



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo Uam – 27 a 28 de Agosto de 2007

O processo logístico na hotelaria ¹

Sara Joana Gadotti dos Anjos²

Fernanda Rahn Pannebecker³

Universidade do Vale do Itajaí - Univali

Resumo

Em todos os setores da economia a competição esta cada vez mais acirrada, pois tecnologicamente as organizações podem alcançar o mesmo patamar. Particularmente na gestão de serviços, o diferencial competitivo está na qualidade e presteza do atendimento. Entre os serviços turísticos, a hospedagem se configura como ponto central do sistema turístico, se integrando com todos os demais serviços. Este artigo tem como objetivo principal apresentar elementos para o entendimento do processo logístico dos 28 hotéis nos destinos em Joinville e Florianópolis em Santa Catarina. Os resultados apontam pela percepção dos estabelecimentos hoteleiros quanto às necessidades dos turistas, o alinhamento e agilidade entre os parceiros logísticos e a inovação dos serviços turísticos prestados, agregando valor, dinamização e adensamento da cadeia produtiva de turismo.

Palavras-chaves: Hotel, Logística, Serviços turísticos.

1. Introdução

Para demonstrar a importância da indústria do turismo segundo dados levantados pela Universidade de Brasília e o *Christel Dehaan Tourism and Travel Research Institute* da Universidade de Nottingham - Inglaterra, “o turismo representa 4,32% da produção total na economia brasileira (77,5 bilhões de reais em valores de 2002); participa com 5,56% do PIB do país e é responsável por 5,32% de impostos indiretos” (ARBACHE ET AL., 2004, p. 5). Os dados evidenciam que o turismo é um segmento que agrega valor mais que a média dos demais setores na economia.

O turismo é uma atividade econômica, que gera divisas na localidade em que se desenvolve. Corrobora ainda Martín Rojo (2005, p. 53), que “el turismo es un fenómeno social y cultural, pero también económico, dado su efecto en el país donde se desarrolla”. O turismo se apresenta como o maior segmento na geração de empregos na escala mundial, bem como seu efeito multiplicador, dada a sua repercussão direta e indireta na economia dos países

1. Trabalho apresentado ao GT - Interface com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Doutora, Professora e pesquisadora do Mestrado em Turismo e Hotelaria . E-mail: sara.anjos@terra.com.br

³ Bacharel em Administração. E-mail: nanda_marketing@yahoo.com.br



(SWABROOKE; HORNER, 2002; O'CONNOR, 2001; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001). Os serviços turísticos abrangem os meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas (THEOBALD, 2001).

Os meios de hospedagem se configuram como um dos alicerces do turismo, e se constitui no principal segmento gerador de receita, concentrando metade dos gastos dos turistas (DIAS, 1990). Além disso, o segmento de hospedagem é o principal elo da rede de serviços turísticos, pois propicia a articulação entre todos os integrantes do sistema (ANJOS, 2004). Tal segmento vem se preparando internamente na busca incessante pela eficiência dos processos e na adoção de sistemas de gestão que melhor se adaptem aos novos cenários competitivos, de modo a responder com sucesso e rapidez aos desafios do mercado uma vez que externamente, as fusões, aquisições, terceirizações vêm ocorrendo de forma acelerada. Na área acadêmica, a crescente importância dada à logística, por meio de pesquisas e estudos os quais apontam o potencial do emprego desta atividade no aprimoramento do processo administrativo e da estrutura organizacional, tem concorrido para sua consolidação no meio empresarial (SILVA; MUSETTI, 2003).

Neste contexto o presente estudo procurou aprofundar o foco na logística dos serviços turísticos buscando caracterizar as parcerias dos meios de hospedagem, tendo como objeto de estudo os principais pólos turísticos de lazer e de negócios de Santa Catarina e foram selecionados para este estudo dois destinos mais povoados e importantes centros urbanos: Florianópolis e Joinville.

No Brasil, a rede hoteleira, além do incremento da concorrência interna, desencadeado pela entrada de redes internacionais, sente a influência de outros mercados concorrentes que, de certa forma, estão investindo num maior número de recursos para aperfeiçoar a oferta de produtos e serviços que satisfaçam aos desejos e necessidades dos turistas.

Frente a esta situação Bowersox e Closs (2001, p. 104) salientam que “ apenas relacionamentos com um comprometimento total de todas as partes têm duração suficiente para agregar valor para os parceiros”. Desta situação é decorrente a questão central que norteou a presente pesquisa: o processo de gestão nas empresas hoteleiras permite uma articulação com os demais serviços turísticos?



