

O Segmento de Hotéis Econômicos: Uma Análise Sobre a Redução de Mão-de-obra.

Laura Umbelina Santi

Resumo:

A hotelaria no Brasil tem passado por grandes mudanças na última década. Um dos fatos marcantes trata da vinda de grandes redes hoteleiras internacionais, juntamente com as marcas e os sistemas administrativo-operacionais que aqui começaram a ser operados. O uso intenso de tecnologia da informação na busca de melhor performance comercial e operacional também tem sido notado, assim como o uso de sistemas inteligentes de conservação e redução do uso de energia. A redução de mão-de-obra tem se destacado bastante no cenário de recursos humanos hoteleiros, principalmente quando focada através dos hotéis econômicos. A análise desta redução é objeto de estudo deste artigo.

Área temática: *A Mensuração de Custos no Setor de Serviços*

**O SEGMENTO DE HOTÉIS ECONÔMICOS: UMA ANÁLISE SOBRE A
REDUÇÃO DE MÃO-DE-OBRA.**
TRABALHO 11.258

Resumo

A hotelaria no Brasil tem passado por grandes mudanças na última década. Um dos fatos marcantes trata da vinda de grandes redes hoteleiras internacionais, juntamente com as marcas e os sistemas administrativo-operacionais que aqui começaram a ser operados. O uso intenso de tecnologia da informação na busca de melhor performance comercial e operacional também tem sido notado, assim como o uso de sistemas inteligentes de conservação e redução do uso de energia. A redução de mão-de-obra tem se destacado bastante no cenário de recursos humanos hoteleiros, principalmente quando focada através dos hotéis econômicos. A análise desta redução é objeto de estudo deste artigo.

Palavras-chave

Rede Hoteleira, Hotéis Econômicos, Mão-de-obra.

Gestão Estratégica de Custos

O SEGMENTO DE HOTÉIS ECONÔMICOS: UMA ANÁLISE SOBRE A REDUÇÃO DE MÃO-DE-OBRA.

1. Introdução

Há no mercado hoteleiro no Brasil atualmente uma grande preocupação com a competitividade e o estabelecimento de vantagens competitivas. Esta competição está se dando em três grandes frentes: a primeira entre os hotéis individuais tradicionais, geralmente familiares de pequeno ou médio porte; a segunda entre os hotéis de rede, que são divididos por grau de conforto e concorrência específica, como por exemplo, Ibis (Accor) *versus* Sol Inn (Sol Meliá) *versus* Sleep Inn (Choice Atlantica International, agora Atlantica Hotels International do Brasil); e a terceira entre os hotéis individuais e os de rede.

Esta última frente de concorrência tem sido motivo de sérias discussões nos âmbitos acadêmico e empresarial. Primeiramente pelas características do mercado hoteleiro nacional que é composto, ainda em grande parte, de hotéis pequenos ou de médio tamanho, administrados independentemente por grupos familiares, dotados de mão-de-obra sem treinamento específico e de inserção mercadológica e controle gerencial exercidos de maneira passiva e empírica. E através de um segundo foco que abrange agilidade, organização, operação, funcionalidade e economia de escala de que os hotéis em rede podem dispor através de suas matrizes. Nestes hotéis, além de controles e mapeamento gerenciais serem exercidos através de sistemas de informação interligados *on line*, o marketing pode ser aplicado de maneira conjunta e rateado entre os empreendimentos e as compras realizadas corporativamente, o que gera uma economia de escala sem precedentes. Dotados de uma mão-de-obra capacitada e treinada sobre preceitos específicos, obtêm uma multifuncionalidade até então inédita na prática.

Os tópicos concorrenciais observados com maior frequência são: índice de tecnologia aplicado no empreendimento e disponível para uso do hóspede, grau de conforto e atendimento de expectativas oferecido nos três "Cs" (Cama, Chuveiro e Café), localização, facilidade de acesso e preço competitivo.

