



Qualis C ISSN: 2178-2008

RESENHA

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros



Resenha do artigo “estratégias competitivas: um estudo aplicado nos hotéis de Palmas - TO”

Competitive strategies: a study applied in hotels in Palmas – TO

Recebido: 10/06/2024 | Aceito: 11/07/2024 | Publicado *on-line*: 12/07/2024

Paulo Cesar Rodrigues Borges¹

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil
E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Ildelene Teles da Silva³

<https://orcid.org/0000-0003-2544-8031>

<http://lattes.cnpq.br/0087172730524046>

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil
E-mail: ildelene.teles@gmail.com

Eulália Rejane Lopes Silva²

<https://orcid.org/0009-0007-4514-6758>

<http://lattes.cnpq.br/0561269111481047>

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil
E-mail: eulalia.silva@iesb.edu.br

Monica Smith⁴

<https://orcid.org/009-0004-2573-1843>

<http://lattes.cnpq.br/261084276557484>

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil
E-mail: monica.smith@iesb.edu.br

Patrícia Ferreira Fagundes⁵

<https://orcid.org/0009-0001-7753-636X>

<http://lattes.cnpq.br/1453467787862897>

Instituto de Educação Superior de Brasília, DF, Brasil
E-mail: patricia.fagundes@iesb.edu.br



Resenha da obra:

JÚNIOR, Otávio Bezerra Sena; SILVA, Deusimária Fernandes; Barros, Alice Emanuele de Almeida. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO APLICADO NOS HOTÉIS DE PALMAS - TO. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. Ano 2021, Vol. 15, n. 2, jul. - dez., 2021.

Resumo

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Estratégias Competitivas: Um Estudo Aplicado Nos Hotéis De Palmas – TO”. Este artigo é de autoria: Otávio Bezerra Sena Júnior, Deusimária Fernandes Silva e Alice Emanuele de Almeida Barros. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Revista Eletrônica de Administração e Turismo”. Ano 2021, Vol. 15, n. 2, jul. - dez., 2021.

¹ Graduado como Oficial de Intendência do Exército Brasileiro (AMAN/1979), curso equivalente ao bacharelado em Administração pela Resolução Normativa nr 547/CFM, de 31/10/2018. Graduado em Engenharia Cartográfica pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1987), mestrado em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1993), doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB/2003) e doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME/1997)

²Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Analista em Políticas Públicas e Gestão Educacional. Servidora Pública da Secretaria de Educação do Distrito Federal - SEEDF.

³Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Analista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Servidora pública da Fundação Jardim Zoológico de Brasília - FJZB.

⁴Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Gestora em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Servidora Pública da Secretaria de Economia do Distrito Federal - SEEC/DF.

⁵Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Analista em Políticas Públicas e Gestão Educacional. Servidora Pública da Secretaria de Educação do Distrito Federal - SEEDF. Orcid:

Palavras-chave: Competitividade; Estratégia; Setor Hoteleiro.

Abstract

This is a review of the article entitled “Competitive Strategies: An Applied Study in Hotéis De Palmas – TO”. This article is authored by: Otávio Bezerra Sena Júnior, Deusimária Fernandes Silva and Alice Emanuele de Almeida Barros. The article reviewed here was published in the journal “Revista Eletrônica de Administração e Turismo”. Year 2021, Vol. 15, n. 2, Jul. - Dec., 2021.

Keywords: Competitiveness; Strategy; Hotel sector

Resenha:

A presente resenha trata da análise do artigo: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO APLICADO NOS HOTÉIS DE PALMAS – TO. Seguem as informações acadêmicas relevantes dos autores.

1) Otávio Bezerra de Sena Júnior, Universidade de Brasília (UnB) Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), atuando na linha de Estratégia, Marketing e Inovação. Mestre e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN;

2) Deusimária Fernandes Silva, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO). Tecnóloga em Gestão de Turismo pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), Campus Palmas. Graduada em Administração pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR);

3) Alice Emanuele de Almeida Barros, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharel e Mestranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Gestão da Qualidade de Serviços pela Universidade Potiguar (UnP). Gerente de Turismo na Luck Receptivo.