Objetivando auxiliar a expansão dos serviços turísticos, o desafio foi analisar as estratégias competitivas na hoteleira a fim de que ela propicie a articulação entre os parceiros dos serviços turísticos, e busque o desenvolvimento do setor turístico como um todo, tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações envolvidas.

2. O Processo Logístico

O processo de logística nos serviços turísticos constitui-se numa temática recente de investigação a partir das discussões da logística empresarial (bens e serviços). A logística como área de atuação e conhecimento humano existe há muito tempo. Os livros tradicionais na área chamam a atenção para a origem militar da logística, bem como sua importância desde a Antiguidade.

Para Bowersox e Closs (2001, p.21) “o objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível”. No estudo da logística, como afirma a *Society of Logistics Engineers* (<http://www.orlandosole.org> apud GOMES; RIBEIRO, 2004, p.2):

É preciso diferenciar fornecedor, cliente e usuário final. O fornecedor é a empresa que produz, transforma o produto para vender e distribuir. Os clientes são aqueles que estão entre os fornecedores e os usuários finais – os supermercados, por exemplo. O usuário final é o consumidor, aquele que vai ao varejo realizar suas compras e com ele tem uma relação direta.

A logística possui um conceito integrador que abrange toda a cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até o ponto de consumo. A filosofia fundamental deste conceito, é a do planejamento e coordenação do fluxo de materiais da fonte até o usuário como um sistema integrado, em vez de atividades com fluxo de bens independentes (CHRISTOPHER, 1999).

Sendo assim, a logística é entendida como a integração da administração do estoque e da sua distribuição física; tendo como finalidade possuir os insumos corretos, na quantidade correta, com qualidade, no lugar correto, no tempo adequado, com método, preço justo e boa impressão a fim de ajudar a aumentar o grau de satisfação do cliente (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Dessa forma, o objetivo é ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal modo a alcançar o objetivo da vantagem



competitiva, através da redução de custos e da melhoria dos serviços (CHRISTOPHER, 1999).

Mudanças nas expectativas dos clientes ou na localização geográfica continuamente transformam a natureza dos mercados, que, por sua vez, geram restrições que alteram o fluxo de mercadorias dentro das empresas. Mudanças tecnológicas e mercados emergentes abrem novas formas de reorganizar, adaptar e aperfeiçoar o fluxo de materiais (DORNIER; *et al*, 2000).

A logística existe para satisfazer às necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional que represente o estado-da-arte. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio (BOWERSOX; CLOSS, 2001). O reconhecimento de um conceito bem definido de logística empresarial ajuda-nos a implementar melhoramentos na estrutura organizacional, dinamizando o fluxo de informações (POZO, 2002).

Duas questões são importante ao ser considerado o desempenho logístico do ponto de vista da empresa. Bowersox e Closs (2001) salientam que, primeiramente todas as empresas necessitam de apoio e cooperação de várias outras empresas para a consecução do seu processo logístico. Em segundo lugar, existem empresas de serviços que executam atividades logísticas para seus clientes, transportadores ou empresas de armazenamento.

Essa cooperação, conforme nos explicam Bowersox e Closs, (2001, p. 37) “une as empresas em termos de metas, políticas e programas comuns. Envolvendo toda a cadeia de suprimento, a eficiência é aprimorada por meio da eliminação de duplicação e desperdício”. No entanto, o arranjo interorganizacional promove que tanto o planejamento como os relacionamentos sejam praticados conjugados.

Portanto, o processo de suprimento ou obtenção de materiais tem papel fundamental na busca da excelência, tanto em organizações produtivas como em organizações de serviços (BERTAGLIA, 2003).

As organizações turísticas se encontram em permanente mudança. Tais mudanças têm origem nos clientes mais exigentes, na *internet* e a tecnologia digital e na globalização que motiva a pressão competitiva. O início do processo de mudança perpassa pela satisfação do cliente que está a cada dia mais exigente pelo acesso rápido à informação. Nestes cenários de



transformações radicais as organizações necessitam identificar que necessidades dos clientes determinam maior ganho, agregando valor aos serviços e ao mesmo tempo competitividade à organização (ANJOS, 2004).

Cada destinação possui uma gama de serviços turísticos, desde uma diversidade de quartos num hotel, até um motorista poliglota num passeio. Esta variedade de informações sobre os produtos e serviços deve ser disponibilizada ao seu público alvo: o turista. E para competir nesta diversidade de informação as organizações devem aliar “o poder da rede às modernas estruturas de processo para eliminar as barreiras funcionais e corporativas. Os negócios devem fluir na velocidade da Internet para satisfazer às exigências dos clientes e consumidores” (BERTAGLIA, 2003, p. 69).