A hotelaria segue características do fenômeno turístico, sobre o qual repousa grande parte de sua clientela. A principal delas é a sazonalidade que não permite que o empreendimento consiga uma demanda uniforme ao longo de toda a semana, mês ou ano. No entanto a mão-de-obra envolvida, considerada sob o sistema trabalhista vigente, deve ser tida como permanente.

A mão-de-obra é considerada uma das despesas de maior significado no segmento hoteleiro, seguida de longe pelos gastos com os chamados "serviços públicos" (água, esgoto, energia elétrica, gás, telefonia e outros), marketing/vendas e investimentos em conservação e manutenção do empreendimento, além de outros.

Estima-se que os salários diretos alcancem entre dezoito e vinte e um por cento do total da receita do hotel, excluindo-se deste percentual as taxas, impostos e encargos sociais trabalhistas que redundam em aproximadamente cem por cento do valor da mão-

de-obra, conforme o maior ou o menor número de benefícios oferecidos aos funcionários (refeição, transporte, assistência médica, odontológica e outros).

Portanto a redução de mão-de-obra na hotelaria tem sido considerada uma medida estratégica para todos os tipos de hotéis que visam alcançar alguma vantagem competitiva significativa no mercado de hospedagem nacional.

No entanto, reduzir mão-de-obra sem critérios pode levar a uma perda de qualidade irreparável para os serviços e a imagem do empreendimento. Sendo assim, o que se pretende neste artigo é discutir as formas com que a redução de mão-de-obra pode ser aplicada em hotéis econômicos, através de três enfoques: uso de tecnologia, multifuncionalidade (polivalência funcional) e redução de serviços oferecidos ao cliente, onde os considerados essenciais permanecem e os supérfluos deixam de ser ofertados. O caso de estudo deste artigo será o hotel Sleep Inn Galleria, da rede Atlantica Hotels International do Brasil, que poderá ser considerado como paradigma comparativo.

2. As Redes Hoteleiras, os Hotéis Econômicos e o Sleep Inn

É nos Estados Unidos que surgem as maiores marcas hoteleiras do século passado, a partir da década de 50, com os nomes Holiday Inn, Hilton, Sheraton e outros. Na França se destacarão as marcas Accor e Meridien. Essas redes irão investir fortunas em seu desenvolvimento e ditar a evolução dos padrões de hospedagem, equipamentos e serviços de maneira geral até os dias de hoje.

A padronização hoteleira mundial ganhou força com as primeiras escolas profissionais de hotelaria da Suíça. O surgimento dos hotéis padronizados substituiu a atmosfera familiar dos hotéis mais antigos, criando sistemas hoteleiros impessoais e estandardizados em todo o mundo, a ponto de não haver mais importância o local onde o empreendimento está localizado, pois, em todo o mundo ele seria igual. A rede Holiday Inn solidificou esse padrão mundial de hospedagem.

O que se observa hoje é o atendimento a um mercado global que deseja ser reconhecido pessoalmente, exigindo do hoteleiro o conhecimento e o armazenamento de informações que serão úteis e utilizadas para tornar o hotel mais acolhedor e diferenciado, oferecendo serviços que culminam com o retorno do hóspede e o sucesso do empreendimento.

A empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a uma clientela indiscriminada; segundo a Embratur (EMBRATUR, 1998) a empresa hoteleira é a "pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira".

Numa definição administrativa admite-se que o hotel, de maneira simplificada, demanda quatro processos principais: hospedagem, alimentos e bebidas, comercial e administrativo que pode agregar ou apresentar o setor de recursos humanos em separado (DUARTE, 1996).

As redes hoteleiras oferecem, em geral, tecnologia de gestão (*know-how*) e formação de mão-de-obra, padrões básicos de qualidade dos serviços, identidade corporativa, sistemas de reservas interligados (próprios ou disponibilizados através de parceiros terceirizados), programas de fidelidade, acordos com fornecedores e grandes clientes, entre outras facilidades; daí terem condições de obter taxas de ocupação mais elevadas e regulares, proporcionar reduções nos custos operacionais (economia de escala), pesquisas de mercado e acesso facilitado a meios de comunicação, institucional ou de vendas.

