

GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E RELACIONAMENTO NAS AGENCIAS DE VIAGENS.

Carlos Alberto Tomelin¹

Doris Van De Meene Ruschmann²

Diva de Mello Rossini³

Resumo: Este artigo identifica e analisa a Gestão da Cadeia de Suprimentos e o relacionamento nas agências de viagens a fim de agregar aos seus serviços os diferenciais competitivos, tão importantes nas organizações que buscam consolidar-se perante seus clientes reais e potenciais. O estudo proposto utilizou a pesquisa exploratória com análise de dados quantitativos e qualitativos, uma vez que as relações entre as variáveis – Gestão da Cadeia de Suprimentos e Serviços, adotada pelas agências de viagens, e sua relação, com os fornecedores e clientes – foram analisadas e quantificadas de forma a traçar comentários e discutir tal situação entre os envolvidos. Da técnica multivariada utilizou-se a chamada análise de agrupamentos, classificação ou cluster, organizada de forma a compreender a situação das agências e entender a complexidade das relações que coexistem entre 64 Agências de Viagens e Turismo de Santa Catarina afiliadas a ABAV-SC e os participantes da Cadeia, obtendo como resultados as relações entre os agentes de viagem, seus clientes e fornecedores, restringindo-se aos aspectos comerciais da transação, envolvendo uma relação mais personalizada e que contribuirá para finalização do modelo de gestão tradicional, impostas pelos fornecedores atuais.

Palavras-chave: Gestão de Organizações Turísticas. Cadeia de Suprimentos e Serviços. Agência de Viagens. Marketing. Relacionamento.

¹ Doutorado em Administração e Turismo; Mestrado em Turismo e Hotelaria; Especialização em Turismo e Hotelaria; Especialização em Marketing; Especialização em Metodologia do Ensino Superior; Graduação em Turismo. Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas: Comunicação Turismo e Lazer – Universidade do Vale do Itajaí. tomelin@univali.br

² Doutorado em Ciências da Comunicação; Mestrado em Ciências da Comunicação; Graduação em Turismo. Docente e Pesquisadora do Curso/Programa de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria – Universidade do Vale do Itajaí. d.ruschmann@univali.br

³ Mestrado em Engenharia de Produção; Especialização em Metodologia do Ensino Superior; Arquiteta e Urbanista. Professora do Curso de Arquitetura e Urbanismo e Design de Interiores da Universidade do Vale do Itajaí. divarossini@univali.br

Introdução

Este trabalho aborda de maneira sistemática as agências de viagens, a importância do uso do gerenciamento da cadeia de suprimentos e o marketing de relacionamento, como forças competitivas na gestão destas organizações. É notório que o processo de globalização ocasiona uma concorrência mundial demandando organizações mais competitivas, cuja oferta de produtos e serviços baseia-se no binômio, qualidade e preço acessível. (Tomelin, 2001).

Por outro lado, os hábitos e costumes dos consumidores mudam constantemente, forçando as empresas a terem flexibilidade para adaptar seus produtos e serviços às exigências e necessidades do seu principal patrimônio, o consumidor. O “cliente” é realmente reconhecido como indispensável no planejamento das ações estratégicas das organizações. Investir no seu conhecimento é investir no futuro da empresa. (Tomelin, 2001).

O fenômeno turístico destas organizações é caracterizado pela inter-relação de uma série de elementos que se complementam para possibilitar que o turista, sujeito de todo o processo, alcance seu principal objetivo: realizar uma viagem. A falta de algum elemento que compõe a cadeia produtiva do turismo pode inviabilizar a realização de uma viagem para um determinado destino, seja ele, turístico ou não, ou se a região escolhida por um viajante não é atendida por algum meio de transporte (aéreo, terrestre, marítimo ou lacustre), se torna praticamente impossível chegar até ela. (Tomelin & Teixeira, 2005)

Toda essa “combinação” entre os elementos – transportes, hospedagens, destinos, lazer, entretenimento e turista, que compõem uma viagem é função das agências de viagens, conhecidas tradicionalmente como agências de turismo. (Tomelin, 2011).

