às interferências do ambiente, o que pode ocasionar em desvios de conduta. Se esses desvios não forem controlados, pode-se perder aquilo que foi planejado o objetivado pelo planejamento.

4.3 Proposição de uma estrutura de referência de planejamento turístico com base no PPCP

Na perspectiva de atender ao maior número de objetivos do PPCP no planejamento turístico, privilegiando as potencialidades de cada modelo avaliado de acordo com esta lógica, propõem-se uma o desenvolvimento de uma estrutura de referencia, cruzando os objetivos enquadrados em cada um dos modelos.

Conforme visto, no âmbito do Planejamento do PPCP, a literatura pesquisada coloca 8 objetivos. Já na Programação, é possível identificar 11 objetivos e, no Controle, 7. Em correlação com os objetivos do planejamento turístico, o PPCP contextualiza-se a este ambiente por meio de uma série de objetivos específicos, resultado da soma dos objetivos propostos pelos seis autores estudados. O resultado da correlação dos objetivos do PPCP com os objetivos do planejamento turístico dos autores estudados são apresentados nos quadros à seguir, sendo que no quadro 28, encontram-se os objetivos correlacionado ao Planejamento, no quadro 29, aqueles relacionados à Programação e, no quadro 30, os objetivos relacionados ao Controle.

Quadro 28 – Contextualização dos objetivos do Planejamento do PPCP com os objetivos do planejamento turístico

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR	FASE
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia da organização	Reconhecer que o turismo é uma opção desejável de desenvolvimento	Cooper (1993)	1
		Apontar o limite do desenvolvimento	Cooper (1993)	1
		Verificar a filosofia da instituição gestora	Barretto (2005)	1
		Verificar os valores e aspirações da região	Valls (2006)	1
	Estabelecer os objetivos da organização	Definir com clareza os objetivos a serem atingidos	Cooper (1993)	2
		Definir um objetivo global	Petrocchi (1998)	3
		Definir objetivos setoriais	Petrocchi (1998)	3
		Estabelecer os objetivos pretendidos	Ignarra (2003)	3
		Definir os objetivos primários e secundários	Barretto (2005)	3
		Apontar onde se deseja chegar	Molina (2005)	3
		Quantificar os objetivos	Molina (2005)	4
		Fixar os objetivos	Valls (2006)	2
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Construir a infra-estrutura necessária	Barretto (2005)	5
		Formar os recursos humanos	Petrocchi (1998)	6
	Estabelecer o princípio de uso dos recursos	Verificar a capacidade de carga	Ignarra (2003)	1
		Determinar a capacidade da infra-estrutura	Barretto (2005)	3
		Adequar a infra-estrutura existente	Barretto (2005)	5
	Estabelecer o princípio de disposição dos recursos			
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Avaliar o potencial turístico	Cooper (1993)	5
		Analisar o mercado	Cooper (1993)	5
		Identificar as ameaças e oportunidades do mercado	Petrocchi (1998)	1
		Adequar o negócio as oportunidades do mercado	Valls (2006)	2
	Apontar as quantidades a serem produzidas	Determinar a capacidade da infra-estrutura	Barretto (2005)	3
	Prever a demanda	Prever a demanda	Petrocchi (1998)	3
		Projetar o crescimento da demanda	Ignarra (2003)	2

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Quadro 29 – Contextualização dos objetivos da Programação do PPCP com os objetivos do planejamento turístico

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR	FASE
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recurso	Planejar o desenvolvimento	Cooper (1993)	5
		Estabelecer políticas de controle do crescimento	Valls (2006)	3
	Determinar o momento de início e término de cada operação	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)	6
		Definir os prazos para cumprimento das estratégias	Ignarra (2003)	4
		Definir o que vem antes e depois da estratégia	Ignarra (2003)	4
		Determinar prazos	Barretto (2005)	3
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados na produção	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)	6
		Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	Petrocchi (1998)	4
		Verificar a disposição dos recursos para se alcançarem os objetivos	Molina (2005)	5
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados na produção	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)	6
		Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	Petrocchi (1998)	2
		Definir os responsáveis por cada estratégia	Ignarra (2003)	4
		Definir os responsáveis por cada objetivo	Molina (2005)	4
		Verificar a capacidade dos agentes públicos/privados	Valls (2006)	2
		Definir os responsáveis por cada política	Valls (2006)	2
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados	Apontar os planos que atendem a mais objetivos	Cooper (1993)	6
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação			

Continua

	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Criar normas de qualidade	Petrocchi (1998)	6
		Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)	6
		Melhorar a infra-estrutura turística	Petrocchi (1998)	6
		Expandir a infra-estrutura turística	Petrocchi (1998)	6
		Projetar o incremento da oferta	Ignarra (2003)	2
		Construir a infra-estrutura necessária	Barretto (2005)	5
		Adequar a infra-estrutura existente	Barretto (2005)	5
	Reduzir os estoques			
	Reduzir os custos operacionais			
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente			
	Distribuir as operações nos postos de trabalho	Definir os responsáveis por cada estratégia	Ignarra (2003)	4
		Seccionar o planejamento em unidades menores	Molina (2005)	7
		Determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos	Molina (2005)	5
		Configurar as estratégias para alcançar os objetivos	Valls (2006)	2
		Desenhar as políticas que levarão aos objetivos	Valls (2006)	3

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Quadro 30 – Contextualização dos objetivos do Controle do PPCP com os objetivos do planejamento turístico