A década de noventa ficará marcada na história da hotelaria nacional como a que mais atraiu operadoras hoteleiras internacionais para atuar no Brasil, proporcionando maior profissionalização do setor, concorrência global, aumento do fluxo de turistas internacionais e a participação de investidores institucionais e particulares no setor. Cada uma atuando com uma marca-mãe subdividida em marcas segmentadas, desenvolvendo projetos hoteleiros com características diferenciadas em termos de sofisticação e diversidade de serviços ao cliente, preço das tarifas, abordagem mercadológica, canais de distribuição e estratégias de participação no mercado, inserindo de vez o país na esfera global do turismo.

Hotéis econômicos dispõem de serviços mais simples e menos diversificados, operam com tarifas, de forma que o preço seja um dos principais elementos de comparação (hoje com limites estabelecidos em quarenta e cinco e cinquenta dólares). Caracterizados como de quatro e três estrelas, de acordo com a antiga classificação da EMBRATUR, neles o setor de alimentos e bebidas é pouco desenvolvido e muitos hotéis dispõem apenas de um salão (*coffee shop*) para o café da manhã. Contam com um número reduzido de funcionários. Operam nos grandes centros econômicos e financeiros, assim como nas cidades de pequeno e médio portes, atendendo principalmente ao turismo doméstico, individual ou em grupo, voltado para o lazer, em maior escala, e também para *business travel* e eventos.

Para melhor entendimento do hotel econômico utilizaremos a propriedade Sleep Inn Galleria, localizada em Campinas/SP, administrada pela Atlantica Hotels International do Brasil, como paradigma comparativo para o estudo objeto deste artigo.

A Choice Atlantica International teve recentemente sua razão social alterada para Atlantica Hotels International do Brasil. Essa nova personalidade jurídica permitirá que a rede possa agregar a seu *portfólio* outras marcas hoteleiras internacionais consagradas, como Radisson e Sheraton (Four Points), além das que já representa atualmente, por meio de franquia ou administração hoteleira do empreendimento:

- **Sleep Inn** – esta marca surgiu em 1988, dotada de conceito totalmente inovador de hotelaria, arquitetura padronizada, serviços limitados, oferecendo apartamentos confortáveis e de altíssimo padrão, todos equipados com linha telefônica para computador, a custos reduzidos.
- **Comfort** – é mais que um apartamento, é conforto. Marca líder neste segmento de hotéis, tem como característica principal suítes confortáveis. Oferece serviços completos de refeição.

- **Quality** – esta marca foi concebida como um conceito alternativo, sempre em local privilegiado. Atrai clientes de todos os tipos de mercado e possui um nome que assegura vantagens “*Quality*”. Oferece serviço total ao cliente, compatíveis aos melhores hotéis do mundo.
- **Clarion** – criado em 1987 é reconhecido pela sua reputação, qualidade e rapidez nos serviços prestados. Oferece serviços completos voltados para o segmento de viajantes de negócios e ênfase também em eventos.

O hotel Sleep Inn Galleria oferece o seguinte rol de serviços e facilidades aos seus hóspedes:

- 108 UH's espaçosas dotadas de camas grandes, banheiro com ducha, mesa de trabalho com iluminação adequada, cadeira ergonômica, TV a cabo, ar condicionado, acesso especial para deficientes físicos, diferentes instalações para hóspedes fumantes e não fumantes, telefone e ramal telefônico para internet;
- Piscina semi-aquecida e *solarium*, *fitness center*, *business center*, salas para reuniões de pequeno porte e estacionamento gratuito;
- *Vending machines* disponibilizando gelo, refrigerantes, *snacks* e café;
- Serviço de café da manhã, telefonia, despertar, arrumação, limpeza e troca das roupas de cama e banho dos apartamentos, lavanderia e guarda de valores através de cofres individualizados junto à recepção do hotel;
- Por não dispor de restaurante próprio, possui convênio para a compra de refeições rápidas ou completas em restaurantes da cidade com serviço de entrega no hotel sem sobretaxa; os cardápios ficam expostos na UH para a escolha do hóspede;