O diferencial deve ser obtida através de:

Produtos e serviços que tenham características únicas (não disponíveis nos dos concorrentes e com qualidade visivelmente superior) que influenciem a preferência do cliente ou consumidor. Identificação de forma que adicionam valor aos produtos e serviços que não são fáceis de serem imitados pelos concorrentes, alto nível de serviço ao cliente e ciclo de inovação rápido também são pontos para ser diferente (BERTAGLIA, 2003, p. 48).

Portanto, empresas que buscam sucesso sustentável no ambiente competitivo atual, devem observar com grande atenção a ponta de rede se suprimentos (o cliente final). A procura incessante por sua satisfação e fidelização é recompensada pela confiabilidade e fortalecimento dos elos da cadeia. E a cooperação deve ser baseada em, confiabilidade e confiança, vários dos empresários declararam no estudo realizado por Grangsjö (2003).

Para os autores Bovet e Martha (2001, p. 02) a rede de valor “é um modelo de negócios que utiliza os conceitos da cadeia de suprimento digital para obter a maior satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. É um sistema rápido e flexível, alinhado e conduzido pelos mecanismos de escolha dos novos clientes. As empresas que adquirem experiências nas alianças irão se adequar mais facilmente nas redes estratégicas e tem grandes chances de fazer novas alianças.

Porém o funcionamento de uma rede de valor depende da existência de parcerias dinâmicas e da inter-relação entre seus componentes, vai além do simples fornecimento, trata-se da criação de valor. “Para alcançar um alto grau de coordenação, é necessário que os principais participantes da cadeia de suprimentos compartilhem informações” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 99). Para Walters e Lancaster (1999), o termo valor é a combinação entre benefícios relativos a preços e outros benefícios oferecidos.



A dinâmica no setor de serviços turísticos foi considerada por Anjos (2004) com sua concepção da Gestão Integrada dos Serviços Turísticos – SIGESTUR que se constitui em:

Gerenciar de forma integrada na hotelaria as informações relativas aos hóspedes/clientes visando à articulação do hotel com os demais serviços turísticos, satisfazendo as expectativas e necessidades dos hóspedes/clientes e propiciando vantagem competitiva às organizações envolvidas (ANJOS, 2004, p.170).

Esta contribuição possibilita integrar toda a cadeia de serviços do hotel com os parceiros dos serviços turísticos, de forma a agregar valor aos novos serviços da cadeia turística.

3. O Processo Logístico na Hotelaria

Neste momento, apresenta os dados obtidos através do estudo exploratório realizado buscando diagnosticar o processo logístico nos hotéis dos pólos turísticos de lazer e negócios de Santa Catarina, procurando compreender as peculiaridades de cada categoria.

Os questionários foram encaminhados para 100% do universo totalizando 121 hotéis nos municípios de Joinville e Florianópolis conforme dados levantados nos sites do Guia Quatro Rodas e Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Santa Catarina (2006)., obtendo-se um retorno de 23% do universo pesquisado.

A maioria absoluta dos hotéis de Florianópolis tem como público alvo os turistas de lazer como sua prioridade, por outro lado o destino Joinville identifica como público alvo além do de lazer os de negócio, tendo uma média anual de ocupação na ordem de 40% em Florianópolis e 60% em Joinville.

Os pesquisados têm em sua maioria, mais de 40 anos, do sexo masculino e gerentes, possuem nível superior, exercendo a função a mais de cinco anos com experiência profissional entre 10 e 20 anos, sendo que são na maioria oriundos da área de ciências sociais aplicadas.

Quanto às estratégias organizacionais se identificou que as três ferramentas gerenciais mais utilizadas, em Florianópolis e Joinville: a tomada de decisão voltada à satisfação dos clientes; readaptação das atividades buscando melhoria contínua e planejam as atividades analisando os pontos fortes e fracos da organização através de cenários futuros.



No que se refere às parcerias com serviços turísticos para oportunizar aos clientes produtos e serviços cada vez mais personalizados os dados levantados através da pesquisa apontaram que em Florianópolis 94% dos hotéis desenvolvem a articulação, em Joinville esse percentual chega a 50%. Foram citadas parcerias com restaurantes, agências de turismo, empresas de transporte (barco, táxi e locadoras de automóveis.), empresas de entretenimento, parques de diversões, academias, clínicas de fisioterapia e salões de beleza.

