

A OTIMIZAÇÃO DAS AÇÕES OPERACIONAIS DO SISTEMA TURÍSTICO POR MEIO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

STRATEGIC ALLIANCES: CONCEPTUAL PRESENTATION OF A MODERN MODEL OF MANAGEMENT

Olympio GUEDES JÚNIOR*

RESUMO: O turismo é uma atividade econômica muito recente. Por esse motivo, ainda está buscando um melhor ajustamento administrativo para que possa se desenvolver de forma mais consistente e contínua. No Brasil, essa situação se torna ainda mais grave, pois não dispomos de recursos administrativos que possam direcionar a atividade turística para um desenvolvimento auto-sustentável, pois a forma como turismo se desenvolveu no país, criou-se margem ao aparecimento de profissionais com baixo grau de qualificação e, conseqüentemente, nenhum conhecimento sobre as exigências em vigor. Diante dessa realidade, novos modelos de gestão estão sendo admitidos. O “Sistema de Redes Turísticas” é um desses modelos. Baseado no conceito de administração estratégica, esse modelo de gestão oferece um salto qualitativo na forma de conduzir o negócio, por meio da união de forças em torno de uma unidade administrativa. **UNITERMOS:** administração estratégica; cooperativismo; economia em escala; Redes Turísticas

ABSTRACT: Tourism is a relatively recent economic activity both in Brazil and in other countries. For this reason it is still in search for a better administrative adjustment in order to allow a more consistent and continuous development. In the particular case of Brazil, the situation appears even

* Mestre em Administração Turística (Centro Universitário Ibero-Americano), Mestre em Comunicação (Universidade de Marília) e Especialização em Marketing (Univem). Docente de Economia e Marketing da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas – UNIMAR.

worse, since no administrative resources leading to a self-sustained development of the tourism activity is available. The ways by which tourism developed in the country led to the appearance of lower qualified professional ranks and, consequently, no specific knowledge of the needs and technicalities of the activity. With this situation in mind, new management ways and forms are being admitted and trying to show their usefulness, one of these is “Tourism Wet System”. Based on a strategic management concept, this model tries to offer a qualitative increase in the affair management through the union of forces around one management unity only. **UNITERMS:** cooperativism; economy in levels; strategic management; tourist nets.

1 Alianças estratégicas: apresentação conceitual de um moderno modelo de gestão

Talvez a melhor forma de definir alianças estratégicas em Turismo seja associá-las ao termo que as popularizou como modelo de gestão: O sistema de “Redes”. Se nos reportarmos à concepção de “rede”, e associaremos a algumas palavras como: fios entrelaçados, proteção, sustentação, ou ainda, amortecimento. Na verdade, o sistema de rede como forma de gestão é justamente a junção desses sentidos e de outros, que configurem um conjunto de “linhas”, cujo objetivo é de “atrair e imobilizar” sua “presa”.

É verdade que o sentido figurado, por vezes, pode criar uma imagem imprópria para esse sistema, mas se levarmos em consideração que a presa é o consumidor e a rede são as “armas” que o mercado tem para cativá-lo, é de se supor que quanto mais imobilizada estiver a “presa” em função da quantidade de linhas, maior terá sido a eficiência dessa teia.

O Turismo como atividade comercial está em busca da maior quantidade de linhas que possam trazer o consumidor mais próximo e mais amarrado a essa teia. Para isso, está criando novas formas de gestão.

As linhas aqui descritas podem ser consideradas como toda e qualquer ação privada ou pública que colabore para o “fechamento dos espaços” da teia, e que de forma direta ou indireta, ajude a “prender” a atenção do consumidor a ponto de “imobilizá-lo”.

O que realmente interessa nas alianças estratégicas é transformar forças que estavam dispersas em ações com objetivos muito definidos, para que possam por meio de suas atitudes individuais colaborar para o todo. Sobre essa relação de cumplicidade, Poirier escreveu que

por definição, as empresas parceiras devem estar preparadas para abandonar uma parte de sua independência tradicional, ou seja, de sua posição de força, na busca de maiores oportunidades. (1997, p.123)

Esse modelo de gestão, unindo todas as forças turísticas disponíveis já está sendo muito difundido nas principais cidades turísticas do Brasil, mas ainda é muito condicionado a iniciativas públicas, já que a maior parte dos investimentos, desse elo da corrente.