Os programas “*service one*” e “100% de satisfação” são exclusivos da rede e disponíveis no estabelecimento. O primeiro consiste em uma central de atendimento que presta todo e qualquer serviço e informações ao hóspede através de uma única tecla do aparelho telefônico do apartamento; dispõe de pessoal treinado e equipamentos adequados para efetuar a entrega eficiente e rápida do serviço ou informação solicitada. Já o programa “100% de satisfação” garante a satisfação total do hóspede que, ao estar descontente com sua acomodação ou serviço do hotel, deve informar ao pessoal da recepção e aguardar até 24 horas para a resolução; caso isso não ocorra, aquela diária não será cobrada do hóspede.

A lavanderia e os serviços de manutenção neste hotel são terceirizados. Algumas funções/atividades são bipartidas em termos de atuação, entre um funcionário responsável no hotel e a própria matriz corporativa: compras, marketing/vendas e reservas são exemplos disso.

Os serviços de governança (apartamentos e geral) e administrativos (contas a pagar e a receber, recursos humanos, bancos, controles operacionais, gerenciais e contábeis) são desenvolvidos no hotel, de forma padronizada, com pessoal próprio.

Um dos slogans do hotel apregoa: "no Sleep Inn o hóspede não paga por serviços e facilidades que não usa", numa clara alusão de que se dispõe do necessário, sem excesso de serviços ou luxos de que muitas vezes o hóspede não faz uso.

Não possuir restaurante e sua conseqüente área de produção específica (cozinha), bar, sauna, área de lazer ou salão de jogos, frigobar e conseqüente abastecimento de todos os apartamentos, serviços de telefonia intermediado por profissional específico e dividido em turnos, serviços de mensageiro ou maleteiro, entre outros; permite ao hotel economizar mão-de-obra para a operação, manutenção, serviços específicos ou mesmo de controle desses ambientes, equipamentos e serviços de maneira geral. Pode-se incluir aqui, como exemplo, a extinção de algumas funções, na sua totalidade ou na sua quantidade: garçom, recreacionista, telefonista, mensageiro ou maleteiro, cozinheiro, entre outros.

Dois fatores adicionais, importantes para a diminuição de custos de mão-de-obra, são o uso da Tecnologia de Informação e o desenvolvimento de habilidades multifuncionais na mão-de-obra.

3. Tecnologia e Sistema de Informações

O Sistema de Informações para a Hotelaria, como um instrumento integrado de gestão, visa unir procedimentos que envolvem desde o acesso do cliente ao hotel até sua saída, com o competente pós-venda, passando por sistemas de reserva, entrada do hóspede, controle de gastos, saída do hotel; manutenção do banco de dados para contatos e vendas futuras e estatísticas diversas, incluindo as que possam retratar a performance do hotel no mercado, compará-lo com a concorrência e otimizar a parceria com os fornecedores.

O sistema de gerenciamento de informações interna e externa proposto pela CM Soluções – VHL – Visual Hotal / Lite, usado pelo Sleep Inn Galleria, inclui gestão, controles e informações integradas, simples e instantâneas, seguras, abrangentes e disponíveis minuto a minuto, organizadas em telas ou relatórios, propiciando a tomada de decisões. O sistema possibilita simplificar tarefas, desburocratizando regras da organização, permitindo, aos funcionários, maior tempo de dedicação aos hóspedes. O sistema valoriza os hóspedes do hotel ao prover-lhes informações precisas de reservas, rápido *check in* e *check out*, com contas claras e discriminadas e pronta informações sobre o histórico de estadas anteriores.

Recentemente a CM Soluções desenvolveu uma parceria com o SABRE (*Semi-automatic Business Research Environment*), um CRS (*Computing Reservation System*), e que pelo seu crescimento e abrangência hoje é chamado de GDS (*Global Distribution System*), para viabilizar às agências de viagens o acesso a reservas de hotel em tempo real, com possibilidade de confirmação de reserva em até sete segundos, dando agilidade, confiabilidade e baixo custo de venda de hospedagem.

