

A Gestão da Cadeia de Suprimentos do Setor Hoteleiro Brasileiro: Uma Análise Comparativa entre Hotéis Econômicos e de Luxo

Autoria: Gerson Luis Russo Moysés, Roberto Giro Moori

Resumo

Este estudo teve por objetivo comparar variáveis relevantes da gestão da cadeia de suprimentos dos hotéis econômicos e de luxo, pertencentes às cadeias hoteleiras nacionais e internacionais em operação no Brasil. Para tanto, a cadeia de suprimentos foi dividida em quatro subconjuntos de gestão: da demanda, da capacidade, cadeia imediata e desempenho operacional. Os dados foram coletados por meio de questionário semi-estruturado, tendo os gestores de hotéis como respondentes. Para o tratamento desses dados foram utilizados: a frequência de respostas, o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney* e a técnica da escala somada. Os resultados revelaram que as variáveis analisadas dos subconjuntos da gestão, foram em média, superiores, para os ‘hotéis de luxo’. Houve evidência de que nos hotéis dessa categoria, ocorreu um maior aporte de investimentos e a prestação de serviços diferenciados aos clientes. Essas ações demandaram uma melhor gestão da cadeia de suprimentos, o que conduziu os hotéis da categoria ‘luxo’ para o desempenho superior em relação aos hotéis da categoria ‘econômica’.

1 INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 1990, o setor hoteleiro vem se desenvolvendo de maneira expressiva no Brasil. Os investimentos na construção de novos empreendimentos, a modernização de hotéis em operação, as iniciativas para uma melhor capacitação da mão-de-obra e as inovações tecnológicas e gerenciais implantadas, vêm ocorrendo a partir de um aumento significativo da demanda por hospedagem, originada dos mercados doméstico e internacional. Esse aumento do número de hóspedes fez com que o setor buscasse uma melhor organização e se consolidasse como um importante gerador de empregos e renda, em toda a cadeia de suprimentos do turismo, da qual fazem parte: os turistas, as agências de viagem, os meios de transporte, os meios de hospedagem, os centros de eventos e de convenções, os equipamentos de lazer, e os empreendimentos da área de alimentação e restauração, entre outros. Nesse contexto, a cadeia de suprimentos procura fazer a ligação entre o mercado consumidor, a rede de distribuição, a produção e os fornecedores, e as decisões tomadas pelos participantes dependem da sua configuração bem como da sua forma de gestão. A partir dos requisitos demandados, toda a cadeia se organiza para melhor atender às necessidades do cliente final. Em um ambiente competitivo, as diversas categorias de hotéis definem estratégias de gestão para conquistar e manter a lealdade do hóspede. Com isso espera-se que essas estratégias resultem num desempenho superior para o hotel.

Assim exposto, este estudo teve como problema de pesquisa, responder a seguinte questão: Em que aspectos os hotéis ‘econômicos’ e ‘de luxo’ se diferenciam para justificar a sua participação no mercado? Para responder a essa questão, foram comparadas as variáveis relevantes da gestão da cadeia de suprimentos dessas duas categorias de hotéis. O objetivo foi o de verificar se as variáveis dos subconjuntos da gestão da cadeia de suprimentos compostos de: gestão da demanda, da capacidade e da cadeia imediata (fornecedores), de maior grau de importância atribuída pelos gestores, também, revelaria desempenho superior.

A justificativa teórica desse estudo se concentrou na discussão da gestão da cadeia de suprimentos, a partir das necessidades da demanda, no setor de serviços. No aspecto prático, esse trabalho se justificou pela forma como a demanda por hospedagem influenciou o estabelecimento de várias empresas da cadeia da qual o hotel participava, e isso gerava empregos, faturamento e divisas para o setor (BONFATO, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Demanda e da Capacidade na Cadeia de Suprimentos

A gestão da demanda ao longo da cadeia de suprimentos é um tema emergente nos estudos sobre *Supply Chain Management*. Ela vem sendo denominada ‘Gestão da Cadeia de Demanda’, ‘Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos’ ou *Demand Chain Management – DCM* (PIRES, 2004, p. 127). Há várias definições para o tema, conforme são mostradas a seguir: (i) o processo de gerenciamento da demanda equilibra os requisitos dos clientes com as capacidades de suprimento da empresa. Ele inclui previsão da demanda, a sincronização com a produção, a aquisição e a distribuição. Também é responsável pelo desenvolvimento e execução de planos de contingência para situações em que as operações são interrompidas (CROXTON *et al.*, 2001); (ii) na gestão da demanda da cadeia de suprimentos o que se busca é a rápida e a precisa integração do fluxo de informações vindas do mercado na direção dos fornecedores, de modo a adequar e balancear a demanda e o suprimento ao longo da cadeia de suprimentos (FROHLICH; WESTBROOK, 2002); (iii) a *DCM* se caracteriza pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos, no sentido montante, a partir das informações obtidas dos clientes. O processo produtivo é desencadeado a partir das necessidades da demanda e, essas necessidades devem mobilizar toda a cadeia de suprimentos, de modo a atender esses requisitos. Essas informações passam pela empresa focal e seguem até os fornecedores. Deste modo o produto é ‘puxado’ do fornecedor até o cliente (PIRES, 2004, p.127) e; (iv) a gestão da demanda é o processo que faz o balanceamento dos requisitos do cliente com as capacidades da cadeia de suprimentos. É importante notar que esse processo não deve se limitar à previsão, mas também à sincronização entre suprimento e demanda, ao aumento da flexibilidade e redução da variação. Um bom sistema de gestão da demanda utiliza dados do ponto de venda e dos clientes-chave para reduzir a incerteza e prover um fluxo eficiente pela cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2004). Deste modo, quando Lambert e Pohlen (2001) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos-chave, desde o cliente final até as fontes originais, percebe-se que a gestão da demanda é um processo fundamental para a gestão dessa cadeia.