Apesar de parecer um paradoxo, os significativos avanços que o incremento da atividade turística pode trazer para uma região não bastam para seduzir algumas prefeituras a investir de maneira clara nesse processo. Isso gerava um grande desconforto entre os empresários do setor.

Esse quadro perdurou por alguns anos, até que o próprio instinto de sobrevivência do setor ficou incumbido de criar uma nova forma de gestão, que, se não excluía a figura do poder municipal, ao menos criava mecanismos para sua viabilidade sem essa importante peça, substituída por ações mais organizadas, a fim de baratear os custos operacionais.

Diante dessa nova realidade, nascia um conceito de “Turismo em Rede”, fundamentado na idéia das alianças estratégicas, que busca agregar o maior número possível de elementos para compor um quadro turístico favorável, e retira o que cada participante possui como excelência e que seja exequível e comum a todos os outros participantes desse modelo de gestão.

Sobre esse fato Zacarelli escreveu: “[...] existem várias situações em que as empresas que produzem o mesmo produto têm sucesso simultâneo, nesse caso não haverá competição, apenas cooperação” (2002, p.67).

Nesse sistema, toda e qualquer tipo de experiência individual que tenha aplicabilidade coletiva é prontamente repassada aos demais. Isso estimula o crescimento uniforme de todos, em última análise, fortalece a região turística em questão, como confirmou Ângela Valério, agenciadora turística na cidade de Marília (SP), e que periodicamente mantém relações comerciais com a Rede de Turismo de Maringá (PR), umas das mais atuantes do Brasil:

Estamos sempre em contato com a Rede de Maringá (PR), apesar de estarmos geograficamente um pouco distantes (cerca de 250km), o sistema de rede facilita sobre todos os aspectos, que vão desde a grande variedade de passeios que esse sistema oferece, até uma melhor padronização no valor médio das diárias e na qualidade dos serviços prestados, o que sem dúvida vem ao encontro as exigências das pessoas que procuram nossa agência, que via de regra buscam passeios mais diversificados em uma mesma viagem a um custo relativamente baixo, bem adequado ao perfil do consumidor brasileiro. (Entrevista Ângela Valério)

O Sistema de Rede Turística, principalmente o regional, tem esse grande diferencial em relação aos sistemas mais amplos de gestão. O contato com os intermediários do processo (as agências) e com o seu público-alvo é muito mais estreito que no primeiro caso, já que há um esforço por parte dos participantes da rede em oferecer vantagens simultâneas nos passeios realizados na região, onde os pacotes turísticos são comercializados. Isso demonstra as vantagens conjuntas desse tipo de passeio no que tange a preço e diversidade.

Dentro desse espírito de cooperação e de desenvolvimento do turismo regional, os empresários envolvidos vão dando sua colaboração de acordo com suas experiências bem sucedidas já que a maneira pessoal de administrar o seu negócio é preservada e não há interferência por parte do sistema central.

Nessa liberdade de ação individual e a força coletiva do processo são o grande mérito desse sistema, pois as deficiências individuais são compensadas pelo esforço conjunto para a eliminação.

De acordo com Silva: “[...] uma rede é formada quando cada componente reconhece a competência e a capacidade de influência e de ação de um outro” (2000, p.89).

2. Abordagem funcional do sistema em redes fundamentado nas alianças estratégicas

O Sistema de Redes não pode ser considerado conceitualmente como revolucionário. Na verdade, a sua concepção advém de uma adequação do já difundido sistema de cooperativas, o qual tem sua constituição jurídica baseada na Lei 5.764 de 1971. Porém, conceitualmente o sistema de redes turísticas, da forma como hoje é efetivado, não pode configurar uma cooperativa, já que não existe uma relação formal entre cooperado e cooperativa.

Um outro modelo muito similar é o sugerido pelo associativismo, cuja concepção prioriza o bem comum de seus associados em função do coletivo, abandonando assim ações isoladas que muito pouco colaboram com o desenvolvimento das ações de marketing. Porém, esse modelo propõe uma relação jurídica de associação e associados que não corre no sistema de redes.

