

O CONCEITO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO E O SERVIÇO HOTELEIRO

Renato Nunes Lemos

Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio Econômico - Curso de Pós - Graduação em Administração; Campus Universitário - C.P. 476, CEP 88.040-900 - Florianópolis SC

Rolf Hermann Erdmann Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - Centro Sócio Econômico - Curso de Pós - Graduação em Administração; Campus Universitário - C.P. 476, CEP 88.040-900 - Florianópolis SC

Abstract

The PPC, Production Planning and Control for hotels services is basecly a study in development. The goal of the research is analisys and identify operations and procedures for hotel managment to conceive a PPC system for hotel managment.

The bibliography usually presents the Production Planning and Control concepts for goods industry but not for services or specialy hotels.

The Production Planning and Control is based in the organization and manipulation of information, providing rhythm to the production of the companies. This function is fundamental in the industrial companies, and it allows to conclude that can have similar contributions in service companies, and particulary in hotels, as in this approach.

Area: Gerencia da Produção

Sub-area: Planejamento e Controle da Produção

KEY WORDS: Production Planning and Control, Hotel, Services.

1. Introdução

O deslocamento de interesses para as áreas-fim das organizações tem motivado reinterpretções de conceitos, antes exclusivos da indústria, para setores de importância crescente como os serviços. Neste caso parte-se de uma estrutura, proposta para as atividades de planejamento e controle da produção, e se a adequa ao setor hoteleiro. Cada um dos componentes do PCP é apresentado do ponto de vista conceitual/teórico, seguindo-se uma interpretação para a situação específica. Estas funções devem ser exercidas de forma integrada, o que se obtém através da integração através de um sistema de informações.

2. A organização hoteleira e serviços

Considerando a abordagem hoteleira significativa neste artigo, serão apresentadas a seguir, algumas definições de hotel. O hotel, segundo JANEIRO (1991, p.37), é definido

como sendo um estabelecimento que deverá fornecer um bom serviço de alojamento, de refeições, bar, tratamento de roupas, informações turísticas e de caráter geral. Um hotel é conceituado por TORRE (1989, p.13), como uma instituição de caráter público que oferece ao viajante, alojamento, alimentos e bebidas, assim como entretenimento. SOLER (1985, p.9) traz em seu trabalho o conceito de empresas hoteleiras, que são organizações que operam de modo profissional e habitual, mediante o estabelecimento de um preço, e proporcionam habitação às pessoas, com ou sem serviços de caráter complementar. Já, CASTELLI (1987, p.11) estabelece que um hotel, é uma empresa prestadora de serviços e diferencia-se completamente de outras empresas do tipo industrial ou comercial. Para CASTELLI (1991, p.35) o hotel geralmente oferece aos hóspedes, uma quantidade de serviços além de acomodação.

As definições de hotel demonstram que o produto principal de um hotel é a acomodação (que é um serviço) seguido por outros serviços, que podem ser alimentação, lazer, salas para reuniões e congressos, informações turísticas, serviços de quarto, lavanderia entre outros. A diferenciação dos serviços oferecidos em um hotel, é que irá definir o apelo da empresa. Por exemplo, se um hotel oferece serviços de lazer, ficará conhecido como um hotel *resort*, um hotel que oferece serviços para realização de reuniões e congressos, será conhecido como um hotel tipo executivo. Todo hotel sempre terá como objetivo principal a acomodação, mas será na diferenciação dos serviços, em quantidade e qualidade que ele vai definir o seu mercado. Geralmente, os hotéis que oferecem muitos serviços e com qualidade, possuem qualificação mais alta e são conhecidos como os de cinco estrelas.

O serviço é definido por KOTLER (1993, p.33), como uma mercadoria negociável, onde o produto é intangível, inseparável, simultâneo, perecível e variável:

- é intangível, pois não é possível experimentar ou sentir antes de sua compra;
- é inseparável, pois os serviços são vendidos antes de serem consumidos, e o seu consumo é logo após a sua aquisição;
- é simultâneo, pois é produzido e consumido ao mesmo tempo;
- é perecível, os serviços são oferecidos para consumo momentâneo e não futuro, ou seja, não podem ser estocados por serem perecíveis;
- é variável, a qualidade dos serviços dependem de quem, onde, quando e como são entregues ao mercado.