Argumentam ainda Zhang e Dilts (2004), que no século XXI as empresas não conseguirão obter sucesso total em seus negócios sem uma efetiva cadeia de suprimentos. Essa efetividade pode ser obtida por meio da gestão da demanda, que segundo Gasparetto (2003, p. 64), é um dos processos para a gestão da cadeia de suprimentos. Bergedick (2005) propõe o termo *supply chain on demand*, e afirma que ele pressupõe uma cadeia de suprimentos ágil, dinâmica, adaptada às necessidades da demanda, e que responde mais rapidamente a essas necessidades. Por conta disso, estratégias diversas são utilizadas por organizações prestadoras de serviços com o objetivo responder às flutuações da demanda na realização de suas operações. Segundo Fitzsimmons (2000, p. 347), “as flutuações excessivas da demanda por serviços não precisam ser aceitas como inevitáveis”. As organizações prestadoras de serviços podem amenizar essa variação utilizando estratégias relacionadas ao gerenciamento da demanda e ao gerenciamento da oferta. Dessa maneira, a taxa média de chegadas torna-se mais estável, mesmo com a aleatoriedade dos intervalos dessas chegadas de clientes. Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2002) podem haver três tipos de políticas para a gestão da capacidade e da demanda: (i) política de capacidade constante. Corresponde a ignorar as flutuações da demanda e manter constantes os níveis da capacidade; (ii) política de acompanhamento da demanda. Refere-se ao ajustamento da capacidade para o acompanhamento das flutuações da demanda e; (iii) política de gestão da demanda. Procura mudar a demanda de modo que ela se ajusta à capacidade disponível. Giansesi e Corrêa (1996,

p. 157) sugerem três estratégias básicas para a gestão da demanda e da capacidade: (i) o direcionamento da demanda para um melhor ajuste à capacidade existente, ou seja, a demanda se ajusta à capacidade (que é fixa); (ii) a absorção das variações da demanda usando estoques e; (iii) a alteração da capacidade para um melhor ajuste à demanda, ou seja, a capacidade acompanha a variação da demanda.

Na prática a maior parte das organizações utilizará uma combinação dessas estratégias (gestão da demanda e gestão da capacidade), chamadas por Slack, Chambers e Johnston (2002) de ‘políticas puras’, muito embora uma das estratégias predomine.

Deste modo, a cadeia de suprimentos, aqui definida como a cadeia interna do hotel e a sua cadeia imediata, ou relação diádica (HARLAND; 1996), tem mais possibilidades para se preparar e se organizar a partir das características e das necessidades dessa demanda.

2.2 Gestão da Cadeia Imediata (ou Diádica) e o Desempenho Hoteleiro

Segundo Slack *et al.* (1997), alinhar ações da gestão da demanda e da capacidade com as relações entre a empresa focal, clientes e fornecedores, é de fundamental importância para a vantagem competitiva. Todavia, salienta Christopher (1997), para que se viabilize a gestão da cadeia imediata (ou *dyadic*), deve-se considerar a possibilidade da utilização da tecnologia da informação. O uso de recursos tecnológicos pelas empresas é uma iniciativa que busca melhorar a competitividade da cadeia. O objetivo é melhorar a capacidade de previsão e de planejamento, a redução de custos e do tempo das operações (GASPARETO, 2003, p. 71). Não existe investimento isolado em tecnologia sem que haja um impacto direto na cadeia de suprimentos. Portanto, o desenvolvimento tecnológico é um fator agregador da rede de negócios, incentivando que as empresas trabalhem de forma conjunta (FORD *et al.*, 2003, p. 151).

Além da tecnologia, as formas de relacionamentos entre clientes e fornecedores são aspectos importantes. Ford *et al.* (2003, p. 37) afirmam que as relações entre os atores da cadeia de suprimentos são essenciais para a manutenção dos fluxos que perpassam a cadeia de suprimentos. O relacionamento é um modelo de interação e de condicionamento de comportamentos, deste modo, o passado, a cultura, os objetivos, entre outros aspectos, influenciam no relacionamento entre as partes envolvidas (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 114), os relacionamentos podem se caracterizar como: (i) eventos únicos. Como nas compras de equipamentos, máquinas, imóveis e instalações industriais; (ii) acordos abertos. Nesse caso as empresas compram ou vendem produtos, de acordo com a necessidade, podendo paralisar ou retomar essas operações diversas vezes; (iii) acordos de colaboração. Aqui os acordos são formais e de longo prazo, além disso, as empresas reconhecem a dependência mútua e o compromisso com objetivos comuns.

Outra forma de relacionamento, mas que também é apontado como uma prática para a gestão da demanda e da capacidade, e que tem impacto na cadeia imediata da empresa focal é o *outsourcing*. No início dos anos 1990, devido às exigências do mercado, as empresas passaram a se concentrar, estrategicamente, no seu negócio principal (*core business*) e deixar os demais processos a cargo de fornecedores. Essa prática passou a ser chamada de *strategic outsourcing* e posteriormente *outsourcing* (QUINN; HILMER, 1994; QUINN, 1999).

A gestão da demanda, da capacidade e da cadeia imediata devem ocorrer a partir das necessidades demandadas pelos clientes e, os participantes da cadeia devem operar a partir dessas demandas. Esse alinhamento tem impacto na medida do desempenho da empresa focal e da cadeia e, a utilização de indicadores é uma forma de evidenciar e acompanhar a medida do desempenho. Os indicadores de desempenho refletem fatores que são considerados críticos para o sucesso da empresa. Os indicadores são formas de representação quantificáveis das

características de produtos e processos, e são utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos ao longo do tempo. Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, é necessário que as organizações utilizem medidas que permitam avaliar seu desempenho e tomar decisões com base em fatos e dados (CAMPOS, 1999).

Os indicadores contribuem para o processo de tomada de decisão. Para isso, o sistema de indicadores deve apresentar níveis, tendências e comparações (TAKASHINA; FLORES, 1996). Segundo Slack *et al.* (1997), para qualquer produto ou serviço devem ser definidas características que possam ser medidas e então controladas. Isso envolve tomar uma característica geral e desdobrá-la o máximo possível em seus elementos constituintes. Deve-se ressaltar que os indicadores de desempenho podem ser definidos a partir da missão e dos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006). Para que esse processo de gestão seja uma atividade rotineira na empresa, foi proposto o *Balanced Scorecard (BSC)* (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *BSC* procura traduzir a visão e a estratégia em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Mattila e O'Neill (2003) afirmam que para medir o desempenho operacional de um hotel (nível mais elementar) devem-se utilizar os seguintes indicadores: diária média, taxa de ocupação, REVPAR (receita por apartamento disponível) e *room night* (número de noites vendidas). Quando a gestão abrange outros aspectos, além da operação interna, o hotel procura medir outros indicadores, tais como: satisfação e reclamações de hóspedes, desempenho dos fornecedores, *turn over* de empregados, etc. (CASTELLI, 2003; VALLEN; VALLEN, 2003; WALKER, 1999).