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR	FASE
CONTROLE	Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Monitorar a implementação do plano	Cooper (1993)	9
		Detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento	Cooper (1993)	9
		Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)	6
		Acompanhar e controlar o planejamento	Petrocchi (1998)	6
		Monitorar a implementação do plano	Ignarra (2003)	6
		Aferir os resultados de cada ação	Molina (2005)	8
		Monitorar continuamente o processo	Molina (2005)	8
	Providenciar ações para sanar os déficits	Corrigir os desvios	Ignarra (2003)	6
		Corrigir eventuais desvios	Barretto (2005)	6
	Lidar com as mudanças dos planos	Avaliar de que forma os desvios afetam os objetivos	Cooper (1993)	9
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	Cooper (1993)	9
		Alterar as rotas	Ignarra (2003)	6
		Alterar os objetivos quando necessário	Ignarra (2003)	6
	Lidar com as mudanças nas operações	Avaliar de que forma os desvios afetam os planos	Cooper (1993)	9
		Pontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	Cooper (1993)	9
		Alterar as rotas	Ignarra (2003)	6
	Assegurar a realização do planejado	Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)	6
		Verificar se o planejado está em concordância com o executado	Barretto (2005)	6
	Assegurar a realização do programado	Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)	6
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes			

Fonte: Análise dos resultados (2011)

A fim de se evitarem redundâncias na estrutura de referencia construída, os objetivos de mesmo teor, literal ou semântico, foram compilados. A nomenclatura de algumas fases também foi ajustada para adequação ao ambiente de serviços e do turismo.

O resultado desses ajustes podem ser visualizado nos quadros à seguir, onde no quadro 31 apresentam-se os objetivos do Planejamento, no 32, os objetivos da Programação, e no 33, os objetivos do Controle.

Quadro 31 – Elaboração da fase de Planejamento da estrutura de referência proposta

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR(ES)
PLANEJAMENTO	Definir a filosofia do desenvolvimento do turismo	Reconhecer que o turismo é uma opção desejável de desenvolvimento	Cooper (1993)
		Apontar o limite do desenvolvimento	Cooper (1993)
		Verificar a filosofia da instituição gestora	Barretto (2005)
		Verificar os valores e aspirações da região	Valls (2006)
	Estabelecer os objetivos do desenvolvimento do turismo	Definir com clareza os objetivos a serem atingidos	Cooper (1993) Ignarra (2003) Molina (2005) Valls (2006)
		Definir um objetivo global	Petrocchi (1998) Barretto (2005)
		Definir objetivos setoriais	Petrocchi (1998) Barretto (2005)
	Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Construir a infra-estrutura necessária	Barretto (2005)
		Formar os recursos humanos	Petrocchi (1998)
	Estabelecer o princípio de uso dos recursos	Verificar a capacidade de carga	Ignarra (2003)
		Determinar a capacidade da infra-estrutura	Barretto (2005)
		Adequar a infra-estrutura existente	Barretto (2005)
	Estabelecer o princípio de disposição dos recursos		
	Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Avaliar o potencial turístico	Cooper (1993)
		Analisar o mercado	Cooper (1993)
		Identificar as ameaças e oportunidades do mercado	Petrocchi (1998)
		Adequar o negócio as oportunidades do mercado	Valls (2006)
	Apontar as quantidades a serem produzidas	Determinar a capacidade da infra-estrutura	Barretto (2005)
	Prever a demanda	Prever a demanda	Petrocchi (1998)
		Projetar o crescimento da demanda	Ignarra (2003)

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Quadro 32 – Elaboração da fase de Programação da estrutura de referência proposta

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR(ES)
PROGRAMAÇÃO	Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recursos	Planejar o desenvolvimento	Cooper (1993)
		Estabelecer políticas de controle do crescimento	Valls (2006)
	Determinar o momento de início e término de cada operação	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)
		Definir os prazos para cumprimento das estratégias	Ignarra (2003) Barretto (2005)
		Definir o que vem antes e depois da estratégia	Ignarra (2003)
	Detalhar como os recursos transformados serão utilizados nas operações	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)
		Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	Petrocchi (1998)
		Verificar a disposição dos recursos para se alcançarem os objetivos	Molina (2005)
	Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados nas operações	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada	Cooper (1993)
		Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos	Petrocchi (1998)
		Definir os responsáveis por cada objetivo	Ignarra (2003) Molina (2005) Valls (2006)
		Verificar a capacidade dos agentes públicos/privados	Valls (2006)
	Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados	Apontar os planos que atendem a mais objetivos	Cooper (1993)
	Prever as quantidades dos insumos em cada operação		

Continua

	Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Criar normas de qualidade	Petrocchi (1998)
		Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)
		Melhorar a infra-estrutura turística	Petrocchi (1998) Ignarra (2003) Barretto (2005)
		Expandir a infra-estrutura turística	Petrocchi (1998) Ignarra (2003) Barretto (2005)
	Reduzir os estoques		
	Reduzir os custos operacionais		
	Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente		
	Distribuir as operações nos subsistemas	Definir os responsáveis por cada estratégia	Ignarra (2003)
		Seccionar o planejamento em unidades menores	Molina (2005)
		Determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos	Molina (2005)
		Configurar as estratégias para alcançar os objetivos	Valls (2006)
		Desenhar as políticas que levarão aos objetivos	Valls (2006)

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Quadro 33 – Contextualização dos objetivos do Controle do PPCP com os objetivos do planejamento turístico

