

A Relevância do Planejamento Estratégico para a Competitividade na Hotelaria Contemporânea

The Relevance of Strategic Planning for Competitiveness in the Contemporary Hotel Industry

Marlen Maria Cabral Ramalho

Professora Centro Universitário São José; Doutora em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (UFRJ) e Bacharel em Turismo (UFRRJ).

Roseli Gabriel

Professora Centro Universitário São José; Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo.

Eduarda Francisco Dias

Bacharel em Turismo e graduanda em Hotelaria Centro Universitário São José e Guia de Turismo.

RESUMO

O presente estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica sobre a temática da hotelaria, hospitalidade e planejamento estratégico no contexto do negócio hoteleiro. O objetivo é discutir a importância do planejamento estratégico para a gestão hoteleira. O planejamento estratégico, por meio de suas etapas, pode e deve ser aplicado à gestão hoteleira, configurando-se como um processo dinâmico e contínuo que orienta o empreendimento na definição e no alcance de seus objetivos. Esse processo contribui para a adaptação do negócio às condições do mercado e para a obtenção dos resultados almejados pela gestão. Cabe ao gestor hoteleiro a responsabilidade de integrar os objetivos organizacionais às ações práticas de cada setor do empreendimento, assegurando que as etapas sejam cumpridas e os objetivos alcançados, o que favorece uma gestão eficiente do negócio.

Palavras-chaves: Hotelaria. Gestão Hoteleira. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The presente study consists of a bibliographic research on the theme of hospitality, hotel management, and strategic planning in the context of the hotel business. The objective is to discuss the importance of strategic planning for hotel management. Strategic planning, through its stages, can and should be applied to hotel management, constituting a dynamic and continuous process that guides the enterprise in defining and achieving its objectives. This process contributes to adapting the business to market conditions and achieving the results desired by management. It is the responsibility of the hotel manager to integrate organizational goals with the practical actions of each sector of the enterprise, ensuring that the stages are followed and the objectives are achieved, which promotes efficient business management.

Keywords: Hospitality. Hotel Management. Strategic Planning

1. INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro é um dos pilares fundamentais da atividade turística, desempenhando papel central na geração de empregos, na movimentação econômica e na promoção de um destino turístico. Trata-se de um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, caracterizado por constantes mudanças nas preferências dos consumidores. Para diversos autores, em resumo, planejar é pensar no futuro e o planejamento estratégico um nível de planejamento essencial para a gestão eficiente dos meios de hospedagem. Mais do que um instrumento administrativo, o planejamento estratégico é um processo contínuo de análise, tomada de decisão e adaptação, que orienta o empreendimento em direção ao alcance de seus objetivos. Dentro dessa perspectiva, esse artigo tem como objetivo discutir a importância do planejamento estratégico para a gestão hoteleira.

Para o alcance do objetivo geral, foram elencados alguns objetivos específicos, dentre eles: discutir o conceito de planejamento estratégico e sua aplicabilidade na hotelaria; entender a relevância do planejamento estratégico na gestão hoteleira e entender as etapas do planejamento estratégico no setor hoteleiro. Como metodologia, esse trabalho foi elaborado por uma pesquisa bibliográfica sobre os temas, planejamento estratégico e gestão hoteleira.

O trabalho é justificado já que a discussão da temática é essencial, visto que pode contribuir para a gestão eficiente, estratégica e sustentável dos empreendimentos hoteleiros. Nesse sentido, o trabalho foi dividido da seguinte forma: na primeira etapa foi discutido o conceito de planejamento estratégico e sua aplicabilidade na hotelaria, seguido pela discussão sobre as etapas do planejamento estratégico na hotelaria e o papel do gestor dentro desse cenário.