A formação do sistema de Redes Turísticas no Brasil é um processo bem mais recente e está diretamente associada ao conceito de alianças estratégicas, no qual a colaboração entre as várias empresas é feita de forma informalmente, conforme sugere o modelo da Rede Turística de Maringá-PR. Entretanto, podem haver configurações mais formais.

O modelo organizacional baseado nos princípios da administração estratégica começou a ser utilizado no Turismo no Brasil na segunda metade da década de 90, quando ocorreram grandes modificações econômicas no país, principalmente com a implantação do Plano Real em 1994 e a maxidesvalorização do real em 1999.

Ao contrário do cooperativismo e associativismo, o sistema de redes se caracteriza pela independência gerencial e pela grande flexibilidade na tomada de decisões.

A maior similaridade entre os três sistemas porém, ocorre em relação às estratégias de ação, sempre baseadas em alianças que buscam otimizar os recursos disponíveis:

[...] a formação de alianças estratégicas tornou-se no mundo dos negócios uma competência essencial a qualquer tipo de organização, onde a interligação dos mercados, o acesso à informação dos grupos sociais diversos que compõem uma sociedade global, o crescimento do nível de exigência da pessoas, provocaram a necessidade de as empresas reformularem profundamente e estabelecer regras inovadoras para se manterem no jogo da competitividade”. (FISCHER 2002, p.115)

O sistema de redes busca resultados bem definidos, a razão de sua existência como segue:

- Alavancagem na força competitiva de cada uma das empresas participantes em função da força coletiva;
- Acesso mais rápido e intenso a vários recursos (tecnológico, financeiro, comerciais, humanos) que antes estavam distantes para cada empresa isoladamente;
- Estruturação e otimização no processo de controle e avaliação, incluindo ajustes mútuos sistêmicos;
- Divisão dos riscos inerentes ao negócio;
- Fortalecimento do produto ou serviço com adição de valor;
- Melhoria de desempenho do produto ou serviço, redução de custos, criação de novas utilidades no produto turístico, maior competitividade, imagem ampliada dos produtos etc.);
- Melhor acesso ao mercado e consolidação de vantagens competitivas;
- Fortalecimento das operações produtivas por intermédio de melhores processos, otimização das instalações, desenvolvimento de padrões operacionais;

- Aumento da capacitação tecnológica, alavancando a base tecnológica e a criatividade em pesquisas e desenvolvimento;
- Intensificação e afirmação do processo estratégico, superando as barreiras com as entradas nos vários segmentos turísticos;
- Identificação e exploração de novas oportunidades;
- Aprendizado conjunto e evolução organizacional com a concentração de esforços, que é essencial para o negócio em parceria;
- Desenvolvimento da capacitação financeira mediante qualificação conjunta, barateando os custos administrativos e norteando investimentos;
- Desenvolvimento e consolidação de sinergias mais bem estruturadas e amplas.

Como é de fácil constatação, o Sistema de Redes engloba vários temas administrativos, como custos, logística, estratégias mercadológicas entre outros. Porém, o mais importante é a força que faz funcionar: a sinergia entre as empresas, pois segundo Petrocchi “Sinergia é a situação em que a junção de duas ou mais partes é diferente da soma aritmética da parte” (1998, p. 135).

3. A sinergia atuando com ferramenta na busca de resultados

O turismo é especialmente sinérgico, mas essa característica ainda não foi percebida pela grande maioria dos empresários. O empresariado nacional tem uma forma de administrar as ações de sua empresa focada em metodologias aplicadas na segunda metade do século XX, quando a hierarquia e a centralização predominavam, havendo pouca participação das partes subalternas no processo decisório. Naquela época, pensar em cooperação entre concorrentes era algo ainda muito distante da realidade.

As empresas e poder público, principalmente prefeituras, pertencentes a uma mesma região deveriam administrar de forma conjunta as oportunidades que o turismo oferece. Entretanto, essas

ações conjuntas são muito raras e difíceis de serem executadas, principalmente em função da cultura empresarial descrita acima, na qual os interesses pessoais prevalecem.