Com o crescente desenvolvimento do turismo, principalmente após os meados do século XIX, com os serviços de profissionais de Thomas Cook na Inglaterra, Henry Wells nos Estados Unidos e Bernardo Abreu em Portugal, frente a organizações que tinham como objetivo facilitar a vida dos viajantes daquela época tornou-se imprescindível o desenvolvimento de empresas que fossem capazes de orientar, intermediar, promover os serviços e produtos turísticos. Nesta visão,

segundo Wahab (1991, p. 207) as agências de viagens servem como “motivadoras do ato de viajar, ocupando uma posição de liderança no setor de viagens e turismo”.

Em face desta instigante problemática este artigo identifica e analisa a gestão da cadeia de suprimentos e o relacionamento nas agências de viagens em Santa Catarina a fim de agregar aos seus serviços os diferenciais competitivos, tão importantes para as organizações que buscam consolidar-se perante seus clientes reais e potenciais. Utiliza como método a análise de dados quantitativos e qualitativos, uma vez que as relações entre as variáveis – gestão da cadeia de suprimentos e serviços, adotada pelas agências de viagens, e sua relação, com os fornecedores e clientes – foram analisadas e quantificadas de forma a traçar comentários e discutir a situação entre os envolvidos.

Para avaliar os agrupamentos foi utilizada a análise multivariada dos dados, classificação ou cluster, organizada de forma a compreender a situação das agências e entender a complexidade das relações que coexistem entre 64 Agências de Viagens e Turismo de Santa Catarina afiliadas a ABAV-SC e os participantes da Cadeia. Desta investigação foram obtidos resultados que demonstram as relações entre os agentes de viagem, seus clientes e fornecedores. É importante ressaltar que a pesquisa restringe-se aos aspectos comerciais da transação e envolve uma relação mais personalizada, a qual contribuirá para finalização do modelo de gestão tradicional, impostas pelos fornecedores atuais.

As agências de viagens, peças fundamentais para a interação harmônica do fenômeno turístico, face à atual conjuntura econômica brasileira e mundial, passam por um período de mudanças, a fim de assegurar a competitividade num mercado globalizado e dinâmico. O reposicionamento do profissional “agente de viagens” frente às novas tendências do mercado turístico necessita adaptar-se a “era do cliente”, onde nos serviços oferecidos e o “valor agregado” à venda de um produto turístico é fator determinante no processo de decisão de compra por parte de um cliente. Estas mudanças estão ocorrendo porque o cliente também valoriza as assessorias e orientações de viagens prestadas por um profissional, além dos serviços ou produtos adquiridos, seja ele uma passagem ou um pacote turístico. Isto se deve a facilidade que os

consumidores têm em obter informações, e adquirir os produtos junto aos próprios provedores da cadeia de suprimentos turísticos, principalmente após o advento da Internet.

AS AGÊNCIAS DE VIAGENS, CONCEITOS E FUNÇÕES.

As empresas chamadas agências de viagens enquadram-se no setor terciário da economia, são responsáveis pela produção e intermediação de serviços de agenciamento de viagens. Suas relações com os demais elementos que compõem a atividade turística são de extrema interdependência, pois nada é feito de forma isolada.

As agências assumem a função de organizadoras e executoras de programas de viagens a partir da combinação de diferentes insumos disponíveis no mercado, tais como: serviços de transportes, alojamento, entretenimento, etc.

Para Beni (2000) a toda viagem deve ser organizada de acordo com o desejo do cliente, seja ela uma atividade a ser realizada individualmente ou em grupo.

No processo comercial entre a agência de viagens e o consumidor, concretiza-se a função de intermediação de uma agência. Este é o procedimento que disponibiliza os produtos turísticos aos consumidores finais, fazendo a ligação entre fornecedor e consumidor. Nesta relação tradicionalmente as agências de viagens recebem uma comissão dos fornecedores pelos produtos comercializados. (Cooper, 2001).