Quanto á utilização de estratégias que busquem identificar a satisfação dos clientes observou-se que em Florianópolis 94% dos hotéis monitoram a satisfação, em Joinville este percentual é de 70%. Os principais indicadores citados são as pesquisas de satisfação, caixas de sugestões e programas de CRM. Quando a finalidade do diagnóstico identificou-se que em Florianópolis e Joinville tem por objetivo analisar a qualidade do serviço prestado, verificar o desempenho do hotel com relação a satisfação dos clientes. Quanto à existência de um setor responsável pela identificação das necessidades dos clientes, os hotéis dos destinos possuem este setor. Foram citados como responsáveis os setores de marketing, vendas, comercial, recepção e departamento de programa de qualidade dos serviços. Com relação à existência de banco de dados sobre clientes e da concorrência, em Florianópolis e Joinville respectivamente 81% e 58% afirmam possuir este banco de dados. Foram citados como fonte de dados às fichas de hospedagem, *mailings*, sindicatos, visitas técnicas e sites tarifários.

No tocante às informações utilizadas pela gerência para disponibilizar novos serviços para antever as necessidades dos hóspedes. Em Florianópolis, e Joinville o aspecto acesso vip aos meios de comunicação foi considerado com maior grau de importância. Outros aspectos foram considerados em Florianópolis como importantes, tais como: o número de filhos (sua idade e hobby), atividades de hobby dos hóspedes, frequência das viagens e hábitos alimentares. Em Joinville o sexo, motivo da viagem, hábitos especiais – por exemplo, se o hóspede é fumante – e tendência para o ecoturismo e preocupação com o meio ambiente, foram considerados importantes pelos gestores.

Sobre os instrumentos utilizados pelos hotéis para obtenção de informações sobre os clientes em ambos os destinos utilizam à ficha nacional de registro de hóspedes, porem 42% dos hotéis de Florianópolis e 13% dos de Joinville utilizam de questionários. Quanto ao tipo de informações que o hotel não registra, mas que o gestor gostaria de ter. Em Florianópolis foram citados: particularidades, hábitos, costumes e hobby dos hóspedes, motivo da escolha do hotel, reclamações e o que oferecer na baixa temporada para atrair movimento. Em



Joinville as respostas apontadas foram: índice de satisfação dos clientes, histórico de trabalho, data de aniversário, veículo e preferência pessoais.

A respeito do desenvolvimento de estratégias para o retorno dos hóspedes os hotéis pesquisados apontaram as seguintes estratégias: qualidade no atendimento, alimentação, e limpeza, uso de mala-direta, *mailing*, telemarketing, contato constante com os clientes após a hospedagem, programas de fidelidade, cartões de desconto, atendimento personalizado, atendimento diferenciado da concorrência, pós-venda, envio de cartões em data especiais, cortesias na data do aniversário, diversificação dos serviços, divulgação de pacotes promocionais e questionamento ao hóspede no *chek out*.

Delimitou-se na pesquisa os recursos utilizados com maior frequência como suporte na análise das informações para tomada de decisões na gestão hoteleira, os hotéis pesquisados utilizam planilhas estatísticas organizadas por área de apoio, banco de dados e sistemas específicos de informações gerenciais.

Com relação à maneira como se dá a gestão dos recursos, os hotéis dos destinos, utilizam à gestão baseada na captação de novos clientes com maior grau de importância. Outros aspectos foram considerados pelas redes hoteleiras como importantes tais como: gestão de compras, gestão baseada na integração dos vários canais de distribuição.

Em síntese, percebe-se que os hotéis cujo público alvo é de turistas de lazer quanto de negócios possuem uma visão integrada das necessidades dos clientes, e tem por objetivo agregar valor ao serviço na medida em que buscam alinhar e agilizar os serviços com as demais organizações turísticas. O destino de lazer Florianópolis possui maior integração com os parceiros de serviços turísticos, fato este que pode estar relacionada à busca de vantagem competitiva frente à concorrência que em maior número é percebida naquele destino. Por outro lado o destino Joinville utiliza em menor grau o monitoramento constante da satisfação dos clientes, e as estratégias utilizadas pela concorrência, bem como uma base de dados confiável que subsidie o processo de tomada de decisão. A *internet* e os bancos de dados disseminam a informação de forma rápida, mas as organizações turísticas devem preocupar-se com a quantidade da informação. As informações precisam ser relevantes para a empresa, pois a competição obriga as organizações a gerarem inteligência competitiva.

4. Considerações Finais



Em todos os setores da economia a competição esta cada vez mais acirrada, tecnologicamente as empresas estão praticamente no mesmo patamar, o maior diferencial na gestão de serviços esta em sua maioria na qualidade e presteza do atendimento. A diversidade de público-alvo encontrada no destino de negócios, Joinville evidencia a necessidade em desenvolver uma maior parceria com os serviços turísticos, como uma forma de gestão estratégica.