A breve apresentação do título do artigo e seus autores tem como objetivo facilitar a leitura e compreensão do trabalho. Com essa mesma finalidade, é importante fornecer uma visão geral da estrutura do artigo. Esta estrutura inclui: resumo, palavras-chave, introdução, referencial teórico e seus subtítulos, metodologia, discussão dos resultados, considerações finais e referências.

O resumo a seguir apresenta a ideia principal do artigo:

O setor de hotelaria vem crescendo em Palmas/TO, incrementando a oferta de acomodação para os viajantes. Diante do aumento da demanda, o trade hoteleiro vem incorporando novos empreendimentos, acirrando a competitividade entre os meios de hospedagem, despertando as empresas para a adoção de estratégias que visem a conquistar novos hóspedes e fidelizar os assíduos. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as principais estratégias competitivas utilizadas no mercado hoteleiro de Palmas/TO. Foi realizada uma pesquisa descritiva-exploratória com abordagem qualitativa, com os gerentes e proprietários. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e após análise e levantamento de dados os resultados foram apresentados baseando-se no modelo de Porter (2009). Os principais resultados demonstraram que as estratégias de preço e atendimento diferenciado foram as mais destacadas para fidelizar e atrair novos hóspedes, forçando os hotéis a se adaptarem estruturalmente para acompanhar o desenvolvimento do setor de maneira competitiva e inovadora. (de Sena Júnior, Silva & de Almeida Barros, 2021).

Esse artigo tratou da expansão hoteleira da cidade de Palmas-TO, e ilustra o papel significativo do turismo, tendo como objetivo geral analisar as principais estratégias competitivas adotadas pelo setor hoteleiro. O estudo foi conduzido em 2019, abrangendo os hotéis localizados na área central de Palmas, contemplando estabelecimentos de pequeno, médio e grande portes.

Diante desse contexto, o problema central foi formulado pelos autores da seguinte forma: Quais são as principais estratégias competitivas utilizadas no mercado hoteleiro de Palmas/TO?

Os autores escolheram explorar esse tema pela necessidade em se aprofundar a investigação sobre as práticas mais eficazes adotadas pelas empresas do setor, com o fito de se tornarem referência num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Ao analisar essas estratégias, buscou-se não apenas identificar os padrões comuns de atuação, mas também compreender como tais estratégias contribuíram para a vantagem competitiva das organizações hoteleiras na região.

Embora o modelo tradicional das forças competitivas seja comumente aplicado às indústrias de produção, os autores verificaram que pesquisas anteriores têm evidenciado sua aplicabilidade ao turismo e aos estabelecimentos de hospedagem (Menezes e Cunha, 2015), mesmo considerando que o turismo não se caracterize como um produto físico (Du Plessis et al, 2015).

Dando continuidade às considerações sobre o modelo tradicional das forças competitivas e o turismo, os autores citaram um estudo pioneiro conduzido por Poon (1993). Desse estudo, os autores do artigo registraram que o sucesso competitivo em empresas do setor turístico envolve a priorização do meio-ambiente, a liderança em qualidade, o desenvolvimento de inovações radicais e o fortalecimento da posição estratégica.

Continuando na linha de raciocínio estabelecida nos dois parágrafos anteriores, os autores ainda aduziram a necessidade de se reconhecer a aplicabilidade do modelo das forças competitivas, tradicionalmente associado às indústrias de produção, também ao contexto da hospedagem e ao turismo. Isso sugere uma compreensão mais ampla do conceito de competição e da dinâmica do mercado turístico, que não se restringe apenas à oferta de produtos tangíveis, mas abrange também serviços e experiências.