Cooper (2001) separa as agências em varejistas e atacadistas (operadoras), considera que o agente de viagens tem a função de intermediação e aceita que novas correntes atribuam o papel de consultor à figura do agente. Porém, cabe às agências atacadistas e aos fornecedores o papel do desenvolvimento e operação de pacotes, bem como da promoção dos destinos e dos produtos turísticos.

No momento atual das agências de viagens brasileiras a função de intermediação tem sido a de maior importância, considerando que a fonte principal de sua receita financeira provém da comissão recebida dos provedores. Em países como os Estados Unidos e Inglaterra o pagamento dos serviços prestados pelas agências é efetuado pelo próprio consumidor, visto que

as agências podem acabar oferecendo produtos e serviços que lhes pagam maiores comissões e não exatamente aqueles que são os melhores para os seus clientes. Neste sentido, observa-se que no Brasil, as agências de viagens “trabalham” para os fornecedores, pois são eles que garantem suas receitas financeiras, diferente do que apontam as tendências mundiais, onde as agências passam a assumir o papel de assessoras de viagens, recebendo dos seus clientes por serviço de consultoria. (Tomelin & Teixeira, 2005)

LOGÍSTICA, CADEIA DE SUPRIMENTOS E O MARKETING DE RELACIONAMENTO.

Faz-se uma retrospectiva dos conceitos de logística, cadeia de suprimentos e marketing, com intuito de esclarecer o entendimento das relações entre empresas, produtos/serviços e clientes, onde a base fundamental dos conceitos converge para a satisfação completa das necessidades dos consumidores por meio de uma entrega e/ou troca de produtos e serviços.

A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. (Ballou, 1993, p. 18).

As atividades de transportes, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo. Hoje as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam. (Ballou, 1993).

Portanto a logística pode ser vista como o elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa e seu raio de ação estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento da matéria prima até a entrega do produto final. (Christopher, 2004).

O gerenciamento logístico engloba, portanto, o conceito de fluxo de compras de matéria prima, operações de produção e transformação, controle de materiais e processos, bem como produtos acabados, compreendendo também todo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos destinados a vendas, até os consumidores finais.

No turismo a distribuição se dá antes da produção, com a venda dos serviços, portanto, a logística é um forte instrumento para criar vantagem competitiva para o turismo, onde está inserido o mercado das agências de viagens. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente, de maneira mais barata, ou melhor, que seus concorrentes. (Porter, 1985).

O propósito destas alternativas no turismo é alcançar a coordenação entre as atividades logísticas, que podem estar em conflito umas com as outras, escolhendo uma estrutura organizacional por meio da natureza das operações da empresa e da importância da logística, beneficiando o marketing, as finanças e ainda a melhoria no clima organizacional das empresas turísticas.

As estratégias de logística e a cadeia de suprimentos surgem da relação com os fornecedores e alguns benefícios resultam desta integração, como: parceiros mais fortes e para todo o negócio; foco comum na qualidade; confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas; baixos níveis de estoques; menos burocracia; melhor controle do processo; dependência mútua e congruência de objetivos e custos da cadeia logística reduzida. (Ching, 1999).

Esta parceria entre a empresa e seus fornecedores gera uma cadeia de valor, que é toda atividade estratégica que proporciona valores ao cliente. O valor é o que o cliente está disposto a pagar ou aquele que ele percebe que está incluído no produto ou serviço, gerando receita para a empresa. Esta cadeia de valor norteia a empresa para atividades estrategicamente relevantes, com intuito de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. (Porter, 1985).

Percebe-se que a cadeia de valor está presente desde a entrada da matéria prima até a utilização do produto ou serviço pelo cliente e sua gestão eficaz pode garantir vantagens para a empresa.

Segundo Christopher (2004) a gestão da cadeia de suprimento visa tornar as redes mais eficientes na satisfação das exigências do usuário final o que requer um alto nível de cooperação

entre as organizações participantes e o reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos das empresas mutuamente benéficos.