A grande desconfiança em relação à concorrência é apontada como o principal motivo para que esse processo não se desenvolva. O que não é razoável porém, é deixar de usufruir de alguns benefícios, principalmente os de cunho administrativo que a Sinergia Administrativa pode oferecer a seus participantes:

- Auto-afirmação nas tomadas de decisão
- Visão mais ampla dos problemas e carências
- Maior visualização das alternativas mercadológicas
- Troca de experiências administrativas entre os participantes

O processo sinérgico na administração é baseado na junção de forças para uma causa, podendo ainda assumir um perfil mais concreto e atuar de forma direta na estrutura administrativa das empresas. Para tanto, divide-se a sinergia em pelo menos três aspectos básicos:

- 1. Sinergia de Marketing:** consiste em oferecer ofertas inter-relacionadas, publicidade, promoção, eventos e vendas vinculada. Isso aumentará a estrutura de marketing e potencializará a oferta de produtos turísticos. Nesse mesmo contexto, poderão ser utilizados os mesmo canais de distribuição e equipes de marketing. Isso barateará de forma significativa os custos finais do processo de marketing.
- 2. Sinergia Operacional:** consiste na utilização racional de toda a estrutura disponível de forma compartilhada. Esse compartilhamento levará a vantagens competitivas para a parte operacional do negócio. Por exemplo a utilização de pessoal de forma rotativa para execução de tarefas similares, além de translados e utilização de meios de transporte. Além d há outras vantagens: compartilhamentos de custos variá-

veis, vantagens no treinamento de pessoal, compras conjuntas etc.

3. Sinergia de Investimentos: essa etapa é principalmente de ordem governamental e serve como forma de fortalecimento do grupo nas discussões de interesses comum: instalação de novos sistemas de iluminação, pavimentação e até saneamento básico.

O processo multiplicador que a sinergia traz é, portanto, seu grande diferencial, e nele reside a essência da administração em rede. A força coletiva pode levar as empresas participantes a um salto grandioso de qualidade, tanto em questão subjetivas quanto objetivas. Esse salto não seria possível com a descrita centralização administrativa, na qual foram baseadas as formas de gestão nos últimos tempos.

O Sistema de Redes Turísticas focado no modelo de gestão da administração estratégica teoricamente, uma forma bastante eficaz para otimizar todas as variáveis do Sistema Turístico.

Na busca da comprovação da aplicabilidade das teorias administrativas e na forma de gestão defendida no Turismo em rede, tornou-se necessário criar parâmetros que comprovem de maneira funcional como as teorias administrativas reagiriam diante de uma situação real de mercado e quais seriam seus resultados práticos.

Para tanto, foi realizado um estudo baseado em regiões que adotam esse sistema como forma de gestão, como é o exemplo da Rede de Turismo Regional de Maringá, que já atua dessa forma num período superior a cinco anos e se tornou modelo de gestão do turismo em rede, com resultados práticos da eficácia desse sistema.

Para chegarmos a resultados conclusivos, foram realizadas pesquisas a fim de levantar informações sobre os benefícios desse modelo de gestão, bem como detectar avanços no cotidiano das empresas participantes e a forma como isso vem ocorrendo.

Optou-se pela análise de eficiência e da eficácia do sistema em redes por meio das suas ações operacionais, se justifica por que as empresas têm no resultado individual o parâmetro para o resultado da rede.

4. O modelo da Rede Turística de Maringá

O Sistema de Redes Turísticas ainda é uma forma de gestão pouco utilizada no país, porém há algumas redes que já se encontram em perfeito funcionamento e dando resultados práticos aos seus participantes, como é o caso da Rede Turística de Maringá (PR) que tem como objetivo o desenvolvimento e a potencialização dos negócios na região a qual pertence.

4.1 O ponto de partida para a implementação do Sistema de Redes

O setor turístico é cercado de muitas particularidades e que, durante anos, vem atrasando seu desenvolvimento como atividade econômica rentável. Assuntos importantes como baixa qualificação - do empregado e do empregador -, desconhecimento das variáveis do mercado, limitam a implantação de uma forma de gestão abrangente para o setor.

A maior resistência ocorre por causa da teorização sobre sistemas administrativos, o que na maioria dos casos gera um desinteresse imediato dos participantes. Por isso, o Sistema de Redes Turísticas segue um modelo conceitualmente bastante simples, baseado em ações conjuntas em benefício da coletividade e diminuiu para o empresário a dura missão de criar rotinas administrativas para a condução de seu negócio. O sistema também constitui um elo entre a oferta e a demanda turística.