Os sistemas de informação estão mudando a forma pela qual as organizações

operam. Seu uso permite otimizar os recursos e aprimorar os formatos operacionais, oferecendo informações de apoio ao processo de tomada de decisões no âmbito diretivo e operacional, proporcionando vantagens competitivas.

A tecnologia disponível e usada por esses tipos de hotéis envolve computadores com programas operacionais comuns, dos tipos *word*, *excel* e *microsoft outlook* para e-mails e *internet explorer* para o acesso à *internet*, além do *software* CM Soluções já descrito. Todos estão disponíveis em plataforma *Windows* e permitem prestação de serviços do tipo tarifação telefônica e despertar (*wake up service*). Também o hóspede se utiliza dos computadores para diversos trabalhos executivos nos equipamentos disponíveis do *business center*.

Os apartamentos dispõem de chuveiros do tipo ducha, com aquecimento a gás e energia elétrica. O controle do uso de energia elétrica nos apartamentos é feito através de quadros de foto-célula onde o cartão-chave de acesso ao apartamento é usado como acionador dos sistemas elétricos do ambiente, com exceção da tomada usada para o frigobar, quando este faz parte da oferta de serviços dos hotéis econômicos.

O acesso aos apartamentos é feito através de fechadura eletrônica, acionado com cartão-chave de tarja magnética, onde se pode identificar a UH (unidade habitacional) a ser aberta e o período de estada do hóspede. O cartão deixa de acionar os dispositivos eletrônicos pertinentes quando o horário de *check out* é alcançado. Evita-se com isso a prática de *late check out* sem autorização da recepção ou cobrança de *day use*.

Os hotéis não apresentam outros dispositivos de tecnologia especial para o processamento de atividades operacionais do dia-a-dia do empreendimento, tais como os usados na indústria ou em alguns tipos de prestação de serviços automatizados, como os bancários por exemplo.

4. A multifuncionalidade da mão-de-obra

Tradicionalmente o setor hoteleiro sempre dividiu atividades ou funções através da definição e distribuição de cargos e responsabilidades interdependentes, mas claramente individualizadas e específicas por tipos de serviços e setores de atuação.

As referências numéricas quanto à quantidade de funcionários por hotel sempre foram medidas por UH, tendo como parâmetros básicos os valores médios distribuídos no quadro abaixo:

Hotéis Localizados na Região Sul / Sudeste		
Categoria	No. de funcionários por UH	
	1998	2000
Luxo – Primeira Classe	1,13	0,93
Superior	0,74	0,56
Econômico	0,56	0,54

Fonte: Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes in A Indústria Hoteleira Brasileira - edição 1999; e Horwath Consulting & HIA - Hotel Investment Advisors in A Indústria Hoteleira Brasileira – edição 2001

Estes parâmetros são dependentes de algumas variáveis, tais como: tamanho do hotel, rol de serviços disponíveis ao cliente, grau de terceirização e informatização, entre outras. Hoje os hotéis econômicos operados em rede, como o Sleep Inn Galleria, alcançam índices que variam de 0,2 a 0,3 funcionário por UH, o que tem despertado certo desconcerto e apreensão no setor, com tamanha organização e redução funcional, que já havia sido revista como mostra o quadro anterior comparando os anos de 1998 e 2000.

Incutir a cultura de multifuncionalidade em ambientes hoteleiros já estabelecidos segundo padrões tradicionais tem sido muito difícil. O Sleep Inn já nasceu com esta filosofia e desafio. Seu quadro funcional, além de enxuto e polivalente, compreendeu claramente suas funções e responsabilidades, o que permite ao hotel apresentar um serviço cortês, rápido e eficaz.