Ao mencionar que o turismo não se caracteriza como um produto físico, os autores ressaltaram a natureza intangível e multifacetada dessa indústria, na qual a qualidade da experiência do cliente desempenha um papel importante na competitividade das empresas. Este fato acarreta o seguinte: as estratégias competitivas adotadas pelos estabelecimentos de hospedagem devem ir além da oferta de acomodações e incluir no projeto de negócio itens como preservação ambiental, excelência no atendimento e inovação.

Ainda sobre o estudo de Poon (1993), os autores enfatizaram que este autor chamou a atenção para o sucesso competitivo no setor turístico, que está intrinsecamente ligado à capacidade das empresas em se adaptarem às mudanças ambientais, tecnológicas e de mercado, bem como de se diferenciarem por meio de práticas inovadoras e por meio de uma posição estratégica sólida.

Os autores resenhados sugeriram que as empresas de hospedagem precisam estar atentas, não apenas às condições externas, mas também às tendências e demandas dos consumidores, constantemente examinando melhorias e diferenciais que agreguem valor à experiência do cliente.

Na seção do referencial teórico, os pesquisadores exploraram os conceitos de Estratégias Competitivas no Meio da Hospedagem, Meios de Hospedagem de Palmas e o segmento Hoteleiro.

Os autores assentaram que, no atual cenário competitivo, as estratégias são necessárias para sobrevivência no mercado, citando Nunes e Nunes (2013). É fundamental assinalar a análise dos concorrentes, juntamente com a compreensão das necessidades dos clientes (Costa, 2019). Os gestores de hotéis devem estar atentos não apenas aos concorrentes, mas também aos fornecedores, substitutos e clientes, adotando estratégias que aumentem a competitividade dos empreendimentos.

Foi ponto de nota dos autores no artigo resenhado que as características distintivas dos estabelecimentos hoteleiros, conforme Gohr, Santos e Cunha (2011), incluem a natureza estática dos produtos e serviços, flutuações nas necessidades, altos custos operacionais fixos e sazonalidade. Esses fatores influenciam diretamente na escolha de estratégias para alcançar a vantagem competitiva.

Dentro dessa linha de raciocínio, os autores também ressaltaram a necessidade de identificar as forças competitivas como essencial para aplicar as estratégias genéricas delineadas por Porter (2009), tais como: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. Os autores demonstraram que as forças Porter são estratégicas para alcançar um bom posicionamento no mercado.

Os autores classificaram os meios de hospedagem com base nas informações disponibilizadas pelo Ministério do Turismo (2015), o qual define meios de hospedagem como estabelecimentos que oferecem serviços de alojamento temporário e outros serviços necessários aos hóspedes. Esses serviços são regulados por contrato, seja tácito ou expresso, com cobrança de diária, conforme a Lei 11.771/2008 (Art. 23).

Castelli (2001), citado pelos autores, sustentou que uma empresa hoteleira atua como uma organização que oferece alojamento a uma clientela variada, cobrando diárias por seus serviços. Isso significa que os hotéis são acessíveis a qualquer pessoa que possa pagar, sem discriminação de tipo de cliente. Ainda citaram Ribeiro (2011), que complementou esta visão, manifestando que essas empresas fornecem aposentos mobiliados com banheiro privativo, tanto para estadas curtas, quanto para as longas, assim como apresentando como diferenciais competitivos a oferta de serviços de quarto, lavanderia e facilidades de lazer e negócios, como piscinas, academias e centros de convenções.

Os autores salientaram que os estabelecimentos de pequeno e médio porte prevalecem no mercado hoteleiro brasileiro

No item do referencial teórico do artigo resenhado – Palmas e o segmento hoteleiro -, evidenciou-se que o setor de hospedagem tem crescido junto com o turismo. A maioria dessas empresas é de propriedade familiar, com mão de obra pouco qualificada e baixo investimento em tecnologia. Constou-se que quando existe investimento em qualificação profissional e tecnológica há um destaque no mercado em relação a competitividade, surgimento de novos hotéis e a entrada de redes internacionais em Palmas/TO.