Por fim, Vallen e Vallen (2003, p. 31) afirmam que o desempenho do empreendimento hoteleiro depende, principalmente, de uma combinação entre ocupação e preço (também chamado de tarifa).

3 CARACETRIZAÇÃO DO SETOR HOTELEIRO: ECONÔMICO E DE LUXO

O setor hoteleiro brasileiro está em expansão desde meados da década de 1990. Nesse período, grandes cadeias hoteleiras internacionais se instalaram no País (CÂNDIDO; VIERA, 2004, p. 39), e surgiram também novas cadeias hoteleiras nacionais. Com o aumento da demanda por hospedagem, devido à estabilidade econômica, houve uma fase de grandes investimentos em hotéis, o que gerou um aumento excessivo da oferta (BONFATO, 2006).

Deste modo, no início dos anos 2000, as taxas de ocupação caíram a níveis preocupantes. A partir de 2004 a demanda por hospedagem voltou a se recuperar e as empresas voltaram a investir. A Tabela 1 apresenta a evolução do número de hotéis e *flats*, no Brasil, desde 1992.

Tabela 1: Hotéis e *flats* no Brasil, desde 1992

Tipo de administração do Hotel	1992		2002		2004		2005	
	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos
Independentes	2.393	120.000	4.876	200.500	4.925	202.600	4.950	203.500
Cadeias Nacionais	65	12.000	170	26.000	312	39.010	330	41.340
Cadeias Internacionais	42	8.000	208	34.400	272	47.886	313	54.900
TOTAL	2.500	140.000	5.254	260.900	5.509	289.476	5.593	299.740

Fonte: adaptado de Bonfato (2006, p. 19-20)

Percebeu-se que entre 1992 e 2005 o número de hotéis mais que duplicou; a participação das cadeias hoteleiras nacionais aumentou de 2,6% para 5,9% e as cadeias internacionais aumentaram sua participação de 1,7% para 5,5% do mercado. Considerando esse crescimento,

o aumento da participação das redes nacionais e internacionais no mercado nacional passou de 4,3% para 11,5% (BONFATO, 2006, p. 19-20).

A expansão das cadeias hoteleiras no Brasil fez com que o mercado se adaptasse a essa nova realidade. As cadeias têm maior poder de negociação, pois trabalham com uma maior escala, têm padrões definidos de produto e serviço e possuem uma estrutura profissional, entre outras características. Essa tendência trazida pelas redes hoteleiras fez com que o mercado investisse recursos para melhorar a qualidade dos serviços e o padrão das instalações, para garantir a satisfação do hóspede, a ocupação de sua capacidade e a sobrevivência no mercado.

Nesse ambiente competitivo, há espaço para as diversas categorias de hotéis, que são administrados por redes hoteleiras nacionais, internacionais e empreendimentos independentes. Segundo FOHB (2007), os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais e internacionais, que operam no Brasil, estavam distribuídos da seguinte maneira: 1,7% na região norte; 7,7% na nordeste; 4,3% no centro-oeste; 63,7% no sudeste e 22,6% no sul.

Para padronizar as categorias de hotéis, a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial) e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), aprovaram o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, por meio da Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002. O atual regulamento dispõe sobre a classificação oficial dos meios de hospedagem, com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão: (i) obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam, e (ii) ser distribuídos, caso classificados pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentam.

A classificação deverá constituir um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar (i) os mercados turísticos internos e externos, (ii) à sociedade em geral sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias dos meios de hospedagem; e (iii) os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para a obtenção do tipo e categoria desejados. Os meios de hospedagem podem ser classificados em categorias representadas por estrelas, conforme é mostrado na Tabela 2.

Tabela 2: Categorias dos meios de hospedagem

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ (+)
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simplex	★

Fonte: EMBRATUR (2002)

O mercado, por vezes estabelece seu próprio padrão de classificação, já que o sistema oficial não é obrigatório. Deste modo, pode haver outras formas de classificação das categorias de hotéis: (i) supereconômica, (ii) econômica, (iii) superior, (iv) luxo, e (v) superluxo; ou ainda: (i) econômica, (ii) *midscale*, e (iii) *upscale*.

Para essa pesquisa, essas diversas categorias foram divididas em dois grupos: o 'grupo econômico' (composto por hotéis das categorias simples, econômico e turístico, ou ainda supereconômico e econômico) e o 'grupo luxo' (composto por hotéis das categorias superior, luxo e superluxo, ou ainda *midscale* e *upscale*).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de natureza descritiva utilizou-se do desdobramento da cadeia produtiva do setor hoteleiro, em subconjuntos dados pela gestão da demanda, gestão da capacidade, gestão da cadeia imediata e desempenho hoteleiro. Esses construtos foram integrados, o que gerou o modelo estrutural proposto para esta pesquisa (Figura 1).

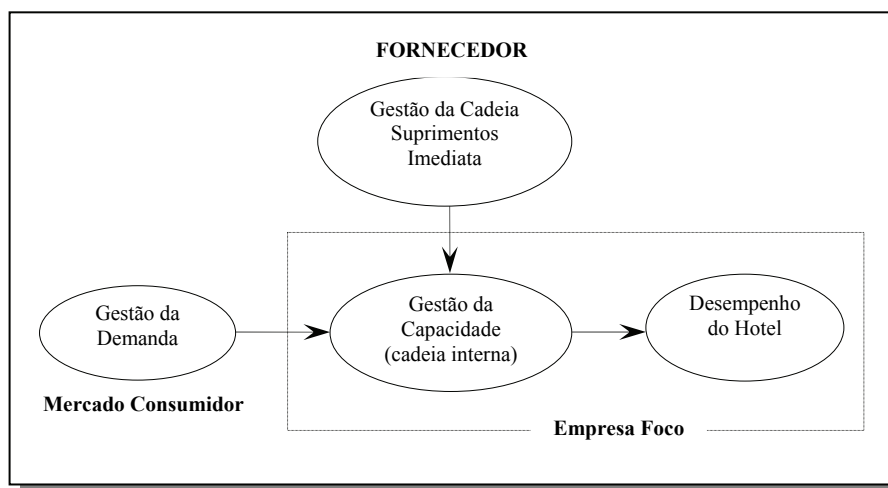


Figura 1: O modelo proposto para a pesquisa

Fonte: O autor

Partindo-se do pressuposto de que as informações sobre a demanda devem influenciar a forma de gestão e de operação da cadeia de suprimentos (LILLEY, 2004), e que essa forma de administração tem impacto no desempenho e na sobrevivência do empreendimento hoteleiro, a questão central proposta para essa pesquisa foi a seguinte: em que aspectos os hotéis 'econômicos' e 'de luxo' se diferenciam para justificar a sua participação no mercado?