Uma outra forma de conceituar serviços e conseqüentemente as organizações que os prestam, é a definição operacional proposta por TEBOUL (1995, p.63), onde um serviço caracteriza-se essencialmente pela interface, isto é, o local de interação entre o usuário e o cliente e um sistema de produção. Nesta interface, o usuário está fisicamente presente e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Esta simultaneidade coloca de imediato o consumidor dentro do processo de produção. A interface é com freqüência sustentada por um setor de suporte, que vai elaborar os processos físicos e acompanhar a produção. Esta definição busca uma certa praticidade, onde o autor estabelece um grau de intensidade para interface que corresponde ao grau de serviço.

A conceituação de serviços contribui para que se tenha um melhor entendimento do que é um hotel, ou seja, ela afirma a definição de um hotel quando menciona que é uma empresa que vende serviços por um determinado período de tempo.

3. O Planejamento e Controle da Produção

O Planejamento e Controle da Produção é, segundo ZACCARELLI (1987, p.18), um conjunto de funções que, além de planejar e controlar, comanda e coordena a produção. Pode-se dizer, gerencia a produção, pois as funções administrativas estão todas presentes.

O PCP pode ser decomposto, segundo ERDMANN (1994), em Planejamento, Programação e Controle. Por planejamento deve-se entender aquelas funções de longo

alcance ou mais genéricas, que alimentarão a programação. Constituem-no a criação ou o projeto do produto (o que vai ser produzido), a definição do processo (como e com que recursos vamos produzi-lo) e a definição de quantidades (projeção de médio ou longo prazo) a ser produzida. A programação e o controle são funções interdependentes que, valendo-se do planejamento, definem as quantidades a serem produzidas a cada período (curto prazo), as necessidades de materiais, os prazos e as capacidades do sistema de produção requeridos, liberam as ordens e executam o controle propriamente dito.

4. O PCP - Planejamento e Controle da Produção na hotelaria

Afinal, é possível aplicar os conceitos de “Planejamento e Controle da Produção” em hotelaria? Sim, os conceitos de PCP são usados na maioria dos casos para a indústria de bens tangíveis, no entanto, eles também podem ser usados para empresas de serviços, no caso deste estudo, será utilizado na hotelaria.

De acordo com ERDMANN (1994) o PCP é decomposto em planejamento, programação e controle. Portanto o planejamento na hotelaria vai envolver o projeto do produto, a definição de processos e a definição de quantidades.

4.1 O planejamento

O projeto do produto. Um produto, pode ser um bem ou um serviço. Porém, os produtos de maior importância comercializados em um hotel são os serviços. Os serviços prestados em um hotel, são os mais variados possíveis, que podem ser agrupados em hospedagem, alimentação e lazer. É necessário destacar, que as ações do elemento humano constituem-se nos instrumentos principais a permitir que os hóspedes possam usufruir dos bens hoteleiros (instalações). A tecnologia trouxe muitas inovações técnicas para a empresa hoteleira, no entanto, os funcionários continuam sendo o elo fundamentalmente responsável para o sucesso do hotel. É a partir do atendimento que um hóspede recebe em um hotel, que dependerá da imagem positiva ou negativa da organização.

Quanto maior for a empresa hoteleira (e de maior categoria), mais amplos e sofisticados são, os serviços oferecidos. Os hotéis de quatro e cinco estrelas exigem profissionais com uma formação de elevada qualificação. A empresa hoteleira necessita sempre estar atualizada com as novas técnicas de gestão bem como acompanhar paralelamente o avanço tecnológico. Nada adianta ter-se modernas tecnologias, se não existir um treinamento para adaptar as pessoas às mudanças.

Outra característica relevante do profissional hoteleiro é o relacionamento humano. Este profissional necessita de muito tato para lidar com pessoas. Deve estar sempre pronto e apto a satisfazer os desejos do cliente. Para isto, exige-se muita iniciativa, criatividade e receptividade aos desejos do cliente.

CASTELLI (1991), define os meios de hospedagem como centros de produção, que irão produzir vários produtos característicos de hotelaria. O quarto de um hotel, será considerado produto hoteleiro, pronto para a comercialização, se o mesmo se encontrar em boas condições de uso (dos móveis, equipamentos, utensílios e instalações para a ocupação do hóspede). Entre outros produtos hoteleiros estão: serviços de quarto, mini-bar, lavanderia, *transfer*, salas para reuniões, sauna, boates, restaurante, ligações telefônicas, cofre e *kit* de higiene. O produto hoteleiro é a denominação dada aos serviços que um hotel esta em condições de oferecer e coloca a disposição de seus clientes.