Diante do contexto da formulação de estratégias competitivas, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva de natureza qualitativa pelos autores do artigo resenhado, durante o mês de novembro de 2019. O público-alvo incluiu supervisores, gerentes e proprietários de hotéis de várias regiões de Palmas, no Tocantins. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas, utilizando um questionário semiestruturado, constituído de perguntas abertas e fechadas. A amostra totalizou 14 (quatorze) hotéis.

Em relação à discussão dos resultados da pesquisa, os autores apresentaram quadros explicativos, com os seguintes tópicos a seguir sumarizados para cada ilustração:

Quadro 2: Classificação Números de UH's (Unidade Habitacional) - A maioria dos hotéis em Palmas são de pequeno porte, seguidos pelos de médio porte, e apenas uma minoria é de grande porte. Essa classificação foi determinada com base na quantidade de unidades habitacionais (UH's) de cada estabelecimento.

Quadro 3: Quais foram os motivos para implantação deste hotel na cidade de Palmas/TO? - Metade dos hotéis em Palmas foi implantada devido ao desenvolvimento econômico local, enquanto 34,1% mencionaram motivos familiares e apenas 15,1% apontaram o crescimento do turismo como o motivo principal.

Quadro 4: Há quanto tempo o hotel está no mercado? - A maioria dos gestores de hotéis em Palmas tem entre 10 e 30 anos de experiência na cidade. Cerca de 23,1% iniciaram operações entre 3 e 9 anos atrás, enquanto apenas 7,7% estão no mercado há 3 meses a 2 anos.

Quadro 5: Durante esse tempo fez alguma reforma para a melhoria do hotel? 92,9% dos empreendimentos realizaram reformas, com 50% adaptando-se a normas de acessibilidade e sustentabilidade, 21,4% modernizando a estrutura e apenas 7,1% renovando a mobília.

Quadro 6: Como considera que o hotel se destaca perante a concorrência de flats, casas alugadas e pousadas? - A maioria dos gestores (42,9%) considera atendimento e preço como o maior diferencial, seguido por localização e estrutura (21,4%). Apenas 14,3% destacam higiene, café da manhã e conforto como diferenciais, e o mesmo percentual menciona auditórios, qualidade no serviço e segurança. A minoria (7,1%) não vê flats, casas alugadas e pousadas como concorrentes diretos.

Quadro 7: Como o hotel é influenciado pelos novos entrantes? - mostra que 30,8% dos gestores ajustam os preços para manter clientes, enquanto 30,8% vêm os novos concorrentes como simples competidores. Cerca de 23,1% sentem-se motivados a inovar. Apenas 7,7% são positivamente influenciados pelos novos concorrentes, e a mesma proporção (7,7%) nota um aumento na rotatividade de funcionários. Por fim, 15,4% não são afetados pelos novos entrantes, pois têm uma clientela fiel.

Quadro 8: A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado? De que forma? - 85,8% expressa preocupação com os novos entrantes devido à possível migração de clientes, oferta de infraestrutura e preços mais competitivos, e a associação a redes renomadas. Uma parcela menor (14,2%) não percebe ameaça, pois encara a concorrência como algo inerente ao mercado e considera que o preço oferecido é o fator distintivo mais importante.

Quadro 9: O hotel é afetado por outros concorrentes já consolidados no mercado hoteleiro de Palmas? - 50% admite ser influenciada por outros hotéis consolidados no mercado.

Quadro 10: Quais as principais estratégias que o hotel adota na alta e na baixa temporada frente aos seus concorrentes? A diferenciação de preço (78,6%), promoções (71,4%), atendimento flexível às demandas dos clientes (64,3%) e diferenciação de serviços (57,1%).

Quadro 11: Quais ações o hotel realiza na baixa temporada para aumentar os lucros? - Promoções (57,1%) para aumentar os lucros, seguido pela redução de preços (35,7%). Alguns hotéis também realizam eventos para manter a ocupação

(14,3%), enquanto uma minoria (7,1%) não adota estratégias devido à falta de demanda nesses períodos.