Assim, considerando a premissa básica de que o maior aporte de investimentos e aplicação de estratégias para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos resulta em desempenho superior, buscou-se comparar os desempenhos das variáveis da gestão da cadeia de suprimentos dos hotéis 'econômicos' e 'de luxo'.

4.1 Operacionalização das Variáveis

Para atingir o objetivo proposto e, por conseqüência, responder ao problema de pesquisa formulado, a operacionalização das variáveis mostradas na Figura 1 foi realizada em duas etapas. Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória em que se procurou conhecer as percepções de especialistas em hotelaria, com relação: à gestão da demanda, da capacidade, cadeia imediata (ou diádica) e principais medidas de desempenho, utilizadas no ramo hoteleiro. De posse dos resultados desta primeira etapa, elaborou-se a versão preliminar do questionário, aplicada a segunda etapa da pesquisa. Após realização de vários testes para validação dos construtos e atributos referentes aos subconjuntos da gestão da cadeia de suprimentos (gestão da demanda, capacidade, cadeia imediata e desempenho) elaborou-se o questionário definitivo. O questionário definitivo foi composto de 6 blocos com perguntas fechadas. O primeiro e o segundo bloco referiram-se ao perfil do respondente e do hotel, respectivamente. O terceiro bloco foi composto de 21 assertivas referente à gestão da demanda. O quarto bloco foi composto de 19 assertivas referente à gestão da capacidade. O quinto bloco foi composto de 23 assertivas referentes à gestão da cadeia imediata e por fim, o sexto bloco, composto de 6 assertivas, e referiu-se ao desempenho financeiro e logístico do

hotel. Para a construção dos blocos referentes à gestão da cadeia de suprimentos, foi utilizada a escala do tipo Discordo Totalmente (DT = 1) a Concordo Totalmente (CT = 5). As assertivas destes blocos são mostradas nas Tabelas 3, 5, 7 e 9, adiante.

4.2 Amostra, Sujeitos de Pesquisa e Coleta de Dados

Definido e validado o questionário, levantou-se a população de hotéis no território brasileiro. Como apresentado na seção ‘caracterização do setor hoteleiro’, havia 5.593 hotéis operando no Brasil, segundo Bonfatto (2006). Desse total, 643 hotéis eram administrados por cadeias nacionais ou internacionais, o que representava 11,5% do mercado. Esta foi a população considerada para essa pesquisa. Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes dos hotéis. A escolha do responsável pela operação se deveu ao motivo de que esse profissional toma as decisões relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos do hotel (gestão da demanda, gestão da cadeia interna e gestão da cadeia imediata).

Outros aspectos foram considerados na definição da amostra: (i) unidade básica de análise. Correspondeu às atividades hoteleiras relacionadas às medidas de desempenho de gestão; (ii) nível de análise. Referiu-se em nível gerencial de gestores das empresas do setor hoteleiro; (iii) extensão geográfica. Abrangeu todo o território nacional; (iv) período. A pesquisa se deu entre os meses de março e maio de 2007; (v) tipo de amostragem. A amostra foi considerada não-probabilística a esmo (ou sem norma) (COSTA NETO, 1977, p. 44), além disso, a amostra foi aleatória sem, no entanto, utilizar de algum dispositivo sistemático confiável; (vi) definição do tamanho da amostra. Para a definição do tamanho mínimo da amostra, foi utilizado um método, proposto por Hair *et al.* (2005a, p. 248).

Assim, definido a amostra e o sujeito da pesquisa, o questionário elaborado foi disponibilizado num endereço eletrônico na Internet. Essa opção foi preferida devido à facilidade: (i) do acesso, (ii) do envio da resposta, (iii) da postagem no banco de dados e; (iv) do encaminhamento da resposta para o *e-mail* do pesquisador.

Após, foram então, contatadas a administração de redes hoteleiras, associações de classe e empresas de consultoria da área de hotelaria, para que fizessem a coleta dos dados, por meio do acesso e da resposta ao questionário elaborado.

4.3 Tratamentos dos dados

Para que se iniciasse a análise dos dados, foram realizados os seguintes procedimentos: (i) a caracterização da amostra, para que se conhecesse o perfil dos respondentes e as características dos hotéis pesquisados e, (ii) o exame dos dados, para que fossem identificados os dados perdidos e as suposições de normalidade da amostra (HAIR *et al.*, 2005b, p. 50).

Realizou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, para identificar quais variáveis poderiam ser consideradas com distribuição normal. As variáveis não foram consideradas normais ao nível de significância de 0,05. Deste modo, foi aplicado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* que, segundo Costa Neto (1977, p. 145), é uma alternativa para que seja feita a comparação entre duas populações, sendo baseado na soma de postos de valores observados. O posto de um valor em um conjunto de n valores é um número que indica a posição desse valor no conjunto ordenado (crescente ou decrescentemente), do primeiro ao n -ésimo. Havendo valores iguais, considerar-se-á um posto médio, de modo a não afetar os postos seguintes.

Também foi feita a análise dos dados utilizando-se a técnica da escala somada. A utilização da escala somada fez-se necessário para facilitar a comparação entre os dois grupos de hotéis. Ela é assim chamada, porque as pontuações de cada uma das assertivas são somadas para produzir uma pontuação total final para os grupos de respondentes (AAKER, 2001). Para

verificar a consistência interna da escala somada, utilizou-se da estatística *Alfa de Chronbach*, cujos limites mínimos de aceitação recomendado ficam entre 0,6 e 0,7 (HAIR *et al.*, 2005b).