A segmentação de mercado é uma das primeiras fases a serem definidas no projeto do produto da empresa hoteleira. Segmentar o mercado significa escolher os futuros clientes para a organização poder oferecer produtos que venham a satisfazer o cliente com sucesso e gerar lucro para o empresário. O mercado hoteleiro é bastante heterogêneo. Cada cliente, deve ser considerado como um mercado a parte, considerando que não existem duas pessoas exatamente iguais.

Os objetivos da segmentação para a hotelaria são as seguintes: facilitar a identificação do mercado mais lucrativo, criar projetos de produtos que atendam as necessidades dos hóspedes, estabelecer melhor forma de fazer promoções, escolher a melhor mídia para divulgar o estabelecimento hoteleiro e otimizar os recursos para alcançar os melhores resultados.

Outra característica importante do produto hoteleiro é a rapidez do seu fornecimento. Cada tarefa dentro de um hotel possui um tempo de realização, e cabe ao estabelecimento determinar o tempo ótimo de execução para a satisfação dos hóspedes. Este tempo é muito difícil de se determinar, pois tudo vai depender da ocupação diária do hotel. Clientes apressados, podem exigir uma rapidez além do usual, ocasionando em muitos casos resultados indesejados.

O *design* também faz parte do projeto do produto, pois envolve conformação e tamanho, basicamente, é e em princípio a forma física do produto. O *design* é considerado como uma arma competitiva por muitos hoteleiros, pois seus produtos possuem muita semelhança com as dos concorrentes. O hoteleiro que se preocupar com o *design* de seu hotel, conseguirá fixar um estilo, contribuir para a melhoria da aparência e servir de atrativo de compra. No caso dos hotéis o cliente ou usuário não levará o produto consigo mas dele usufruirá enquanto estiver sendo atendido.

De acordo com SCHEWE (1982), a marca é definida como um nome, termo, símbolo ou desenho, ou uma combinação, que visa identificar os bens ou serviços de uma entidade vendedora ou grupo de entidades vendedoras e para diferenciá-los dos concorrentes. A parque hoteleiro no mundo cresceu tanto, que hoje grandes corporações possuem propriedades espalhadas no mundo inteiro e algumas marcas tornaram-se mundialmente conhecidas como Holiday Inn, Sheraton, Hilton, Regent, Marriot, Novotel, Club Méditerranée, Hyatt entre outros. Ao se estabelecer um nome à uma empresa hoteleira, o hoteleiro estará diferenciando o seu produto, proporcionando satisfação psicológica (*status*) e fixando sua imagem no mercado.

O produto hoteleiro esta relacionado diretamente com a prestação de serviços em um hotel, onde, estes serviços prestados, são todas as atividades de execução para satisfazer os hóspedes. São inúmeras as atividades envolvidas em uma empresa hoteleira, entre elas estão: serviços de quarto, hospedagem, serviços de copa, mini-bar, restaurante, lavanderia, lazer, eventos e atendimento das solicitações.

Os produtos de uma empresa industrial que não forem comercializadas hoje, poderão ser vendidas futuramente. Este fato, não ocorre no produto hoteleiro. Todos os quartos, salas para reuniões e eventos que não forem vendidos no dia nunca mais serão recuperados. Não é possível estocar estes itens, pois o produto hoteleiro não é estocável. Toda vez que estes produtos não são consumidos, automaticamente a empresa deixa de arrecadar receita.

Outra característica marcante do ramo hoteleiro é a sazonalidade. A sazonalidade deve ser analisada profundamente no projeto do produto hoteleiro, para evitar problemas futuros em épocas de baixa estação. Existem áreas, onde o turismo é explorado somente durante uma parte do ano. O verão atrai turistas para as praias, fazendo com que a demanda aumente, lotando os hotéis da região. Este espaço temporal sazonal, definido por CASTELLI (1987, p.47), é resultado da demanda e não da oferta. A demanda turística esta dirigida a visitar pólos turísticos durante um período do ano. Este é um grande problema enfrentado por todos os empresários do ramo turístico, não ficando limitado somente aos hoteleiros.