FASE DO PPCP	OBJETIVO DO PPCP	OBJETIVO DO PLANEJAMENTO TURÍSTICO	AUTOR
CONTROLE	Monitorar os subsistemas para encontrar déficits	Monitorar a implementação do plano	Cooper (1993) Ignarra (2003) Petrocchi (1998)
		Detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento	Cooper (1993)
		Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)
		Aferir os resultados de cada ação	Molina (2005)
		Monitorar continuamente o processo	Molina (2005)
	Providenciar ações para sanar os déficits	Corrigir os desvios	Ignarra (2003) Barretto (2005)
	Lidar com as mudanças dos planos	Avaliar de que forma os desvios afetam os objetivos	Cooper (1993)
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	Cooper (1993)
		Alterar as rotas	Ignarra (2003)
		Alterar os objetivos quando necessário	Ignarra (2003)
	Lidar com as mudanças nas operações	Avaliar de que forma os desvios afetam os planos	Cooper (1993)
		Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida	Cooper (1993)
		Alterar as rotas	Ignarra (2003)
	Assegurar a realização do planejado	Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)
		Verificar se o planejado está em concordância com o executado	Barretto (2005)
	Assegurar a realização do programado	Fiscalizar o cumprimento das normas	Petrocchi (1998)
	Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes		

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Tendo isso feito, é possível então propor uma estrutura de referência de planejamento turístico, que tenha um suporte teórico consistente, como é o caso do PPCP, e uma contextualização com as pesquisas já realizadas no atual estado da arte do planejamento do turismo.

Assim sendo, a estrutura de referência proposta é composta por três grandes fases, tal como no PPCP: Planejamento, Programação e Controle; e cada uma dessas fases é composta por objetivos específicos, relacionados diretamente com o que se espera das ações no contexto do turismo.

O **Planejamento do Turismo** é a primeira fase da estrutura proposta. Junto aos 8 objetivos globais, se propõem 22 objetivos específicos (quadro 34). Nesta fase, será definido se o turismo é uma atividade desejável no destino, e onde serão realizados os primeiros apontamentos sobre o seu desenvolvimento. Serão definidos os produtos/serviços necessários à composição do “produto turístico”, bem como o primeiro delineamento a respeito dos recursos necessários para tanto.

Também serão definidos os objetivos, em dois níveis, os globais e os setoriais. Essa diferenciação é de grande importância para o turismo, pois facilita que cada agente ou subsistema se conscientize de sua responsabilidade e de seu objetivo no processo. É importante, que neste momento, se mostre com clareza como cada um dos objetivos setoriais influencia no processo como um todo, o que, por sua vez, ajudará a identificar a hierarquia dos subsistemas no sistema.

Outro aspecto importante a ser definido nessa fase é a previsão da demanda, havendo visto que os serviços não permitem estoque. No processo de planejamento das operações em turismo, prever e projetar a demanda significa balizar a oferta, para que não se construam equipamentos sem haver demanda adequada, ou, se disponha uma oferta inferior a demanda.

Quadro 34 – Objetivos do Planejamento da estrutura de referência proposta

OBJETIVOS GLOBAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Definir a filosofia do desenvolvimento do turismo	Reconhecer se o turismo é uma opção desejável de desenvolvimento
	Apontar o limite do desenvolvimento
	Verificar a filosofia da instituição gestora
	Verificar os valores e aspirações da região
Estabelecer os objetivos do desenvolvimento do turismo	Definir com clareza os objetivos a serem atingidos
	Definir um objetivo global
	Definir objetivos setoriais
Estabelecer o princípio de aquisição dos recursos	Construir a infra-estrutura necessária
	Formar os recursos humanos
	Verificar possíveis fontes de financiamento
Estabelecer o princípio de uso dos recursos	Verificar a capacidade de carga
	Determinar a capacidade da infra-estrutura
	Adequar a infra-estrutura existente
Estabelecer o princípio de disposição dos recursos	Mapear a zona turística
	Adequar a infra-estrutura à zona
Definir os produtos/serviços a serem produzidos	Avaliar o potencial turístico
	Analisar o mercado
	Identificar as ameaças e oportunidades do mercado
	Adequar o negócio as oportunidades do mercado
Apontar as quantidades a serem produzidas	Determinar a capacidade da infra-estrutura
Prever a demanda	Prever a demanda
	Projetar o crescimento da demanda

Fonte: Análise dos resultados (2011)

As passagens em negrito significam a adequação da estrutura à realidade do turismo, pois nem todos os objetivos do PPCP foram atendidos por objetivos dos modelos pré-existent na literatura pesquisada.

Na sequência, a segunda fase é a **Programação das Operações de Turismo**, composta por 11 objetivos globais e 30 objetivos específicos (quadro 35). Essa fase visa identificar a forma de se operacionalizar aquilo planejado, ou seja, garantir a produção de cada um dos serviços que comporão o “produto turístico”, sem esquecer que eles devem estar em consonância com a filosofia do tipo de turismo que se deseja ter. Se por exemplo, no planejamento se definiu trabalhar com dois nichos, o “turismo de lazer” e o “turismo de eventos”, na Programação das Operações, serão definidos os produtos e serviços necessários à atender a cada um desses nichos. Faz-se importante levar em consideração que determinados serviços são consumidos por vários nichos, como a hotelaria, por exemplo. Assim, é inevitável que se preveja isso, para que não se subestime a oferta, e para que ela atenda as necessidades específicas de cada perfil de turista.