A gestão da cadeia de suprimentos é a integração entre os fornecedores de insumos (entrada), a produção (processamento) e o produto final (saída), com o objetivo de gerar valor para o cliente, sendo que todos os envolvidos tenham lucratividade com as atividades integradas. Dessa forma criam-se canais de informações que asseguram que a produção e fornecimento de produtos sejam orientados pela demanda real, e não por previsões, consequentemente proporcionando que todos os membros operem melhor, objetivando gerar menor custo total e maximizando os serviços aos clientes.

Uma cadeia de suprimentos típica do setor de turismo é mostrada na figura 01, onde os fornecedores de matéria-prima entregam insumos de natureza variada para a indústria principal (hotelaria) e também para operadores de turismo que participam da montagem, confecção e promoção do produto. (Beni, 2001).



Figura 01: Cadeia de Suprimentos
Fonte: Novaes, 2001.

A indústria de hotéis comercializa o produto em questão, diretamente ao consumidor ou através das agências de viagens e, em parte, aos distribuidores informais do mercado. Esses

últimos fazem o papel de intermediários, pois muitas agências não comercializam um volume suficiente do produto que lhes possibilite a compra direta, a partir das destinações turísticas ou indiretamente por operadores de viagens, vendem o produto ao consumidor final. Há ainda outros aspectos não considerados na figura 01, como a logística reversa e as operações de pós-venda.

Por definição, a estrutura e organização das agências de viagens estão ligadas às funções básicas de promoção, reservas e vendas de serviços de transportes, alojamento, alimentação, visita a lugares e a eventos de interesse, transporte local e visitas organizadas, além da facilitação do trâmite de documentos como passaporte, vistos, seguros, vacinas, etc. (Torre, 1990).

Nota-se a importância da relação entre a agência com os prestadores de serviços de transporte, alojamento e facilidades que perfazem a organização de uma viagem, enquadradas no subsistema do turismo – agenciamento.

Pois dependendo da tipologia e atuação da agência de viagens e turismo no mercado de viagens em que está inserido, a empresa terá que definir adequadamente a sua estrutura, tipo e matriz de serviços, conseqüente organização estrutural e funcional integrada com os provedores de serviços turísticos, a exemplo da figura 01.

A importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos é proveniente de como a organização se posiciona em suas competências para obter vantagem competitiva. Logo, a gestão logística inclui o projeto e a administração de sistemas para controlar o fluxo de materiais, materiais em processo, estoque de produtos acabados e consumidores, para suportar a estratégia de cada unidade de negócio.

A sustentabilidade da agência também está intimamente relacionada à busca do conhecimento das necessidades dos clientes, dos diferenciais dos concorrentes e fornecedores. Elementos que direcionam a formação de estratégias que promovem e mantêm uma relação duradoura e rentável, definições abordadas pelas teorias de marketing de relacionamento. (Bogmann, 2000).

Para o marketing de relacionamento, o importante é reconhecer que suas definições focam no cliente, para que as organizações mantenham seus padrões de competitividade e enalteçam a importância dos relacionamentos duradouros com os clientes. Pois marketing é um

processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos por meio do processo de interação com clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva. Também salienta que o serviço deve preservar lealdade à marca, pois o mais alto grau de lealdade à marca ocorre quando o consumidor se depara com um problema que é imediatamente resolvido pelo fornecedor. (Bogmann, 2000).

As relações entre fornecedores e clientes podem ser caracterizadas pelo de grau de relacionamento entre eles, que se apresentam em três níveis do marketing de relacionamento. O nível um caracteriza-se pelo incentivo dos preços, o nível dois pelos elos sociais e o nível três pelas relações estruturais que são consolidadas pelo marketing, além dos elos sociais e financeiros. (Berry & Parasuraman, 2002).