4.4 Delimitação e Limitação da Pesquisa

Foi definida que a pesquisa ocorreria em meios de hospedagem caracterizados como hotéis, pertencentes a redes hoteleiras nacionais e internacionais, em operação no território nacional. Para que fosse tomada essa decisão, utilizou-se a abordagem de grupos estratégicos, definida por Aaker (2001, p. 70). O autor afirma que esses grupos (i) seguem estratégias similares ao longo do tempo: uso de canais de distribuição e formatos de comunicação semelhantes; (ii) têm características semelhantes: processos, porte, agressividade, etc; (iii) possuem ativos e estratégias similares: estrutura, imagem, capacidade tecnológica, etc. Deste modo, não foram considerados nessa pesquisa os seguintes meios de hospedagem: pousadas, motéis, albergues, *campings*, alojamentos, casas de veraneio, casas de repouso, SPAs e hospitais. Também não foram considerados os meios de hospedagem independentes, devido às características desse modelo de negócio, que segundo Bonfatto (2006), divergem do modelo utilizado por hotéis administrados por cadeias hoteleiras nacionais e internacionais.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Foram obtidas 121 respostas, sendo 60 de hotéis do ‘grupo econômico’ e 61 de hotéis do ‘grupo luxo’. Para a comparação das variáveis das duas populações (grupo de variáveis ‘econômico’ e ‘luxo’), utilizou-se do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Deste modo, a partir da amostra total foram comparados os postos de cada variável, para cada grupo.

a) Gestão da Demanda. O resultado da aplicação do teste de *Mann-Whitney* para a gestão da demanda é mostrado na Tabela 3.

Tabela 3: Teste de Mann-Whitney para a gestão da demanda

Gestão da Demanda	<i>Mann-Whitney</i>	Significância ($\alpha \leq 0,01$)
1 Pesquisa sobre público-alvo	0,002	*
2 Previsão da demanda (<i>forecast</i>)	0,478	
3 Analisa dados estatísticos	0,019	*
4 Utiliza dados para a estratégia	0,359	
5 Segmentação do público	0,052	
6 <i>Check in e check out express</i>	1,000	
7 Serviços complementares	0,090	
8 Descontos para reservas com antecedência	0,000	*
9 Tarifas mais baixas em períodos de baixa	0,015	*
10 Preços variados para o mesmo apto	0,466	
11 Reservas gerenciadas corporativamente	0,057	
12 Reservas gerenciadas pelo hotel	0,278	
13 O gerente pode proporcionar um <i>up grade</i>	0,148	
14 Pagamento antecipado da hospedagem	0,008	*
15 Gerenciamento de variáveis para maior receita	0,006	*
16 Tarifas mais altas em períodos de alta	0,132	
17 Redução do padrão do serviço sem reduzir o preço	0,247	
18 <i>Overbooking</i> para maximizar a receita	0,982	
19 <i>Overbooking</i> a partir das informações da reserva	0,017	*
20 Gerenciamento de filas	0,000	*
21 Informações sobre restrições temporárias	0,557	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 3 mostraram que as variáveis: ‘pesquisa sobre público-alvo’, ‘analisa dados estatísticos’, ‘descontos para reservas com antecedência’, ‘tarifas mais baixas em períodos de baixa’, ‘pagamento antecipado da hospedagem’, ‘gerenciamento de variáveis para maior receita’, ‘*overbooking* (venda maior do que a capacidade disponível) a partir das informações da reserva’ e ‘gerenciamento de filas’, tem postos diferentes para o grupo econômico e para o grupo luxo, ou seja, são diferentes em cada grupo. A partir da análise da escala somada, identificaram-se os valores médios, relacionados à de cada variável (identificada em postos diferentes) para o ‘grupo econômico’ e para o ‘grupo luxo’. A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4: Escala de ‘concordo’, a partir da escala somada, para a gestão da demanda

Variável	Grupo Econômico	Grupo Luxo
1 Pesquisa sobre público-alvo	71,6%	93,4%
3 Analisa dados estatísticos	91,3%	93,5%
8 Descontos para reservas com antecedência	15%	39,3%
9 Tarifas mais baixas em períodos de baixa	93,3%	78,7%
14 Pagamento antecipado da hospedagem	98,3%	70,5%
15 Gerenciamento de variáveis para maior receita	60%	90,2%
19 <i>Overbooking</i> a partir das informações da reserva	31,7%	65,6%
20 Gerenciamento de filas	30%	70,5%
Valor médio das variáveis	70,3%	74,9%
<i>Alfa de Cronbach</i> (padronizado)	0,76	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se que, o ‘grupo luxo’ apresentou mais variáveis com maior valor, se comparadas ao ‘grupo econômico’. Isso indica que os gestores do ‘grupo luxo’ concordaram mais intensamente com as assertivas que os gestores do ‘grupo econômico’. Esse resultado foi corroborado pela consistência interna, considerada adequada e dada pelo *Alpha (α) de Cronbach* iguais a 0,79 e 0,76, respectivamente. Assim, foram evidenciados que a ‘pesquisa com o público-alvo’ e a ‘análise estatística dos dados’ foram realizadas com maior intensidade pelos hotéis do ‘grupo luxo’ devido ao maior grau de exigência desse tipo de público. Isso porque o hóspede do hotel econômico não tem tantas expectativas se comparado com o hóspede do hotel de luxo. Deste modo, o ‘gerenciamento de variáveis para obtenção de maior receita’ deve ser feito a partir dessas informações.

Os ‘descontos para reservas com antecedência’ aconteceram mais intensamente no ‘grupo luxo’ porém, foi evidenciada na análise descritiva como uma prática pouco freqüente na hotelaria. O ‘pagamento antecipado da hospedagem’ foi mais presente no ‘grupo econômico’, talvez por maior enfoque na estratégia de custos.

Verificou-se também que a variável ‘tarifas mais baratas em períodos de baixa ocupação’ teve o maior valor para o ‘grupo econômico’. Supõe-se que isso é justificado pela maior necessidade de gerenciamento dos rendimentos, por parte dessa categoria de hotel.

A ‘prática do *overbooking*’ teve maior evidência no grupo luxo. Supõe-se que isso se deva a grande concorrência, principalmente entre os hotéis do ‘grupo econômico’, o que faz com que os níveis de ocupação não permitam a prática constante do *overbooking*.

Por fim, a preocupação com o ‘gerenciamento de filas’ é maior no ‘grupo luxo’, certamente pelo enfoque na estratégia de diferenciação.

A média de todas variáveis relacionadas à gestão da demanda é maior para o ‘grupo luxo’ (cômputo geral) foi 74,9%, o que sugere uma maior concordância com essas variáveis de gestão.

b) Gestão da Capacidade. O resultado da aplicação do teste de *Mann-Whitney* para a gestão da capacidade é mostrado na Tabela 5.