Quadro 35 – Objetivos da Programação da estrutura de referência proposta

OBJETIVOS GLOBAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Gerar um programa que atenda às necessidades dos clientes, de acordo com a disponibilidade de recursos	Planejar o desenvolvimento
	Estabelecer políticas de controle do crescimento
Determinar o momento de início e término de cada operação	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada
	Definir os prazos para cumprimento das estratégias
	Definir o que vem antes e depois da estratégia
Detalhar como os recursos transformados serão utilizados nas operações	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada
	Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos
	Verificar a disposição dos recursos para se alcançarem os objetivos
Detalhar como os recursos transformadores serão utilizados nas operações	Formular esboços de planos de com base em cada ação planejada
	Definir os meios e mecanismos para o alcance dos objetivos
	Definir os responsáveis por cada objetivo
	Verificar a capacidade dos agentes públicos/privados
Fazer com que os recursos transformadores cheguem aos níveis de produtividade desejados	Apontar os planos que atendam a mais objetivos
Prever as quantidades dos insumos em cada operação	Verificar os insumos necessários em cada operação
	Observar os insumos que são utilizados por mais de uma operação
	Balizar adequadamente a quantidades de insumos requeridos
Permitir que os produtos/serviços atendam a qualidade especificada	Criar normas de qualidade
	Fiscalizar o cumprimento das normas
	Melhorar a infra-estrutura turística
	Expandir a infra-estrutura turística
Reduzir os estoques	Adequar a oferta à demanda
Reduzir os custos operacionais	Detalhar as operações
	Mensurar os custos de cada operação
Manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente	Verificar como as operações são úteis no atendimento ao cliente
	Assegurar que a sucessão de operações ocorra
Distribuir as operações nos subsistemas	Definir os responsáveis por cada estratégia
	Seccionar o planejamento em unidades menores
	Determinar a alternativa mais adequada para se alcançarem os objetivos
	Configurar as estratégias para alcançar os objetivos
	Desenhar as políticas que levarão aos objetivos

Fonte: Análise dos resultados (2011)

Para que se tenha uma ideia da conduta complexa do turismo, dos serviços e do PPCP, é possível observar que os objetivos de cada fase estão em relação de interdependência. O objetivo “reduzir os estoques”, por exemplo, tem dependência direta com a previsão da demanda, objetivo pertencente à fase do Planejamento do Turismo. Como os serviços são inestocáveis, a redução da ociosidade da oferta tem que ser suprida por uma boa previsão da demanda, que deve buscar ou reduzir a oferta, ou estimulando a demanda.

A terceira e última fase da estrutura de referência proposta é o **Controle do Planejamento do Turismo**, composto por 7 objetivos globais e 22 objetivos específicos (quadro 36). O Controle visa, de forma, geral, assegurar o alcance do “produto turístico” desejado, quer seja pelo cumprimento das ações planejadas e programadas, quer seja pelos ajustes das ações e dos programas.

Quadro 36 – Objetivos do Controle da estrutura de referência proposta

OBJETIVOS GLOBAIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Monitorar os setores produtivos para encontrar déficits	Monitorar a implementação do plano
	Detectar quaisquer desvios entre os projetos e o desenvolvimento
	Fiscalizar o cumprimento das normas
	Acompanhar e controlar o planejamento
	Monitorar a implementação do plano
	Aferir os resultados de cada ação
	Monitorar continuamente o processo
Providenciar ações para sanar os déficits	Corrigir os desvios
	Corrigir eventuais desvios
Lidar com as mudanças dos planos	Avaliar de que forma os desvios afetam os objetivos
	Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida
	Alterar as rotas
	Alterar os objetivos quando necessário
Lidar com as mudanças nas operações	Avaliar de que forma os desvios afetam os planos
	Apontar de que forma o desenvolvimento deve ser modificado para que não se perca a direção escolhida
	Alterar as rotas
Assegurar a realização do planejado	Fiscalizar o cumprimento das normas
	Verificar se o planejado está em concordância com o executado
Assegurar a realização do programado	Fiscalizar o cumprimento das normas
Garantir que o sistema atenda as necessidades dos clientes	Verificar as necessidades dos clientes
	Verificar como as operações são úteis no atendimento ao cliente
	Assegurar que a sucessão de operações ocorra

Fonte: Análise dos resultados (2011)

A ações previstas para atenderem aos objetivos de cada umas das fases da estrutura devem ser pensadas de acordo com a lógica complexa. Ao se planejar uma ação, deve-se ter em mente se o sistema será capaz de atendê-lo, verificando a exequibilidade das operações, a oferta dos recursos no ambiente, e as possibilidades de controle. Uma vez que o Controle conta com a possibilidade de alterações nos planos e nas operações, estas, também devem ser delineadas com esse grau de flexibilidade, para que se garanta a contínua evolução do sistema.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as últimas considerações acerca desta pesquisa. Serão observados o cumprimento dos objetivos, os resultados obtidos, as contribuições do trabalho, além de sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Cumprimento dos objetivos propostos e resultados alcançados

Na busca de propor alternativas para resolver o problema identificado no sistema turístico da cidade de João Pessoa, realizou-se esta pesquisa. O objetivo almejado foi propor uma estrutura de referência que buscasse contribuir para o planejamento turístico em um núcleo receptor. Para tanto, estabeleceram-se objetivos específicos, que foram alcançados de acordo com o quadro 37.