A grande virtude do Sistema de Redes de Maringá conforme relatos de seus integrantes, é sua forma de gestão cooperativa, que resultou num percentual de satisfação de 87%. Questões de ordem técnico/administrativa estão sendo coordenadas por uma empresa terceirizada, muito próximo portanto do modelo de consultoria em-

presarial, em que o único vínculo legal entre as partes contratantes do serviço e a empresa é a cobrança de uma mensalidade.

Essa isenção administrativa, tão desejada nas grandes empresas, veio anular um dos grandes entraves ao desenvolvimento desse setor, a administração paternalista do negócio, que em muitos casos, causava limitações significativas na forma de administrar e de conduzir os rumos do negócio.

A entrada e saída de empresas participantes fica condicionada ao desejo de continuidade de participar do sistema. Havá apenas um vínculo contratual para regular as atividades já em andamento, garantindo assim a continuidade das atividades para todo o grupo em caso de desistência de uma das partes contratantes.

Tal flexibilidade reflete em uma maior tranquilidade sobre a contratação dos serviços em épocas de baixa-temporada. Esse fator preocupava a grande maioria dos empresários em decorrência principalmente do fenômeno da sazonalidade, muito sentido no setor turístico e que atinge o faturamento dessas empresas.

4.2 Metodologia para a execução das tarefas no Sistema de Redes

Segundo os idealizadores do Sistema de Redes de Maringá, não há uma conduta única para a execução das tarefas, já que essas decorrerem do eventual problema em questão.

O que há de concreto é um monitoramento das ações realizadas baseada principalmente no modelo sugerido pelo SISTUR (Sistema de Redes Turísticas) Nesse caso, o foco das ações recai sobre a parte operacional do sistema, com reflexos diretos nos demais sub-sistemas.

As informações para as tomadas de decisões são originárias de duas fontes: *a própria rede* por meio de serviços prestados e das *empresas da rede*, que estabelecem a mesma informação e particularidades sobre sua atividade em especial

De posse dessas informações, o escritório da Rede parte para a organização, buscando detectar a maior quantidade possível de in-

formações e carências a ser solucionadas, priorizando problemas de interesse comum, quase sempre relacionados à questão de demanda.

A metodologia para a seleção e análise dos problemas segue a seguinte ordem:

- 1. Oportunidades e ameaças do ambiente externo:** nessa fase preliminar do processo, são analisados os fatores que possam atingir o perfeito funcionamento da atividade turística. Fatores de ordem macroeconômica – inflação, taxa de juros, etc-, questões de caráter setorial – como análise do desempenho do setor turístico no tempo presente e, principalmente, projeções para o tempo futuro.
- 2. Análise de ambiente interno:** a fase de análise de ambiente interno está relacionada ao maior número de qualidades turísticas que a rede possa oferecer, além de tentar atenuar às deficiências da mesma. Dessa forma, na análise do ambiente interno irá ser trabalhada pela rede a tentativa de aproximação conceitual dos vários negócios envolvidos e oferecidos, para assim formar um perfil comercial para a rede como um todo. O objetivo dessa conduta é que as empresas consigam desfrutar de ganho em escala decorrente dessa unidade. Para que isso ocorra, questões simples terão que ser respondidas, como por exemplo: Qual o objetivo do negócio? Qual é o objetivo da Rede? Qual a missão individual de cada empresa no processo? Quais são os recursos disponíveis para potencializar essa região? Enfim, nessa etapa encontra-se a unidade de objetivos gerais da rede e o que se espera dela em relação ao seu rendimento futuro.
- 3. Formulação das estratégias:** essa fase do processo é inevitavelmente a mais demorada e a mais desgastante. Por se tratar de questões de consenso geral, as tomadas de decisões sempre ficam prejudicadas por interesses pessoais,

o que pode ocasionar uma demora nos rumos a serem seguidos. Em casos em que não há um consenso, a própria administração da Rede Turística oferece saídas técnicas para o problema.