Tabela 5: Teste de *Mann-Whitney* para a gestão da capacidade

Gestão da Capacidade		<i>Mann-Whitney</i>	Significância ($\alpha \leq 0,01$)
1	O hóspede estaciona o próprio carro	0,000	*
2	Sistema <i>self service</i> no restaurante	0,000	*
3	Encaminha hóspedes para outros hotéis	0,000	*
4	Recebe hóspedes de outros hotéis	0,018	*
5	Recepcionista multifuncional	0,678	
6	Escala de trabalho	0,008	*
7	Contratação de empregados temporários	0,358	
8	Divisórias removíveis nas salas de eventos	0,308	
9	Concentração de hóspedes	0,225	
10	<i>Software</i> para o gerenciamento do <i>front office</i>	0,001	*
11	<i>Software</i> para o gerenciamento do <i>back office</i>	0,162	
12	Comanda eletrônica no PDV (ponto de venda)	0,006	*
13	Finalização de prato no momento da entrega	0,546	
14	Liberação do apartamento no momento da chegada	0,030	*
15	Liberação do apartamento a partir da lista de chegadas	0,003	*
16	Padrão de limpeza do apartamento	0,231	
17	Padrão para a realização do <i>check in</i>	0,456	
18	Treinamento de empregados	0,020	*
19	Segurança dentro do hotel	0,140	

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da Tabela 5 mostraram que as variáveis: ‘o hóspede estaciona o próprio carro’, ‘sistema *self service* no restaurante’, ‘encaminha hóspedes para outros hotéis’, ‘recebe hóspedes de outros hotéis’, ‘escala de trabalho’, ‘*software* para o gerenciamento do *front office*’, ‘comanda eletrônica do PDV’, ‘liberação do apartamento no momento da chegada’, ‘liberação do apartamento a partir da lista de chegadas’ e ‘treinamento de empregados’, tem postos diferentes para o grupo econômico e para o grupo luxo, ou seja, são diferentes em cada grupo.

A partir da análise da escala somada, também foram identificados os valores médios, relacionados à de cada variável (identificada em postos diferentes) para o ‘grupo econômico’ e para o ‘grupo luxo’. A Tabela 6 apresenta os resultados.

Tabela 6: Escala de ‘concordo’, a partir da escala somada, para a gestão da capacidade

	Variável	Grupo Econômico	Grupo Luxo
1	O hóspede estaciona o próprio carro	68,4%	24,6%
2	Sistema <i>self service</i> no restaurante	88,3%	60,7%
3	Encaminha hóspedes para outros hotéis	98%	85,2%
4	Recebe hóspedes de outros hotéis	98,3%	98,4%
6	Escala de trabalho	100%	100%
10	<i>Software</i> para o gerenciamento do <i>front office</i>	100%	93,5%
12	Comanda eletrônica no PDV	35%	52%
14	Liberação do apartamento no momento da chegada	65%	57,3%
15	Liberação do apartamento a partir da lista de chegadas	73,4%	62,3%
18	Treinamento de empregados	71,7%	96,7%
Valor médio das variáveis		74,6%	74,4%
<i>Alfa de Cronbach</i> (padronizado)		0,69	0,64

Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se que os maiores valores das variáveis, obtidos na escala somada para a gestão da capacidade, estão relacionados com as respostas dos gestores do ‘grupo econômico’.

Resultados esses corroborados pela consistência interna, *Alpha (α) de Cronbach*, acima do limite aceitável, dado pelo valor 0,6.

Pode-se supor que nos hotéis econômicos ‘o hóspede estaciona o próprio carro’ com maior frequência, pois nessa categoria de hotel o estacionamento não conta com o serviço de manobrista. O mesmo acontece com o ‘*self service* no restaurante’, ou seja, esse sistema é mais freqüente nos hotéis do ‘grupo econômico’. Aqui também se percebeu a opção pelo baixo custo da operação. O ‘encaminhamento de hóspedes para outros hotéis’ aconteceu com maior frequência nos hotéis econômicos, provavelmente pela existência de um maior número de hotéis dessa categoria. Na ‘recepção de hóspedes de outros hotéis’, houve um equilíbrio entre os dois grupos, assim como no ‘planejamento de escalas de trabalho’ e no uso de ‘*software* para o gerenciamento do *front office*’.

A ‘utilização de comanda eletrônica’ foi mais evidenciada no ‘grupo luxo’, certamente devido à necessidade de uma prestação de serviço diferenciada e para um melhor controle das vendas. No hotel econômico não há tantos pontos de venda, se comparado ao hotel de luxo, o que reduz a necessidade de tantos controles.

Com relação à ‘liberação do apartamento pouco antes da chegada do hóspede’, pôde-se supor que aconteça com maior frequência em hotéis econômicos, devido a uma maior preocupação com os recursos. Nos hotéis do grupo luxo, os recursos são mais disponíveis, o que minimiza a necessidade da liberação do apartamento a partir da certeza da chegada do hóspede.

Por fim, o ‘treinamento’ surgiu como uma prática mais adotada pelos hotéis do ‘grupo luxo’, provavelmente devido ao maior número de serviços oferecidos, fato que não acontece com a mesma intensidade em hotéis do ‘grupo econômico’.

c) Gestão da Cadeia de Suprimentos Imediata. O resultado da aplicação do teste de *Mann-Whitney* para a gestão da cadeia de suprimentos imediata é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Teste de Mann-Whitney para a gestão da cadeia imediata

	Gestão da cadeia	Mann-Whitney	Significância ($\alpha \leq 0,01$)
1	Departamento de reservas	0,044	*
2	Reservas pela Internet	0,252	
3	<i>Software</i> para o gerenciamento das reservas	0,367	
4	Setor de compras	0,111	
5	Cotação de produtos com outros hotéis	0,044	*
6	Contato com o fornecedor apenas no momento da compra	0,000	*
7	Acordos de compra por períodos mais longos	0,984	
8	Parcerias estratégicas com fornecedores	0,022	*
9	Compartilhamento de informações com outros hotéis	0,550	
10	Utiliza bandeira de rede	0,660	
11	Terceirização da área de A&B	0,056	
12	Terceirização do estacionamento	0,002	*
13	Terceirização da contabilidade	0,293	
14	Terceirização da recepção	0,059	
15	Terceirização do setor de vendas	0,000	*
16	Organização do estoque a partir da demanda	0,730	
17	Manutenção de estoque	0,657	
18	<i>Just in time</i>	0,000	*
19	Cumprimento do contrato	0,682	
20	Atendimento às solicitações do hóspede	0,160	
21	Fluxo de informações	0,015	*
22	Fornecedores entregam no prazo e na qualidade	0,965	
23	<i>Guest comments</i> (pesquisa da satisfação do hóspede)	0,000	*