Quadro 37 – Cumprimento dos objetivos

Objetivos Específicos	Seção em que foi atingido
Identificar modelos teóricos de planejamento turístico	Capítulo 2
Classificar as fases desses modelos dentro da lógica de gestão de operações	Capítulo 4
Verificar se e de que forma esses modelos atendem a lógica da gestão de operações e respeitam a abordagem sistêmica	Capítulo 4
Compilar esses modelos em uma estrutura de referência	Capítulo 4

Fonte: elaboração própria (2011)

Observou-se ainda que anterior ao problema identificado no campo da pesquisa, também havia problemas no seio teórico do turismo, onde as pesquisas e referências se caracterizam por pouco suporte teórico e substância metodológica. Tal fato pode colocar em risco qualquer intervenção na realidade, submetendo o interventor à consequências imprevistas, especialmente em sistemas complexos, como é o caso do turismo.

Desta forma, no intuito de vencer esse problema de ordem ainda teórica, optou-se por escorar-se na Gestão da Produção, mais especificamente na lógica do PPCP, para avaliar modelos de planejamento turístico pré-existent e propor uma nova referência, compilando as potencialidades de cada um dos modelos referenciados. Assim, extirpou-se o problema da ausência de base teórica e metodológica dos modelos. Além disso, a vantagem deste procedimento é ter uma visão mais ampla sobre um tema, e fazer uso da inteligência coletiva para construir novos conhecimentos.

Nesta ordem, cada um dos objetivos específicos foi de fundamental importância para o alcance dos resultados. A identificação dos modelos teóricos era condição indispensável para as demais, tendo seu cumprimento ainda no referencial teórico (capítulo 2).

A classificação das fases dos modelos pesquisados e seus respectivos objetivos dentro dos objetivos do PPCP, teve contribuição fundamental para a satisfação dos critérios metodológicos esperados por uma pesquisa científica. Esse objetivo contribuiu sobremaneira para vencer a carência de suporte teórico e metodológico comum na área do turismo, e subsidiou a avaliação do atendimento desses objetivos aos objetivos do PPCP e da lógica sistêmica, que era outro objetivo específico deste trabalho. O alcance desses objetivos específicos foi parte dos resultados deste trabalho (capítulo 4).

A partir destes resultados, foi possível a elaboração de uma nova estrutura de referência, resolvendo o problema de ordem teórico-metodológica do campo do turismo, e buscando o respeito ao comportamento complexo da atividade.

5.2 Contribuições do trabalho

Ao tempo em que toma por empréstimo as teorias de várias áreas do conhecimento, um trabalho de cunho interdisciplinar, devolve a cada um das áreas, um novo grupo de respostas e contribuições. As contribuições dessa pesquisa podem ser observadas em três grandes áreas: no Turismo, na Engenharia de Produção e Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade.

5.2.1 Contribuições para o Turismo

É provável que as maiores contribuições desta pesquisa sejam percebidas no campo do turismo. Como visto, estamos diante de uma atividade de grande importância para a economia mundial e, especialmente, o nicho de eventos, está em plena ascensão no Brasil e na Paraíba. Entretanto, enquanto campo de conhecimento, estamos também diante de uma área construída sob pouca base teórico-metodológica, o que recai também sobre uma prática desordenada, com intervenções muitas vezes baseadas no empirismo.

Nesse espectro, o risco que se corre é ter uma realidade crescente sobre a qual pouco se conhece. Esse caminho é incompatível com os preceitos da sustentabilidade – que tanto se discute no turismo –, pois leva a difíceis condições de previsibilidade e controle, impossibilitando a maximização de seus benefícios e redução dos impactos negativos.

Os resultados alcançados por este trabalho procuram inicialmente dar conta dos problemas diagnosticados na teoria desta área. Ao usar a Teoria de Sistemas e a Teoria da Complexidade para explicar a conduta comportamental do turismo, estabelece-se um novo paradigma para explicar a maneira como os seus subsistemas e agentes se correlacionam. Além disso, entender o turismo como um sistema resultante do formato “entrada-transformação-saida” também é de grande importância para o uso de um aporte teórico mais robusto, extraindo técnicas já estabelecidas na gestão da produção e nas operações em serviços. Contribui ai, para sanar a deficiência de base teórico-metodológica presente nas pesquisas em turismo.

Do ponto de vista prático, gestores públicos, através dos resultados apresentados por essa pesquisa, podem encontrar alternativas de implementação de sistemas de planejamento do desenvolvimento do turismo, respeitando a sua conduta sistêmica e complexa e, as especificidades da produção dos serviços. Desta forma, conseguem conduzir a administração pública, de forma a promover o desenvolvimento de uma das atividades mais representativas para a economia do mundo, e melhorar a qualidade de vida da sociedade.

5.2.2 Contribuições para a Engenharia de Produção

Outro alcance dos resultados está no tocante à Engenharia de Produção, especificamente à gestão de operações. Através do procedimento metodológico desenvolvido é possível expandir as aplicações das teorias desse campo, e especialmente, entender alternativas de planejamento da produção no complexo ambiente dos serviços.

Essa é uma resposta aos novos desafios da Engenharia de Produção, que busca extrapolar cada vez mais o chão fabril e modelar melhor o planejamento da produção dos serviços. Neste aspecto, compreender os sistemas de produção de serviços como sistemas abertos e complexos é uma condição *sine qua non* para a sua modelagem, e para tanto, o diálogo entre a Engenharia de Produção e as Ciências da Complexidade é imprescindível, tal como o aqui desenvolvido.