O produto hoteleiro faz parte de uma linha de produtos turísticos diversificados. As empresas turísticas tentam diversificar o máximo possível as viagens de seus clientes. Quando se decide em promover um evento em uma cidade, além de um grande centro de

convenções e hotéis de categoria, as empresas procuram escolher uma cidade turística com vários atrativos.

KOTLER (1993), descreve o ciclo do produto em estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. O produto hoteleiro não foge à regra. O ciclo é envolvido por duas variáveis: volume de vendas e tempo. Dependendo da estratégia de marketing, o produto hoteleiro pode se manter mais tempo no mercado, se o mesmo receber estímulos. Congressos, feiras, promoções, mão-de-obra qualificada, manutenção contínua da estrutura física, satisfação do cliente etc, são fatores importantes para fazer um produto hoteleiro não declinar.

Existem fatores que prolongam indefinitivamente o produto tal como um apelo forte de localização (ligado a lugar histórico, de negócios ou de natureza). Do ponto de vista interno ao sistema de produção (hotel) o produto pode ser revigorado agindo-se sobre a parte física e sobre a formação dos serviços.

O projeto do processo em hotelaria esta relacionado com o planejamento ordenado das tarefas que precisam ser realizadas para finalizar um serviço e o local onde o trabalho é efetuado.

Todos os serviços prestadas em um hotel possuem um tempo de realização. Com isto, é necessário possuir as estimativas de tempo para que se possa calcular quanto tempo leva a execução de um serviço. Procedendo desta maneira, é possível decidir qual a melhor maneira de realizar um serviço e estimar o tempo necessário para a execução de cada tarefa,

O controle do tempo de cada serviço prestado em hotelaria é essencial para o sucesso da programação da produção da empresa. O tempo é uma variável muito cobrada pelo hóspede de um hotel, por isso, deve-se controlá-lo a fim de satisfazer as expectativas do cliente. Um pré-planejamento do controle destas atividades ajudaria bastante a organização hoteleira a se aproximar de um tempo padrão para realizar um serviço.

Para que o projeto do processo tenha êxito, é preciso estabelecer a descrição de todas as tarefas desde o início até o fim bem como padrões de tempo de todos os serviços oferecidos no hotel.

Pode-se definir os processos principais a partir dos componentes – mestre do produto. Como exemplo, pode-se ter os processos de lazer, alimentos e hospedagem.

A partir do momento em que são definidos os processos dos serviços em hotelaria, será mais fácil identificar os custos e o nível de produtividade do sistema.

O processo de limpeza de um quarto, é descrito levando em consideração a sua situação: ocupado, manutenção, vago ou saída. Quartos ocupados, levam menos tempo para se fazer uma limpeza em relação aos quartos em que os hóspedes estão dando saída do hotel. Os quartos de manutenção, geralmente só são limpos no final do serviço e quartos vagos a limpeza é bem rápida. Conhecendo estas variáveis, pode-se fazer um estudo do melhor processo de limpeza de um quarto, afim de se estabelecer (a partir de medição) um tempo ótimo para cada tipo de situação. O tempo estimado no processo de limpeza dos quartos, fará com que em dias de ocupação alta, seja possível controlar melhor a quantidade de camareiras necessária para se fazer a limpeza de todos os quartos.

A definição de quantidade trata da demanda e capacidade. Deve-se tomar muito cuidado com a demanda que se quer atingir, para que o público alvo não fique decepcionado. De nada adianta em se oferecer um evento para 1000 pessoas, se uma cidade não dispõe de hotéis suficientes e transporte que consigam suprir esta demanda. O estudo da demanda deve-se basear em fatos reais e específicos. Locais como a Disneyworld possuem uma grande demanda de jovens com o objetivo de diversão, sendo diferente da demanda de pessoas que visitam o Vaticano.

Ao se definir a demanda hoteleira para um hotel, é necessário fazer uma pesquisa de qual segmento do público que se quer atingir. O processo de escolha de um segmento

inicia-se com a categoria (estrelas) que um hotel possui. Vivemos em um mundo com diferentes tipos de cultura, costumes e valores. Esta diversidade, faz com que se procure profissionais de marketing, com a finalidade de reduzir o erro da demanda a ser atingida. A segmentação do mercado hoteleiro, ajudará a empresa a escolher a clientela que pode vir a adquirir o produto e gerar o lucro para a empresa. É a partir de uma clientela definida (segmentada), que o hotel terá o ponto de partida para calcular o retorno financeiro mínimo, para que uma empresa possa sobreviver.