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 mostrou que as variáveis: ‘departamento de reservas’, ‘cotação de produtos com outros hotéis’, ‘contato com o fornecedor apenas no momento da compra’, ‘parcerias estratégicas com fornecedores’, ‘terceirização do estacionamento’, ‘terceirização do setor de vendas’, ‘*just in time*’, ‘fluxo de informações’ e ‘*guest comments*’, tem postos diferentes para o ‘grupo econômico’ e para o ‘grupo luxo’, ou seja, são diferentes em cada grupo. Também foram identificados os valores médios, relacionados à de cada variável (identificada em postos diferentes) para o ‘grupo econômico’ e para o ‘grupo luxo’. A Tabela 8 apresenta os resultados:

Tabela 8: Escala de ‘concordo’, a partir da escala somada, para a gestão da cadeia imediata

Variável	Grupo Econômico	Grupo Luxo
1 Departamento de reservas	95%	93,4%
5 Cotação de produtos com outros hotéis	70%	85,3%
6 Contato com o fornecedor apenas no momento da compra	83,3%	57,4%
8 Parcerias estratégicas com fornecedores	40%	60,7%
12 Terceirização do estacionamento	31,7%	50,8%
15 Terceirização do setor de vendas	0	0
18 <i>Just in time</i>	21,6%	60,7%
21 Fluxo de informações	63,3%	90,2%
23 <i>Guest comments</i> (pesquisa da satisfação do hóspede)	40%	75,4%
Valor médio das variáveis	65,4%	69,4%
<i>Alpha de Cronbach</i> (padronizado)	0,72	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

Notou-se, a partir da análise da Tabela 8, que as ações para a gestão da cadeia imediata são mais intensas nos hotéis do ‘grupo luxo’, cujos valores da consistência interna, considerados adequados, dados pelo *Alpha (α) de Cronbach* de 0,72 e 0,79 para o grupo ‘econômico’ e ‘luxo’, respectivamente.

Além do ‘departamento de reservas’, que se mostrou uma prática comum nos dois grupos, o ‘contato com o fornecedor no momento da compra’ se fez mais presente no ‘grupo econômico’. Imagina-se que, por adotar uma estratégia de custo, os acordos abertos são preferidos por hotéis dessa categoria. As demais variáveis, como ‘a cotação de produtos em conjunto com outros hotéis’, ‘as parcerias estratégicas’, ‘a terceirização’ (ou *outsourcing*), o ‘*just in time*’, os ‘fluxos de informação’, foram evidenciados como maior intensidade no ‘grupo luxo’. Isso provavelmente se justifique devido a um maior alinhamento com a cadeia imediata, ou seja, as diversas formas de relação com clientes e fornecedores. A média de todas variáveis relacionadas à gestão da cadeia imediata é maior para o ‘grupo luxo’ (cômputo geral) foi 69,4%, o que sugere uma maior concordância com essas variáveis de gestão.

d) Desempenho Financeiro e Operacional. Por fim, o teste de *Mann-Whitney* foi realizado para verificar os postos dos indicadores de desempenho, para os grupos ‘econômico’ e ‘luxo’. A Tabela 9 mostra os resultados.

Tabela 9: Teste de Mann-Whitney para o desempenho

Desempenho	Mann-Whitney	Significância ($\alpha \leq 0,01$)
Receita realizada	0,007	*
Despesa realizada	0,030	*
Diária média	0,003	*
Satisfação do hóspede	0,078	
Taxa de ocupação	0,018	*
Número de <i>room night</i> / ano	0,008	*

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 mostrou que os indicadores: ‘receita realizada’, ‘despesa realizada’, ‘diária média’, ‘taxa de ocupação’ e ‘número de *room night* / ano’ tem postos diferentes para cada grupo (econômico e luxo). Deste modo pode-se afirmar que cada grupo de hotéis apresenta desempenhos diferentes.

Tabela 10: Escala de ‘concordo’, a partir da escala somada, para o desempenho

Variável	Grupo Econômico	Grupo Luxo
Receita realizada	75,0%	90,2%
Despesa realizada	40,0%	62,3%
Diária média	63,4%	90,2%
Taxa de ocupação	45,0%	62,3%
Número de <i>room night</i> / ano	46,7%	67,2%
Valor médio das variáveis	54,7%	74,3
<i>Alpha de Cronbach</i> (padronizado)	0,67	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a Tabela 10, pode-se perceber que os hotéis do ‘grupo luxo’ apresentaram desempenho superior aos hotéis do ‘grupo econômico’ com *Alpha* (α) de *Cronbach* iguais a 0,67 e 0,79 para os grupos ‘econômico’ e ‘luxo’, respectivamente.

De modo geral os dois grupos apresentaram melhora nos indicadores desempenho, no ano de 2006, em comparação com 2005. Esses resultados corroboram as informações do FOHB (2007), sobre o desempenho dos hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras. Em 2006 houve um aumento de 8,1% no valor da diária média e de 1,4% na taxa de ocupação, se comparado a 2005. Esses resultados se justificam, principalmente pelo aumento da demanda, principalmente nas regiões sul e sudeste, devido ao turismo de eventos e de negócios, que atraiu hóspedes para os grandes centros.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSEGUIMENTO

Retornando ao objetivo da pesquisa, foram comparadas as variáveis relevantes da gestão da cadeia de suprimentos dos hotéis ‘econômicos’ e ‘de luxo’. Um resumo dessa comparação é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11: Comparação dos grupos de hotéis

Gestão da Cadeia de Suprimentos (Subconjuntos)	Número de variáveis analisadas	LADO CONCORDANTE		Significância ($\alpha \leq 0,01$)
		Hotéis Econômicos (%) respostas	Hotéis Luxo (%) respostas	
Demanda	21	70,3	74,9	8
Capacidade	19	74,6	74,4	10
Cadeia de Suprimentos Imediata	23	65,4	69,4	9
Desempenho Financeiro e Operacional	6	54,7	74,3	5
% das respostas (lado concordante da escala)		66,3	73,3	
Total de variáveis analisadas		69		32
% variáveis significativas / número total de variáveis				46,4