Os sistemas abertos realmente são mais complexos para gerenciar, mas é essa troca de informações, de materiais, de energia que permite que o sistema se regenere e evolua. Assim, o engenheiro de produção tem de desenvolver um modelo mental que trabalhe não só as questões diretamente ligadas ao processo de produção propriamente dito, mas também as variações ambientais que possam vir a afetar o desempenho desse sistema. (FLEURY, 2008, p. 6).

A pesquisa mostrou que as ferramentas da Engenharia de Produção podem ter um alcance muito mais amplo, contribuindo para a otimização de ambientes diversos, como a gestão pública. Os conceitos oriundos da gestão de operações aqui ajudaram a propor melhorias nos modelos de planejamento do turismo, o que pode ser facilmente aplicado em outros sistemas e serviços da esfera governamental, conforme se verá adiante.

Portanto, para a Engenharia de Produção, os resultados desse trabalho têm uma contribuição importante, estabelecendo não apenas novos horizontes para o seu alcance, mas também ferramentas necessárias para a resolução das novas demandas impostas. Tem-se assim, uma ampliação do campo de atuação desses engenheiros e do respaldo que esses profissionais podem dar para a construção de uma sociedade melhor para todos.

5.2.3 Contribuições para Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade

Também para as pesquisas em Teoria de Sistemas e Teoria da Complexidade esse trabalho encerra mais um raio de contribuições. Este é também um campo de conhecimento novo, que precisa de pesquisas para se estabilizar cada vez mais e convencer a sociedade de que as relações sociais são incompatíveis com a visão cartesiana.

Para ter êxito nessa missão – divulgar a importância do pensamento sistêmico e complexo –, tão importante quanto os ensaios teóricos, são as demonstrações de suas aplicações. Sobre isso Morin (2010, p. 335) afirma:

Uma teoria não é o conhecimento; ela permite o conhecimento. Uma teoria não é uma chegada; é a possibilidade de tratar um problema. Em outras palavras, uma teoria só realiza seu papel cognitivo, só ganha vida com o pleno emprego da atividade mental do sujeito.

Acredita-se que este trabalho tenha dado sua contribuição para a Teoria de Sistemas/Complexidade justo nesse sentido. O intuito não era divulgar apenas conceitos concernentes a esse campo, mas, mais ainda, propor alternativa de como desenvolver esses conceitos de forma a melhor compreender os sistemas reais – no caso, o turismo – e “tratar os problemas” neles diagnosticados. A Teoria de Sistemas/Complexidade foi de fato o “ponto de partida” utilizado por este trabalho. Inicialmente, faz-se importante alterar o modelo mental por meio do qual se analisam problemas de ordem sistêmica/complexa, o que, do contrário, já seria em si um problema aniquilador.

Ademais, o diálogo interdisciplinar desenvolvido ao longo dessa pesquisa é imprescindível para o próprio pensamento sistêmico/complexo. A complexidade é interdisciplinar, e não haveria outra forma de pensar o complexo, sem o trânsito de conceitos entre disciplinas. Para Morin (2007, p. 117) “os conceitos viajam e é melhor que viajem sabendo que viajam. É melhor que não viajem clandestinamente.”.

Portanto, acredita-se por fim que este trabalho contribuiu também para a divulgação da Teoria de Sistemas e Teoria da Complexidade, para a constatação de que não é adequado pensar os sistemas complexos sem que seja respeitada a complexidade que lhe é própria.

5.3 Recomendações e sugestões para novos trabalhos

Estar-se-ia negando o princípio do pensamento complexo, essência dessa pesquisa, se se acreditasse que este trabalho encerra-se em si. Na verdade, “o desenvolvimento da ciência segue este princípio espantoso: nunca encontramos o que procuramos.” (MORRIN, 2007, p. 107).

Assim, acredita-se que os resultados alcançados abrem novas portas, para que a ciência continue o seu caminho. A primeira sugestão nesse sentido é a aplicação da estrutura de referência proposta, o que certamente, contribuiria para o seu amadurecimento e aprimoramento. Também podem ser desenvolvidos trabalhos em cada uma das áreas para o qual se observaram resultados específicos.

5.3.1 Recomendações para novos trabalhos em Teoria de Sistemas/Teoria da Complexidade

Como alternativa de implementação da estrutura de referência proposta, sugerem-se pesquisas que possam analisar a contribuição da Sistemografia, ferramenta desenvolvida por Jean-Louis Le Moigne (1977) para concepção dos sistemas complexos. A aplicação da sistemografia faz uso dos conceitos de isomorfismo, homomorfismo e polimorfismo, provenientes da matemática de conjuntos, para estabelecer comparações entre dados fenômenos e seus modelos. Através da Sistemografia, é possível observar com mais pontualidade a realidade, identificando as possíveis distorções ou faltas, que obviamente deverão ser alvo de maior atenção no processo de planejamento do turismo.

Ainda, sugerem-se pesquisas explorando os conceitos relacionados às características e propriedades dos sistemas, tanto no contexto do turismo como na gestão de operações, visto

que ambos são ambientes complexos. Estes trabalhos ajudariam a explicar com mais especificidade os comportamentos e os impactos das intervenções sobre ambos os ambientes.