A demanda hoteleira decorrerá de variáveis como clima, recursos naturais, eventos, lazer, cultura etc. além de fatores demográficos e sociológicos.

Os fatores demográficos constituem-se da identificação da faixa etária e sexo. No caso de um hotel de primeira categoria, a demanda será de pessoas mais idosas exigindo serviços personalizados com mais qualidade e conforto. O sexo também influencia a determinação de uma demanda. Enquanto as mulheres podem estar mais atraídas para compras os homens podem estar atraídos por atividades de lazer. Outros fatores devem ser também acompanhados como o crescimento, o envelhecimento e o tamanho da população.

Os fatores sociológicos estão relacionados com: as crenças religiosas, a categoria sócio-profissional, a composição familiar, o nível cultural e a renda *per capita*. Todos estes elementos determinam um segmento e diferentes necessidades.

A capacidade hoteleira é determinada pela quantidade de quartos da empresa, número de mesas existentes no restaurante e bar, cadeiras disponíveis na sala de eventos, número de salas para reuniões, vagas para estacionamento de carros, número de empregados, máquinas e estoques existente na empresa. Com base nestas informações, o hotel deverá elaborar um plano de vendas, estabelecendo a capacidade de atendimento de cada departamento do hotel. Por exemplo, o departamento de hospedagem deve trabalhar com a capacidade de quartos disponíveis do dia, não podendo de maneira alguma comercializar além do permitido. Caso isto aconteça, acarretará o não atendimento do hóspede devido a uma ocupação total no hotel, gerando insatisfação e perda do cliente. Todos os departamentos, alimentos e bebidas, manutenção, governança, eventos e serviço de copa, devem controlar as suas capacidades, afim de se evitar transtornos e satisfazer as necessidades e expectativas dos hóspedes.

4.2 Programação e controle da produção em hotelaria.

Os fundamentos teóricos da programação e controle da produção de serviços de hotelaria são fornecidos por um grupo de estudiosos mencionados a seguir.

Considerado como um dos grandes autores da hotelaria portuguesa, QUINTAS (1988) elaborou o tratado de hotelaria, dando um enfoque detalhado sobre como programar e controlar os trabalhadores de cada departamento dentro de um hotel. Seu trabalho ajudou os hoteleiros a se adaptarem aos novos processos tecnológicos da indústria hoteleira.

Com relação as técnicas básicas de controle aplicado ao setor de produção TRAVASSOS (1990) evidencia o controle como um ciência que ensina a interpretar e a acompanhar a atividade das empresas, estabelecendo regras e diretrizes que permitam aos vários elementos envolvidos no processo, adquirirem a sensibilidade necessária à criação de meios de trabalho que melhor se adaptem as suas estruturas, do que acentuar as inúmeras formas apresentadas pela arte de escrituração.

CÂNDIDO (1990) em seu trabalho aborda temas ligados a controles básicos para o bom funcionamento de um hotel. As vantagens de utilização de um sistema eletromecânico de controle, os tipos de máquinas para a atividade, a informatização, os pagamentos, as comandas e muitos outros itens são detalhados pelo autor.

GOMES (1987) procurou estabelecer normas e projetos que visam a construção, instalação e organização de um hotel; além, de formular um guia para o sistema de controle e planejamento de hotéis.

A programação e controle da produção dos serviços em hotelaria, se dá de diversas maneiras. O motivo desta diversificação, é devido a qualificação de hotéis por categoria (estrelas). A programação em um hotel poderá ser de uma forma bem informal até o mais complexo, com sistemas informatizados integrados. Geralmente, os hotéis de 4 e 5 estrelas possuem um software projetado especialmente para a hotelaria, facilitando a programação e controle das atividades diárias da empresa. Os hotéis destas categoria possuem departamentos de hospedagem, alimentos e bebidas, governança, manutenção, eventos, comercial, pessoal, administrativo e financeiro. Cada departamento possui um chefe ou gerente que é o responsável pela programação e controle dos serviços de cada setor. Cada área possui atividades distintas, porém, com a informatização integrada, os departamentos passaram a compartilhar várias informações.