Fonte: Dados da pesquisa

Os hotéis do ‘grupo luxo’ apresentaram melhores resultados nas variáveis da gestão, com 73,3% das respostas no lado concordante da escala contra 66,3% das respostas obtidas pelos hotéis do ‘grupo econômico’. Observa-se, ainda, que 46,4% das variáveis analisadas são significativamente diferentes para os dois grupos. Estes resultados parecem evidenciar que os hotéis do ‘grupo luxo’ por apresentar um melhor desempenho nas variáveis de gestão da

cadeia de suprimentos, também apresentaram desempenho financeiro e logístico superior. No entanto, cumpre salientar que nessa análise, os pesos das variáveis foram considerados iguais, mostrando assim, uma limitação da pesquisa.

Possíveis razões para esse resultado podem ser explicadas por: (i) investimentos realizados na estrutura física. Este fato possibilita o aprimoramento dos processos operacionais, relacionamentos na cadeia de suprimentos e de atendimento a diversas demandas (negócios, lazer, eventos, etc.); (ii) ganhos de escala de suprimentos e diferenciação de serviços. Em geral os hotéis de luxo possuem um maior número de apartamentos, se comparados aos hotéis de outras categorias. Isso proporciona ao hotel 'luxo' ganhos de escala de suprimentos e diferenciação de serviços, como: apartamentos confortáveis e bem decorados, áreas de lazer, espaços para eventos, restaurantes sofisticados e serviços de alto padrão (por exemplo, conexões de Internet e TV a cabo no apartamento, serviços gastronômicos diferenciados, entre outros), fato que possibilita uma melhor adaptação às demandas dos hóspedes; (iii) negócios com outros segmentos, diferentes dos atendimentos a hóspedes. Os hotéis do grupo 'luxo', dadas as estruturas físicas, atraem outros tipos de parceiros, como órgãos do governo, entidades de classe, agências de turismo, empresas promotoras de eventos e empresas que oferecem patrocínios, agregando valores monetários e não-monetários ao negócio hoteleiro.

Outro resultado interessante foi a evidência da preocupação dos gestores com a qualidade na prestação do serviço hoteleiro. O hóspede dessa categoria de hotel paga um adicional "premium" de preço por esse serviço e, por conseqüência, exige um padrão de qualidade superior ao convencional.

Diante disso, pode-se concluir que existem evidências de que os hotéis que têm na administração da cadeia de suprimentos, foco na gestão da demanda, são semelhantes à estratégia da diferenciação, conforme apregoa Porter (1989). Todavia, como decorrência do aprendizado desta pesquisa levantou-se outra questão relacionada aos limites deste estudo exploratório: a administração da cadeia de suprimentos dos hotéis da categoria econômica, também tem como foco a gestão da demanda? Algumas hipóteses podem ser formuladas para responder a essa questão: i) existe uma relação positiva entre gestão da capacidade e estratégia de custo e; ii) em estratégia de custo, a demanda se ajusta à capacidade do hotel.

Por fim, dada a dinamicidade do mercado hoteleiro, sugere-se para a continuidade desse estudo, o aprofundamento na pesquisa das medidas das variáveis que compõem a gestão da demanda, capacidade operacional, cadeia de suprimento imediato e desempenho, para se conhecer com mais detalhes as nuances do serviço de hospitalidade, nos diferentes meios de hospedagem. Sugere-se também a ampliação da amostra e a aplicação do modelo em outros segmentos da indústria do turismo e da hospitalidade.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERGEDICK, Wolf-Christof. Supply Chain Management on Demand. **Supply Management**; Oct 20, 2005; 10-21; pg. 31
- BONFATO, Antonio C. **Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade**. São Paulo: Senac, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1999.
- CÂNDIDO, I; VIERA E.V. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

- COSTA NETO, Pedro, L. O. **Estatística**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1977.
- CROXTON Keely L. *et. al.* The supply chain process. **The international Journal of Logistics Management**. Ponte Vedra Beach: 2001. Vol. 12, Num. 3; pág. 13-36.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EMBRATUR. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem**. 23 de abril de 2002. Disponível em www.abih.com.br.
- FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FOHB. Migrar os financiamentos para a sustentação da demanda. Disponível em: <http://www.fohb.com.br>. Acesso em 20/02/2007.
- FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Managing business relationships**. Second edition. Wiley, 2003.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Demand chain management in manufacturing and services: web-based integration, drivers and performance. **Journal of Operations Management**, n. 20, 2002.
- GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. 2003. 249p. Tese (doutorado). Florianópolis: UFSC.
- GIANESI, I.; CORRÊA, L. H. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMUEL, P. **Fundamentos métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- HAIR, Joseph. F.; ANDERSON, Rolph. E.; TATHAM, Ronald. L.; BLACK, William. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HAKANSSON, Hakan.; SNEHOTA, Ivan. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.
- HARLAND, Christine. Supply chain management: relationships, chains and network. **British Journal of Management**, v.7, special issue, mar. 1996.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Alinhamento: o uso do Balaced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LAMBERT, Douglas M.; POHLEN, Terrance L. Supply chain metrics. **The International Journal of Logistics Management**. v. 12, n. 1, p. 1-19, 2001.
- LAMBERT, Douglas M. The eight essential supply chain management processes. **Supply Chain Management Review**. 8, 6, p.18, sep., 2004.
- LILLEY, V. Driving up profits by demand chain management. **Supply and Demand Chain Management**, 2004.
- MATTILA, Anna S.; O'NEILL, Jonh W. Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction: a longitudinal case of a midscale hotel in the United States. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. v.27, n.3, Aug. 2003.
- PIRES. S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUINN, James, B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**. Summer, 1999.
- QUINN, James.; HILMER, F.G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, v.35, n.4, p.221-232, 1994.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

- SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- TAKASHINA, N. T; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check in, check out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WALKER, J. R. **Introduction to hospitality**. PrenticeHall, 1999.
- ZHANG, Yong; DILTS, David. System dynamics of supply chain network organization structure. **Information Systems and e-Business Management**. Springer-Verlag, 2004.