5.3.2 Recomendações para novos trabalhos em Engenharia de Produção

A Engenharia de Produção também é uma área rica em conceitos e ferramentas, extremamente úteis para melhor se entender o turismo. Como sugestão, é possível desenvolver pesquisas utilizando as várias responsabilidades da Administração de Materiais, ajudando a compreender melhor no turismo questões como previsão e gestão de demanda, a logística interna e externa do trânsito dos recursos para que sejam obtidas as saídas desejadas etc.

Prever e gerenciar a demanda pode ajudar a elucidar, por exemplo, alternativas para se vencerem os problemas provenientes da sazonalidade e da inestocabilidade da oferta. Compreender a maneira como um dado sistema turístico administra os recursos para produzir as saídas também é de fundamental importância para o planejamento do mesmo, também podendo fazer conexão com conceitos da Teoria de Sistemas, como aprendizagem ou auto-organização.

A área de Projeto de Produto/Serviço também pode ser de extrema valia para que se projetem aquilo que se denomina de “produto turístico”, o que deve contribuir ainda mais para um melhor planejamento da atividade.

Na verdade, essas pesquisas podem ser desenvolvidas no âmbito de qualquer sistema outro sistema. Se viu-se que a Engenharia de Produção também pode contribuir para a gestão pública, os resultados alcançados nesse trabalho podem ser extensivos a outros sistemas como educação, saúde, agropecuária etc.

5.4 Últimas considerações

Corre no senso comum grande crítica a respeito de modelos proveniente do campo das teorias. É comum ouvir-se dizerem: “na teoria, tudo funciona”, ou “existe uma grande diferença entre a teoria e a prática”.

É preciso crer que muitas distorções observadas na realidade sejam resultado da desacreditação nos modelos teóricos, da sua inadequação à complexidade do real. Melhor crer nisso, do que constatar que o não uso desses modelos ocorre pela falta de acreditação na própria teia complexa que de fato, é a sociedade.

O turismo, como um fenômeno real tem sido tolhido em muitas sociedades de sua maior característica, a complexidade. É por isso que a questão da sustentabilidade tem surgido como um grito no planejamento da atividade, pois é em função dessa negação, que manifestações culturais e ecossistemas naturais têm sido banidos da Terra, e o turismo não consegue nada mais do que reprodução as disparidades sociais.

Nesse contexto, de nada adianta subestimar as contribuições das exaustivas discussões teóricas, e não reconhecer que os esforços dos modelos teóricos procuram, de alguma forma, contribuir para a melhoria da vida humana, da vida real.

É preciso reconhecer que a realidade é de fato complexa, e tentar espelhar-se nas acepções teóricas para procurar a evolução de ambos. Por isso, conclui-se este trabalho nas palavras de Agostinho (2003, p. 8): “certamente, é impossível um modelo que se encaixe perfeitamente à realidade. Todavia, é preciso perfeição para orientar-se?”.

REFERÊNCIAS

- ACERENZA, Miguel Ángel. **Administração do turismo**. Bauru: EDUSC, 2002.
- AGOSTINHO, Márcia Cristina Esteves. Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, São Paulo, jan./jun. 2003a.
- ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1995.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2001.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofando: introdução a filosofia**. São Paulo: Moderna, 1993.
- ARAÚJO, Marco Antônio de. Administração de produção e operações. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- AXELROD, Robert; COHEN, Michael D. **Harnessing complexity: organizational implications of scientific frontier**. New York: The free press, 2000.
- BARRETTO, Margaritta. **Planejamento e organização do turismo**. Campinas: Papirus, 1991.
- _____. **Planejamento responsável do turismo**. Campinas: Papirus, 2005.
- BENI, Carlos Mario. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. In: **Gestão e Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, São Carlos, 2011.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Pesquisa do impacto econômico dos eventos internacionais realizados no Brasil 2007/2008**. Brasília, 2009.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. Brasília, 2010.
- BOULLÓN, Roberto C. **Planejamento do espaço turístico**. Bauru: EDUSC, 2002.
- CAPRA, Fritjof (a). **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Curtix, 2006.
- CAPRA, Fritjof (b). **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Curtix, 2006.

CARDOSO, Agostinho; CARDOSO, António. Qualidade e satisfação na administração local: avaliação da satisfação dos municípios da Amave NUTIII/AVE. **Revista de Administração Pública**, jul./ago. p. 1003 – 1030, 2011.

Centro vai gerar 40 mil empregos. **Correio da paraíba**, João Pessoa, p. A8, 29 set. 2009.

CHEIBUB, Bernardo Lazary. Turismo Social: reflexões a partir da história institucional do serviço social do comércio (Sesc RJ e SP) e da produção acadêmica brasileira acerca do tema. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 26, 2011, São Paulo. Anais..., São Paulo, 2011.

COOPER, Chris. **Turismo**: princípios e prática. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sirley Aparecida Araújo; DIAS, Ana Valéria Carneiro; LIMA, Francisco de Paula Antunes. Da arte de dizer não: o papel dos atendentes na construção da “relação de serviço” em uma operadora de serviços de saúde. In: **Gestão e produção**. v. 18, n. 4, p. 881-896, São Carlos, 2011.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, Fernando Augusto Ferreira; ERDMANN, Rolf Hermann. Análise do planejamento e controle da produção sob a ótica da teoria da complexidade. In: **Produção**, v. 17, n. 2, p. 407-419, 2007.