Seu padrão funcional é estabelecido hoje em quatro níveis operacionais, sem distinção de funções específicas, buscando atingir justamente o conceito de multifuncionalidade, conforme o quadro a seguir:

Cargo	Área de Atuação / Função	Número de Pessoas Envolvidas
1. Agente de Serviços JR	Governança • Serviço de quarto • Limpeza e conservação	Treze funcionários
2. Agente de Serviços Pleno	<i>Front Office</i> • Recepção • Reservas • Auxiliar de Administração	Cinco funcionários
3. Agente de Serviços Sênior	Chefes de Departamentos • Marketing/vendas local • Hospedagem • Administração	Três funcionários
4. Gerente Operacional	Geral do Hotel	Um funcionário
5. Gerente Geral	Geral do Hotel	Um funcionário
TOTAL		Vinte e três funcionários

Fonte: Hotel Sleep Inn Galleria Campinas - junho de 2.001

Vinte e dois funcionários dos descritos anteriormente são registrados junto ao hotel Condomínio Edifício D. Pedro I. A gerência geral é exercida por um funcionário da matriz Atlantica Hotels International do Brasil. O empreendimento conta ainda com dois estagiários da Faculdade de Turismo da PUC Campinas.

O processo multifuncional compromissa os funcionários a conhecer e saber desempenhar todas as funções do empreendimento do maior ao menor nível hierárquico. Por exemplo, o Gerente Operacional deve saber desempenhar absolutamente todas as funções dos níveis abaixo do dele e não raro desempenha essas funções sempre que necessário; o mesmo acontece com todos os outros níveis e funções. Mesmo

internamente, dentro de um mesmo nível hierárquico, todos devem saber as funções dos colegas.

Um hotel, também econômico, localizado na Região Sul / Sudeste, conta com a seguinte média de distribuição funcional básica de acordo com a HIA (Hotel Investment Advisors, 2001), considerando também uma propriedade com 108 UH's:

Setor	Índice de Func. / UH	No. de Func. / UH
Apartamentos	0,19	58 funcionários
Alimentos & Bebidas	0,15	
Outros Deptos. Operacionais.	0,05	
Administração	0,06	
Marketing e Vendas	0,02	
Manutenção	0,03	
Outros	0,04	
Total	0,54	

Fonte: Horwath Consulting & Soteconti Auditores Independentes in A Indústria Hoteleira Brasileira - edição 1999; e Horwath Consulting & HIA - Hotel Investment Advisors in A Indústria Hoteleira Brasileira – edição 2001

5. Conclusões

A simples observação de que um hotel de pouco mais de cem UH's pode funcionar com vinte e três funcionários desperta certas indagações e curiosidades no mercado em saber como isso pode ser obtido.

Os enfoques retratados neste artigo: uso de tecnologia, multifuncionalidade (polivalência funcional) e redução de serviços oferecidos ao cliente, foram apresentados, analisados e tomados como critérios para se atingir a redução desejada de mão-de-obra e concluiu-se que:

- A tecnologia e os sistemas de informação disponibilizados para a hotelaria não contam com máquinas automatizadas que permitam substituir efetivamente sua mão-de-obra, tais como robôs ou outros equipamentos desta natureza. A única função realmente extinta foi a de telefonista, visto que o atendimento manual está sendo agregado ao setor de *front office*, a tarifação dos serviços telefônicos está sendo feita por sistema eletrônico diretamente para a fatura do hóspede e o serviço de despertar também está automatizado;
- A redução de serviços não provocou uma efetiva perda para o cliente. No caso do Sleep Inn, que não possui serviço de bar, frigobar ou restaurante, a inexistência destes serviços também permitiu dispensar mão-de-obra para essas atividades e ainda criou oportunidades de vendas através das *vending machines*. As funções que demandavam mão-de-obra de *back office* foram compartilhadas com a matriz corporativa e puderam ser parceirizadas: como, por exemplo, no caso do setor de compras;

- A terceirização de serviços é uma maneira efetiva de se reduzir mão-de-obra; no entanto terceirizar não significa despreocupar-se daquela atividade, que continua sob a responsabilidade do empreendimento e deve ser controlada por ele, tais como lavanderia e manutenção;
- A multifuncionalidade resultou na melhor saída para a redução de mão-de-obra, pois o espírito de equipe e responsabilidade mútua permitem uma utilização integral do funcionário, conforme os fluxos de atividades vão demandando sua atuação. A recepção atende aos telefonemas (telefonema), pode concretizar reservas (quando necessário), é o *help desk* do *service one*, faz as cobranças de contas (caixa da recepção e central) e ainda presta serviços de mensageiro e maleteiro, por exemplo.