O funcionamento e a discussão dos rumos da Rede Turística acontecem mediante algumas etapas:

- Em reunião realizada com os integrantes da rede, esta ouve as necessidades e os objetivos individuais, verificando as estratégias empresariais dos participantes de forma separada, tabulando as questões mais recorrentes e os problemas eventuais, tanto de ordem individual quanto de ordem operacional em relação ao próprio sistema. Posteriormente, os assuntos são organizados em uma escala de prioridades, objeto de estudo e ação para as próximas fases do processo. Nessa fase, também há a troca de experiências e a sugestão para planos de ação da rede.
- Realizada a primeira etapa, a próxima é elaborar uma estratégia única para toda a rede, utilizando, para isso informações contidas na etapa anterior e as decisões nela tomadas. Aqui já não cabe mais a discussão de assuntos individuais, e sim os coletivos, como a otimização do produto turístico, melhoria na infra-estrutura, formulações de eventos conjunturais etc.
- A última etapa para as formulações das estratégias, consiste em transformar o plano de ação em plano de execução. É quando as estratégias previamente definidas serão testadas antes de atingir sua forma definitiva. Nessa etapa as ações terão que comprovar sua aplicabilidade por meio da utilização máxima dos recursos disponíveis.

4.3 Implementação das estratégias

Nessa etapa, a rede atua de forma mais independente e intensa, pois, a partir desse estágio do processo, a ação de articular todas as variáveis discutidas nas etapas anteriores passa a ser responsabilidade da própria rede, a qual possui todas as ferramentas técnicas para a implementação das estratégias previamente definidas.

Diante da determinação das estratégias empresariais, a rede escolherá a melhor maneira de viabilizar as escolhas, utilizando metodologias gerenciais específicas, além de buscar parcerias que facilitem o processo de execução das tarefas. Nesse sentido, o sistema de redes torna-se um diferencial na forma de gestão, pois, diante da quantidade de empresas envolvidas, a penetração da rede nos vários segmentos se torna maior, pois não se está negociando com apenas uma empresa e sim com toda rede.

Algumas questões ficam facilitadas:

- Capacidade ampliada de utilização de recursos públicos para fins específicos da rede, como utilização de espaços públicos e melhora na infra-estrutura, tanto de ordem local como regional.
- Facilidade na formação de cursos de qualificação para funcionários e empresários em função da quantidade de pessoas envolvidas
- Possibilidade potencial da formação de uma rede de compras unificada, para criar força nas negociações e obter queda nos preços.

O grande diferencial da rede em relação à empresa isolada, consiste no benefício gerado pela sinergia dos negócios. Segundo essa concepção, todos os fatores necessários para a condução de uma estratégia de implementação ficam otimizados em função da magnitude da rede. Dentre eles, podemos citar liderança única e mais forte,

cultura organizacional mais bem estruturada, além da formulação de metodologias próprias e adequadas para todo o sistema.

O controle estratégico e o monitoramento das ações ocorre por meio do fornecimento de informações semanais dos participantes para a central da rede. A central tabula e organiza todas as informações e resultados recebidos de forma individualizada e os transforma em dados objetivos.

O sistema já conseguiu desenvolver ações organizacionais que muito podem contribuir para a sustentabilidade das empresas do setor, criando o conceito de turismo regionalizado e abrindo novos horizontes dentro da atividade turística. Além disso, criou novas opções de renda para pequenos municípios do interior do país, que ainda carecem de alternativas para seu crescimento e para geração de renda à população.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, Miguel Angel. *Promoção turística: um enfoque metodológico*. São Paulo: Pioneira, 1991.

ANDRADE, José Roberto de Lima. *Uma contribuição à análise econômica da demanda por turismo*. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) ECA/ USP, 2002.

BALANZÁ, Isabel Mílio. *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DENCKER, A. F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998

EMBRATUR. Anuário Estatístico *EMBRATUR*. Brasília, 2000, v.27.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Editora Gente, 2002

FOSTER, Richard N. *Por que empresas feitas para durar não são bem sucedidas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

PETROCCHI, Mário. *Turismo, planejamento e gestão*. São Paulo: Futura, 1998.

POIRIER, Charles. *Otimizando sua rede de negócios*. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Francisca Paula de Santos. *Turismo em rede: uma teia de múltiplas relações*. Faculdade Turismo Bahia, 24º Congresso ABAV.

SILVA, Mario Celso Marcondes e. *Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos: um fator diferencial da empresa moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. ABRH-Nacional, 1999.

ZACARELLI, Sérgio B. *Estratégias de sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2002.