FERREIRA, Frederico Poley Martins. Desenvolvimento regional e planejamento estratégico: aplicações para o sudeste do Tocantins. In: **Gestão e Planejamento**, v. 12, n. 2, p. 267-282, 2011.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FARIA, D. S; CARNEIRO, K. S. **Sustentabilidade ecológica no turismo**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

FLEURY, Afonso. O que é engenharia de produção? In: **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979.

FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. **Operações e gestão estratégica da produção**. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

GANDOLFI, Sander. Proposta de implantação de um sistema de PCP e uma metodologia de análise e solução de problemas (MASP) para uma empresa do ramo de serigrafia.

GARCÍA, L. B.; DÁVILA, J. P. M. Los enfoques del desarrollo sustentable. **Revista Interciência**. v. 33, N. 5, p. 389-395, 2008.

GERSHENSON, Carlos; HEYLIGHEN, Francis. How can we think the complex?. New York: **Managing the Complex**: philosophy, theory and practice, 2004.

GIACON, Edivaldo; MESQUITA, Marco Aurélio de. Levantamento das práticas de programação detalhada da produção: um survey na indústria paulista. **Revista Gestão e Produção**, v.18, n.3. São Carlos: 2011

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

HALL, Colin Michael. **Planejamento turístico**: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2004.

HEYLIGHEN, Francis; CILLIERS, Paul; GERSHENSON, Carlos. Complexity and Philosophy. Oxford: **Complexity, science and society**, 2007.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

IAROSINSKI NETO, Alfredo; LEITE, Maria Silene. A abordagem sistêmica na pesquisa em Engenharia de Produção. **Revista Produção**, v. 20, n. 1, p.1-14, 2010.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Thonsom, 2003.

INSTITUTO PARAÍBANO DE TURISMO (PBTUR). **Indicadores de turismo 2011**. Paraíba, 2012.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, César. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEIPER, Niel. The framework of tourism: towards integration of theory and practice. In: **Annals of tourism research**, v.6, p. 390-407, 1979.

LEITE, Maria Silene Alexandre. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos**. 2004, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LEITE, Maria Silene Alexandre; BORNIA, Antonio César; COELHO, Christianne Coelho de S. R. A contribuição da teoria da complexidade à modelagem de sistemas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em <www.abepro.org.br>.

LE MOIGNE, Jean-Louis. **A teoria do sistema geral**. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.

LOHMANN, Guilherme; PANOSSO NETTO. **Teoria do turismo**: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e roteiro, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2008.

MATURANA, Huberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athenas, 2001.

MEDEIROS, Andressa Andrade de. **Turismo de eventos como estratégia no combate a sazonalidade**: uma análise na hotelaria de natal – RN. 2008, 104 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MOLINA, Sérgio. **Turismo**: metodologia e planejamento. Bauru: Edusc, 2005.

MORIN, Edgar. **O método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010.

_____. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. São Paulo: Cortez, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson, 2006.

OLIVEIRA, Josenildo Brito de. **Processo de formação de indicadores de desempenho logístico: uma relação necessária entre a abordagem sistêmica e a gestão da cadeia de suprimentos**. 2008, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução à metodologia de pesquisa em turismo**. São Paulo: Roca, 2005.

PANOSSO NETO, Alexandre. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 2005.

PETROCCHI, Mário. **Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

REJOWSKI, Miriam. **Turismo e Pesquisa Científica**. Campinas: Papirus, 1996.

RENTES, Antonio Freitas. **Gestão de operações**. In: **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- RUSCHMANN, Doris.; WIDMER, G. Planejamento turístico. In: **Turismo**: como aprender, como ensinar, São Paulo: SENAC, 2000.
- SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Modelos teóricos aplicados al turismo. Buenos Aires: **Revista Estudios y perspectiva em turismo**, v. 16, p 96-110, 2007.
- SANTOS FILHO, João do. Espelho da história: o fenômeno turístico no percurso da humanidade. Maringá: **Revista Passos**, v. 5, p. 69-80, 2007.
- SILVEIRA, M. A. T. Planejamento territorial e dinâmica local: bases para o turismo sustentável. In: **Turismo e desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 1997.
- SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável**: conceitos e impacto ambiental. v. 1. São Paulo: Aleph, 2000.
- SEBRAE. **I Dimensionamento econômico da indústria de eventos no Brasil**. São Paulo: 2001.
- SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SIMON, Hebert A.. **As ciências do artificial**. Coimbra: Almedina, 1981.
- SLACK, Nigel. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TEIXEIRA, Camila de Paiva; RIBEIRO, Thaís. A produção do conhecimento em turismo. Minas Gerais: **Revista de turismo**. v. 1, n. 1, 2005.
- VASCONCELLOS, Maria José Esteves. **Pensamento sistêmico**: o novo paradigma da ciência. Campinas: Papirus, 2002.
- VASCONCELOS, Daniel Arthur Lisboa de. Conceitos e modelos em turismo: uma evolução do reducionismo aos sistemas turísticos. **Revista Turismo**: visão e ação, v. 7, n.1 p. 155 – 171, 2005.
- VALLS, Josep-Francesc. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- VILLAR, Antônio de Melo; SILVA, Liane Márcia Freitas; NÓBREGA, Mariana Moura. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. João Pessoa: Universitária, 2008.
- YÁZIGI, Eduardo. **Turismo**: uma esperança condicional. São Paulo: Global, 1999.
- ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. São Paulo: Atlas, 2003.