A programação e controle da produção em hotelaria deve ser entendido como um sistema aberto, onde as informações e dados entram e saem do sistema a todo momento. Esta visão ajuda o hoteleiro a atender melhor o seu cliente e, a planejar e controlar todas as atividades do hotel, desde a entrada de um hóspede até a cobrança dos serviços extras consumidos no hotel.

O funcionamento da programação e controle do setor de reservas, flui da seguinte maneira. No caso de uma solicitação de reserva feita através do setor de reservas, o operador primeiramente irá verificar no sistema a disponibilidade de ocupação para o dia solicitado. Caso haja vagas, o operador necessitará de alguns dados como: nome, número de pernoites, número de pessoas, nome da empresa, forma de pagamento etc. Cadastrado e confirmado o cliente, a reserva do hóspede, será bloqueada no sistema. Quando o hóspede chegar no hotel, a recepção já terá todos os dados do cliente no terminal.

O sistema deverá ser tão eficiente, de modo que todos os demais departamentos, poderão programar as suas atividades com base na ocupação prevista fornecida pelo departamento de reservas.

No quadro abaixo, é demonstrado um exemplo de programação e controle dos serviços em um hotel.

Definição dos produtos finais	Os produtos são, a hospedagem, atividades de lazer, eventos, alimentação, saúde e outros. O número de produtos a ser vendido depende da necessidade da clientela que determina o tipo. A sua determinação decorre das vendas de balcão e reservas.
Definir produtos complementares e materiais	Os produtos complementares e materiais consumidos podem ser o café da manhã, almoço, jantar, lanches ou bebidas ou ainda outros produtos secundários que o hotel ofereça, tais como traslados, limpeza de quarto, informações turísticas, aparelhos para locação, sala para eventos etc.
Prazos e capacidade	Em hospedagem, os prazos estão relacionados com o tempo de permanência requerido pelo hóspede. E a capacidade, será a quantidade máxima de pessoas que poderiam ser alocadas aos quartos e/ou aos demais produtos do Hotel.
Liberação	A liberação da produção se dá, com a chegada do hóspede (<i>check-in</i>).
Controle	Existe diversos tipos de controle em um hotel. Controle de chegadas e saídas de hóspedes, controle de limpeza de quartos, controle contábil e financeiro etc. Os controles servem para fazer comparações do programado com o realizado.

Quadro 01. Programação e controle dos serviços em um hotel.

5. Conclusão

A produção hoteleira obedece a todos os passos de um sistema de produção convencional, o de produtos tangíveis. Este artigo enfatizou as etapas preliminares de PCP, as do planejamento. Relevou-se a questão do projeto do produto hoteleiro em algumas de suas particularidades.

A pesquisa que deu origem a este trabalho segue com a definição do sistema de informações que deverá dar suporte ao PCP, além do que deverá abordar aspectos do processo, da programação e do controle das atividades da organização hoteleira.

6. Referência bibliográfica

- CÂNDIDO, Índio. **Sistema mecanizado para hotel**. Caxias do Sul: EducS, 1982.
- CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa**. Porto Alegre: Sulina, 1987.
- CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EducS, 1991.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Modelo organizativo para sistemas de planejamento e controle da produção**. Florianópolis UFSC, 1994. Tese (doutorado em engenharia da produção) - programa de pós-graduação em engenharia da produção, UFSC, 1994.
- GOMES, Guilherme A. **Hotelaria, método e procedimento**. São Paulo: Intelecom, 1987.
- JANEIRO, Joaquim A. **Guia técnico de hotelaria**. Lisboa : Cevop, 1991.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- QUINTAS, Manuel A. **Tratado de hotelaria**. Lisboa: Printer, 1988.
- SCHEWE, Charles D. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- SOLER, Juan R. M. **Gestion de producion e alojamientos y restauracion**. Espana: Madri 1985.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica de qualidade**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1991.
- TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira**. México: Trilhas, 1989.
- TRAVASSO, José Fernando. **Gestão hoteleira: análise e controlo do circuito de mercadorias**. Lisboa, [n.d], 1990.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Programação e Controle da Produção**. 7.ed., São Paulo: Pioneira, 1986.