Para aplicação dos níveis de relacionamento é importante que as empresas conheçam os seus clientes e que possam avaliá-los e qualificá-los dentro de uma categoria que defina seu grau de fidelidade com uma marca, produto ou serviço. Para tanto, Gordon (1998) agrupou os consumidores em seis categorias, que analisam o comportamento demonstrado, a participação crescente nos negócios e o *share of mind*⁴. Os prospects (clientes potenciais) são pessoas da população em geral e cujo perfil combina com o que sua empresa está procurando; os experimentadores são os prospects que tomaram conhecimento de sua organização e suas ofertas e começam a adquirir bens e serviços em caráter de compras experimentais, avaliando a sua empresa; os compradores são experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com sua empresa, mostraram-se muito interessados na negociação com a sua empresa; os clientes eventuais são aqueles que a empresa já preencheu as suas necessidades e que conquistou parcialmente a sua confiança; os clientes regulares, aquele que compra a muito tempo da mesma empresa, cuja confiança já foi conquistada; e os defensores, clientes que são comprometidos com a empresa, que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa relação. Um defensor estará sempre do lado da empresa disseminando

⁴ *Share of mind*: significa até que ponto a sua empresa desfruta favoravelmente das intenções repetidas de compra e uma percepção de que o impulso favorece sua empresa no segmento em que atua. (Gordon, 1998, p.128)

boas referências a respeito da mesma. Fará “boas reclamações” convidando você a melhorar sem ser negativo nas suas orientações.

Defensores						
Clientes regulares						
Clientes eventuais						
Compradores						
Experimentadores						
Prospects						
	Consciência	Interesse	Avaliação	Experiência	Adoção	Compromisso

**Quadro 01 – Escala de vínculo (compra e intensidade de relacionamento com o cliente).
Fonte: (Gordon, 1998)**

Gordon (1998) faz três considerações a respeito da escala de vínculo, apresentado pelo quadro 01. A primeira é que o relacionamento pode andar em ambas as direções, já a confiança como a antipatia, é acumulativa, porém o relacionamento pode ser facilmente deteriorado, enquanto que, para o crescimento o caminho é bem mais difícil.

A segunda é que o processo até o vínculo máximo deve ser conquistado passo a passo. Dificilmente se conseguirá o vínculo maior num único encontro. Cada passo deve ser encarado como um objetivo máximo e para isto cada passo deve ser estabelecido e orientado por um plano.

E a terceira é onde o processo de compra e o estado final da categoria do cliente estão intimamente ligados. É importante que a empresa saiba a importância de cada cliente e trabalhar o nível de consciência sobre os produtos e serviços é vital para aumentar o nível de vínculo com o cliente.

No mercado turístico, as agências de viagens sofrem em todos os sentidos as forças de um mercado competitivo, pois os consumidores requerem um leque de benefícios como: preço, segurança, acompanhamento, qualidade do produto/serviço, benefícios, condições de pagamento, para que criem vínculo junto às empresas.

Muitas empresas já colhem os frutos da melhora de seus produtos e serviços, cuja origem foi identificada após o estreitamento da comunicação com o cliente.

Assim, o marketing de relacionamento assume papel de fundamental importância nas empresas que colocam a satisfação do cliente em primeiro lugar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia, principalmente com o advento da Internet, os consumidores passaram a ter acesso fácil às informações e assim, maior conhecimento em praticamente todas as atividades que o cerca. Esta situação não é diferente nas agências de viagens, onde nos dias atuais assistem o rápido processo de mudanças que colocam o cliente final frente aos fornecedores, causando um encurtamento na cadeia distributiva, colocando em cheque sua função de intermediária de produtos e serviços turísticos.

Atualmente, observa-se um grande crescimento na dinâmica das tecnologias gerenciais em vários segmentos empresariais, utilizadas de forma adequada, neste sentido a informação pode constituir-se em vantagem competitiva também nas organizações turísticas.

Desta forma, torna-se importante a compreensão de novas atribuições da distribuição do produto turístico no setor de viagens a partir do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e do Marketing de Relacionamentos nas Agências de Viagens.

Percebemos que o novo modelo competitivo mudou, do convencional “unidade individual de negócios” para “unidade coletiva de negócios”, focada na cadeia de suprimentos, tendências estas que podem ser observadas não só nas manufaturas, mas também no competitivo setor do turismo, que oferece uma série de serviços típicos, incluindo hospedagem, transportes, restauração, entretenimento e requer importante infraestrutura, como telecomunicações e logística.