Quadro 12: Quais os fatores básicos para o sucesso deste hotel? - Gestão de custos para oferecer preços mais baixos que a concorrência (35,7%), foco em nichos específicos de clientes (35,7%) e diferenciação através de serviços e infraestrutura de alta qualidade, mesmo que isso signifique preços menos competitivos (28,6%).

Quadro 13: Frente aos demais hotéis, o que você considera ser a vantagem competitiva do hotel contribuindo para o posicionamento dele perante os demais e que tem gerado melhores resultados? - As preferências dos clientes foram: atendimento humanizado (42,9%), preço, qualidade do serviço, limpeza e localização (25,9%), fidelização dos clientes (21,4%), infraestrutura e conforto (14,3%), e centro de eventos e quantidade de leitos (7,1%).

Encerrando o trabalho, os pesquisadores concluíram que os hotéis em Palmas (TO), predominantemente, são de pequeno porte e têm entre 10 e 30 anos de atividade, mas há sinais de crescimento com a entrada de novos empreendimentos. Eles observaram que estratégias relacionadas a preço e atendimento diferenciado são comuns entre os hotéis, visando atrair e fidelizar clientes. Também assentaram que a entrada de novos concorrentes impulsiona os hotéis existentes no sentido de realizar reformas e adaptações para acompanhar o mercado em constante desenvolvimento e para atender às necessidades dos clientes mais exigentes.

A gestão de preços, a diferenciação de serviços, uma infraestrutura de qualidade superior e o foco em nichos específicos também foram itens identificados pelos autores ao concluírem o trabalho. Estes itens foram considerados pelos gestores como importantes para a competitividade. Além disso, manter os hotéis rentáveis durante a baixa temporada é visto como essencial. Os autores salientaram a importância de manter estratégias competitivas atualizadas e alinhadas com as necessidades do mercado, focando na satisfação dos hóspedes, na qualificação e na inovação como diferenciais para o sucesso e consolidação dos hotéis na cidade.

Como crítica ao artigo como um todo, os resenhistas consideram que o estudo do artigo ora resenhado é importante para pesquisadores e estudantes de gestão estratégica, que tem por finalidade compreender os fatores que influenciam o sucesso (ou o fracasso) na formulação e implementação de planejamentos estratégicos no setor hoteleiro.

Outrossim, é também importante salientar a meticulosa descrição dos métodos de gestão estratégica mais empregados neste contexto específico do turismo e da hotelaria, bem como a sua compreensão para aplicação futura no planejamento estratégico de negócios hoteleiros.

Além disso, a pesquisa revelou que os desafios mais comuns enfrentados pelo setor hoteleiro circunscrevem-se aos novos concorrentes (entrantes), à baixa temporada e hospedagens alternativas.

Para superar os desafios dos novos concorrentes, baixa temporada e hospedagens alternativas, o setor hoteleiro, segundo os autores, pode adotar estratégias como inovação e diferenciação de serviços, *marketing* direcionado e promoções durante períodos de baixa demanda, estabelecimento de parcerias estratégicas, flexibilidade de preços, investimento contínuo em infraestrutura, ênfase (foco) no atendimento ao cliente (usuário) e diversificação das ofertas de hospedagem. Essas medidas visam a atrair e a reter os clientes, garantindo a competitividade e o sucesso dos hotéis num ambiente em constante evolução.

Ainda na fase de conclusões, os autores puseram em relevo o referencial teórico das cinco forças de Porter (2009), que muito contribui para o setor hoteleiro ao

fornecer uma estrutura analítica para entender a dinâmica competitiva do mercado. Identificar as forças que moldam a concorrência - como o poder de barganha dos clientes - dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes existentes - permite aos gestores hoteleiros tomar decisões estratégicas.