A mão-de-obra é um importante fator para se alcançar qualidade em serviços prestados ao cliente, principalmente na hotelaria, mas é também um importante item no quesito despesas do hotel, que precisa ser avaliado com critério, visando encontrar o seu melhor custo-benefício de investimento e atuação. Só assim, e aliado a outras medidas específicas, os hotéis tradicionais poderão apresentar competitividade no mínimo de mesmo nível em relação aos hotéis de rede instalados hoje no Brasil, principalmente os ditos econômicos.

Referências

- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 4ª Ed. Rev. São Paulo: SENAC SP, 2.001. 516 p.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 6ª ed. Rev. Caxias do Sul: Educs, 1.999. 731 p.
- CASTELLS, Manuel; tradução: Roneide Venâncio Majer. **A sociedade em rede: economia, sociedade e cultura**; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1.999. 617 p.
- CHIMERINE, Lawrence. Artigo **A Mágica do Planejamento**. Revista HSM Management, número 4 - setembro-outubro 1.997.
- COLLINS, James C e PORRAS, Jerry I. Artigo **Construindo a visão da empresa**. Revista HSM Management, número 7 - março-abril 1.998.
- DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em Hotelaria**. Caxias do Sul: Educs, 1.997. 343 p.
- DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Editora SENAC SP, 1996. 91p.
- EMBRATUR - INMETRO. Deliberação Normativa nº 387, de 28/01/98 - **Regulamento e Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem e Turismo**. São Paulo: Editora Suprimentos & Serviços, 1.998. 155p.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1.994. 233 p.

GUERRIER, Yvonne; tradução: Lenke Peres. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes**. São Paulo: Futura, 2.000. 329 p.

HORWATH CONSULTING & HIA – HOTEL INVESTMENT ADVISORS. **A Indústria Hoteleira Brasileira**. São Paulo: s/ed, 2001. 24 p.

HORWATH CONSULTING & SOTECONTI AUDITORES INDEPENDENTES. **A Indústria Hoteleira Brasileira**. São Paulo: s/ed, 1999. 29 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1.989. 183 p.

LAMPRECHT, James e RICCI, Renato. **Padronizando o Sistema da Qualidade na Hotelaria Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1.997. 130p.

LUZ, Mauro Catharino Vieira. Análise Setorial - **A Indústria Hoteleira**. Volumes I e II. São Paulo: Panorama Setorial - Gazeta Mercantil Informações Eletrônicas, 1.999.

MATOSO, João Manuel Guerreiro. **A Informática na Hotelaria e Turismo**. Lisboa/Portugal: Plátano Edições Técnicas Ltda., 1.996. 277p.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**; tradução: James Sunderland Cook. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**: a transição dos mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron books, 2.001. 264 p.

Revista Hotelnews. **A informática a serviço da hotelaria**. Edição nº 291 - Julho/agosto 1.999. São Paulo: Equipotel - Feiras, Edições e Promoções Ltda., 1.999. 42-45p.

Sites Interessantes na internet sobre os assuntos abordados

CHOICE HOTELS - [http: www.choicehotels.com](http://www.choicehotels.com)

CM SOLUÇÕES E INFORMÁTICA LTDA - [http: www.cmsolucoes.com.br](http://www.cmsolucoes.com.br)

CM SOLUÇÕES E INFORMÁTICA LTDA. - REDE GDS - [http: www.cmnet.com.br](http://www.cmnet.com.br)

HIA – CONSULTORIA E PLANEJAMENTO - [http: www.hia.com.br](http://www.hia.com.br)

SABRE - GDS - [http: www.sabre.com](http://www.sabre.com)