Neste sentido o setor de viagens e turismo, independente da função e tipologia vinculada, é caracterizado pelas atividades econômicas do setor turístico, na fase de intermediação e distribuição dos produtos ao consumidor final, reconhecido dentro dos canais de distribuição

como mercado varejista, que é influenciado diretamente pelo Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e pelo Marketing de Relacionamento.

Este estudo foi baseado na necessidade de conceitos que auxiliem a ordenar, organizar e direcionar as discussões sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e o marketing de relacionamento no setor de viagens, a partir da realidade das agências de viagens em relação ao mercado atual. Ações úteis para identificar considerações que devem ser revistas, para adequar o modelo industrial, ao setor de viagens, para a distinção entre serviços e processo de produção.

Os agentes de viagens, em sua maioria, trabalham em um tipo de situação de concorrência perfeita por serem muito numerosos e oferecem serviços similares, possuindo, portanto, dificuldades em se diferenciar.

Suas vantagens competitivas, basicamente, referem-se ao relacionamento estabelecido com o consumidor que permite criar preferências e desenvolver a política de fidelização.

Nesse sentido, as agências de pequeno porte, se diferenciam pela vantagem da flexibilidade, já que é possível intensificar mais facilmente o contato entre todos da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamentos.

As agências de viagens para serem competitivas devem utilizar a tecnologia da informação para agregar valor ao cliente, e criar diferenciais de modo que possam reduzir significativamente o poder competitivo dos seus concorrentes. Assim a empresa precisa oferecer um produto de qualidade, integrando o maior número de informações a este produto. A tecnologia da informação proporciona este processo a qualquer tipo de organização, inclusive aquelas que dispõem de poucos recursos financeiros.

Frente às novas tecnologias e as vantagens que a mesma oferece ao mercado das viagens e turismo, a capacitação profissional do setor torna-se imprescindível para o bom desempenho das funções, assim como o acesso à rede mundial de computadores e os sistemas globais de distribuição - GDS, tornam o trabalho muito mais fácil, ágil, seguro e com um custo menor.

A desvantagem apresentada é que o desenvolvimento das atividades do serviço no setor, dentro de cada fase da cadeia, torna-se lento quando não bem coordenado, pois, se ocorrem atrasos na tomada de decisões pelos fornecedores, as agências, distribuidores diretos dos serviços

aos clientes sofrerão as consequências, referentes à consolidação dos serviços disponibilizados no mercado consumidor, comprometendo todos os parceiros da cadeia produtiva do turismo.

Para o bom desempenho dessa relação baseada na gestão da cadeia de suprimentos é importante que as ações entre fornecedores, os sítios turísticos/cidades, os hotéis, transportes, distribuidores e agências estejam bem coordenadas e integradas a fim de que possam fortalecer os elos dessa cadeia, garantindo relacionamentos duradouros e competitivos.

Desenvolvimentos futuros deste estudo devem incluir a participação dos fornecedores e outra proposta é de no futuro, averiguar opiniões, atitudes e comportamentos dos consumidores dentro da cadeia a partir de suas percepções sobre a logística e o gerenciamento das relações com os clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Beni, M. C. (2001). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (2002). *Internal Marketing: Directions for Management*. New York: Routledge.
- Bogmann, I. (2000). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Ching, H. Y. (1999). *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – supply chain*. São Paulo: Atlas.
- Christopher, M. (2004). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Cooper, C. (2001). *Turismo: princípios e prática*. Porto Alegre: Bookmann.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento. Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- Novaes, A. G. (2001). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. The Free Press.
- Tomelin, C. A. (2001). *Mercado de Agências de Viagens e Turismo: Como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo: Aleph.
- Tomelin, C. A. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina*. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Brasil.

IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
30 de agosto e 01 setembro de 2012 – Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo

Tomelin, C. A. & Teixeira, A. H. (2005). Gerenciamento da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamentos nas agências de viagens. In: L. G. G. TRIGO (Ed.). *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca.

Torre, F. (1990). *Agencias de viajes y transportacion*. México: Trilhas.

Wahab, S. A. (1991). *Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional*. (3ª ed). São Paulo: Pioneira.