Nessa linha de raciocínio, os autores sugerem que as ações estratégicas a serem adotadas podem incluir o ajuste de preços e o investimento em *marketing* para lidar com a rivalidade entre hotéis existentes ou investir em diferenciação de serviços para enfrentar a ameaça de produtos substitutos. Assim, os gestores de hotéis poderiam desenvolver estratégias mais eficazes para se sobressair e permanecer no mercado competitivo.

Por último, os autores indicaram a necessidade de futuras pesquisas para expandir a amostra, incluindo hotéis de outros estados e conduzir uma análise comparativa. Além disso, sugerem uma investigação mais aprofundada sobre como os hóspedes percebem as estratégias competitivas adotadas pelas empresas do setor. Isso sugere um interesse em entender melhor como as estratégias dos hotéis impactam a experiência dos clientes e como isso pode influenciar a competitividade e o sucesso no mercado hoteleiro.

Enfim, os autores abordaram um tema atual, relevante e que traz impacto econômico para a cidade de Palmas. A metodologia aplicada de entrevistas com gerentes e proprietários permitiu analisar qualitativa e pormenorizadamente as práticas empresariais e competitivas adotadas no mercado hoteleiro. Vale registrar, outrossim, que os resultados obtidos, de forma clara, apontaram para o fato de que o preço e o atendimento são diferenciais que atraem e fidelizam hóspedes.

A assertividade quanto ao tema e os resultados apresentados demonstram que os autores conseguiram atingir o objetivo proposto no artigo. O referencial teórico utilizado - modelo de Porter (2009) - é amplamente reconhecido e estudado na literatura acadêmica e oferece respaldo consistente à interpretação dos resultados.

Como contribuição desta resenha, sugere-se que os autores poderiam pesquisar sobre a possibilidade dos resultados das práticas empresariais obtidas em Palmas/TO, também, se repetirem em outras regiões do País. Tem-se a oportunidade de aprofundar este estudo, delineando estratégias e explorando outros modelos teóricos em diferentes regiões geográficas.

Há, ainda, a possibilidade de aprofundar a análise do tipo de atendimento, com foco em tendências e inovações nesta área, a serem oferecidas aos hóspedes. Essas práticas podem servir como estratégias para atrair e manter a clientela.

Uma sugestão para a agenda de continuação seria examinar modelos mais recentes, que podem oferecer informações adicionais ou complementares ao que foi realizado neste estudo.

REFERÊNCIAS

CASTELLI, G. Administração hoteleira. 8.ed. Caxias do Sul: Educsc, 2001.

COSTA, K. K. P. da. Estratégias competitivas no setor hoteleiro: Estudo De Caso Do Hotel Serra Golfe, Bananeiras-PB. Monografia (Graduação). Universidade Federal da Paraíba. Bananeiras. 2019.

DU PLESISS, E.; SAAYMAN, M.; VAN DER MERWE, A. What makes South African tourism competitive? African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 4(2), 1-14, 2015.

GOHR, C. et al. Estratégias Competitivas e Corporativas em duas Organizações Hoteleiras de Um Município do Estado de Mato Grosso do Sul. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ABEPRO), Anais ABEPRO, Belo Horizonte: 2011.

MENEZES, V. de. O.; CUNHA, S. K. Meios de hospedagem e inovação como estratégia competitiva: uma discussão teórica com base na visão de Porter. Revista Rosa dos Ventos, 7(4), 526-540, out-dez, 2015.

NUNES, R.A.C; NUNES, J.O.C. Visão das Estratégias Competitivas Genéricas como Fator de Vantagem Competitiva: Um Estudo no Seguimento de Barracas de Praia Associadas à Abrasel em Fortaleza/ CE. Turismo: Estudos e Práticas (RTEP/UERN). Mossoró/RN, 2(1), 2013.

POON, A. Tourism, technology and competitive strategies. Wallingford: C.A.B International (Chapter 9), 1993.

PORTER, M.E. Competição on competition. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.