O turista é influenciado a escolher para onde irá viajar por uma gama de serviços pelo qual são oferecidos na destinação. Assim, os desempenhos das atividades individuais influenciam uma cadeia de valor que é representada pelos serviços turísticos (TRICOLLI; SOARES, 2003). Os hotéis podem apresentar diferenciais, porém suas atividades sozinhas não farão grande efeito na cadeia como um todo.

As redes de relacionamento com os demais serviços turísticos (empresas de transporte, alimentação, lazer e entretenimento), potencializam o destino destacando-o dos demais. A visão do turismo como um processo, ajudaria aos hotéis da cidade a analisar suas responsabilidades, fazendo com que estes possam desenhar um plano em conjunto com os demais serviços visando atrair e satisfazer mais turistas.

Petrocchi (2002, p.19) afirma que: “A hotelaria é um subsistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo”. Compartilhar informações e benefícios com os demais serviços turísticos fará com que os hotéis de tanto de Florianópolis quanto de Joinville satisfação às necessidades de seu público alvo, já que para o turista uma única falha no processo poderá constituir-se numa imagem negativa do todo.

A pesquisa mostrou que tanto os hotéis de Florianópolis quanto de Joinville identificam as necessidades dos hóspedes, estas informações devem ser monitoradas constantemente, pois, “as organizações hoteleiras que visam atender e satisfazer os anseios dos hóspedes de um modo geral mantém a informação como uma ferramenta de vantagem competitiva” salientam Anjos e Abreu (2004, p.117). Assim as empresas de hoteleiras nos destinos pesquisados devem investir em ferramentas de pesquisa e fomentar a busca de dados para melhor atender seus hóspedes e satisfazê-los.

Percebe-se que ao estimular este processo de integração entre a hotelaria e seus parceiros de serviços turísticos tem-se um clima favorável ao fortalecimento das empresas e



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo Uam – 27 a 28 de Agosto de 2007

suas inter-relações, permitindo a instauração de um sistema dinâmico de criação e difusão de inovações que favoreçam a geração da competitividade local e o desenvolvimento do turismo.

Para um gerenciamento eficaz e eficiente das transações determinadas pelo relacionamento das entidades/atores, é necessário que: se estabeleça um plano que defina os relacionamentos entre os parceiros; a delimitação das fronteiras nas transações entre as organizações; o acompanhamento e monitoramento do avanço das relações; estabelecer as normas de procedimentos; identificar os atores e suas competências para o incremento dos relacionamentos; e por fim assegurar por um longo período o desenvolvimento e o aprendizado do relacionamento.

Referências

ANJOS, S. J.G. dos. **Serviços Integrados no Turismo**: um modelo de gestão para o setor da hotelaria. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

ANJOS, S. J. G. ; ABREU, A. F.de . Gestão estratégica da Informação na Hotelaria: um diagnóstico de Santa Catarina. In: Doris van de Meene Ruschmann, Karina Toledo Solha. (Org.). **Turismo; uma Visão Empresarial**. Barueri / SP, 2004, v. , p. 117-133.

ARBACHE, J. S. (coord.); TELES, V.K.; CURY, S.; SILVA, N.. **Competitividade do preço do turismo no Brasil**: impactos econômicos intersetoriais e políticas públicas. Brasília: UNB, 2004.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOVET, D; MARTHA, J. **Redes de valor**: aumento os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócio, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1999.

DIAS, C.M.de M. **HOME AWAY FROM HOME**. Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo, São Paulo, Universidade de São Paulo-USP, 1990.

DORNIER, P.P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais**: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo Uam – 27 a 28 de Agosto de 2007

GRANGSJO, Y. von F.. Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**; v.5, n.33, 2003.

LOVELOCK, C.H. **Classifying services do gain strategic marketing insights. Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992.

MARTÍN ROJO, I. **Dirección y gestión de empresas del sector turístico**. 3ª edición. Madrid: Pirámide, 2005.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SILVA, C. A. V. MUSETTI, M. A. **Logística Militar e empresarial: uma abordagem reflexiva**. Revista de Administração. São Paulo, v.38, n.4, p.343-354, 2003.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

TRICOLLI, I. R.; SOARES, T. D. L. M. . **Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos**. Em pauta: Revista de administração da USP, São Paulo, v.38 p.181-191, jul./ago./set.2003.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. **Value and information – concepts and issues for management**. Management Decision, v. 37, n. 8, 1999: 643-656.

WOOD, Jr. (Coordenador). **Mudança Organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004

<http://www.abih-sc.com.br/> Hotéis associados

<http://www.guia4rodas.com.br> – Brasil 2005