Por fim, os principais autores que permearam este trabalho para a tecitura textual foram: Araújo (2020), Chiavenato (2000), Hsied (2006), Marques (2025) e Petrocchi (2006).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Conceito de Planejamento Estratégico na Hotelaria

Segundo Martins e Bahia (2011) a hotelaria encontra-se no ramo bens de serviços, tendo suas características próprias de organização. Sua principal finalidade é disponibilizar hospedagem e outros serviços (dependendo do tipo de hospedagem), como: alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber. Por isso, existem os mais variados meios de hospedagem, visando atender à diversidade do mercado turístico, podendo ser

desde uma área para camping até um luxuoso resort. Consequentemente, cada um tem uma gestão específica, conforme a quantidade de unidades habitacionais, os serviços oferecidos, entre outros fatores. Neste cenário, o planejamento se torna essencial para que os objetivos estruturados sejam alcançados e a gestão eficiente.

Planejar pode ser definido como pensar no futuro desejado, pré-determinar uma ação para o futuro, é ter uma atitude anterior à tomada de decisão, como também um processo contínuo visando produzir uma situação futura idealizada, que somente acontecerá se determinadas ações forem executadas (Petrocchi, 2006). Para Fernandes (2011) por planejamento entende-se como um processo que permite prever e avaliar ações futuras, visando à tomada de decisões mais racionais e eficientes. Já Lacombe (2006) afirma que planejar é definir previamente o que será colocado em prática, a forma como será executado, alcançando o resultado esperado lá na frente. O planejamento pode e deve ser modificado ou adaptado na medida em que haja necessidade. Para isso é importante que ele seja constantemente acompanhado, revisado e corrigido. E no planejamento é importante frisar a importância do líder “O conhecimento capacita o líder na condução eficaz da organização, mesmo quando o ambiente muda de forma irregular ou desordenada” (MINTZBERG, 1998, p. 436). O líder precisa estar preparado na condução do negócio e no planejamento hoteleiro.

Para Lugoboni e et. al. (2018) a busca constante de aperfeiçoamento das atividades organizacionais é um dos maiores objetivos em qualquer organização, mas os obstáculos existem com as mudanças de ambiente, a falta de informações, a concorrência. Por meio do Planejamento Estratégico é possível se ter uma visão futura, impulsionando a organização a seguir essa visão, tendo forças estratégicas capazes de manter seus objetivos. Desta forma, as empresas utilizam amplamente o Planejamento Estratégico para alcançar seus objetivos, servindo como direcionador mais apropriado, pois se baseia na interpretação que este faz do ambiente em que a empresa está inserida.

Nesse sentido, Marques (2015) afirma que é fundamental as empresas desenvolverem diversos tipos de planejamentos, de modo que estes permitam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, proporcionem, resultados. Logo, os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional são três poderosos instrumentos para o alcance desse processo.

Petrocchi (2006), adequando a discussão à hotelaria, afirma que o planejamento pode ser caracterizado em três níveis: o estratégico- refere-se ao direcionamento da organização; o nível tático, que é subordinado ao estratégico e é aplicado aos departamentos ou setores do hotel; e o nível operacional que trata das atividades operacionais (Figura 01).

Figura 01: Níveis de planejamento e suas características



Fonte: Estratégia Concursos, 2025.

Assim, sobre a abrangência do planejamento, entende-se como nível estratégico é feito em uma esfera de administração mais elevada e sua duração é mais longa em relação aos planejamentos táticos e operacionais. Já o planejamento tático é aquele em que o planejado é colocado em prática pelos setores responsáveis e deve ser cumprido em curto prazo. Por fim, o planejamento operacional é feito em uma esfera de administração mais elevada e sua duração é mais longa em relação aos planejamentos táticos e operacionais.

2.2 Etapas do Planejamento Estratégico no Setor Hoteleiro

Para Drucker (1984, p. 25): [...] planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Assevera Oliveira (2004) que para a implantação de um planejamento estratégico, é necessário buscar: a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los. b) conhecer e eliminar seus pontos fracos. c) conhecer e usufruir das oportunidades externas. d) conhecer e evitar as ameaças externas. e) buscar um efetivo plano de trabalho.

Já Chiavenato (2000), pondera que o planejamento estratégico exige algumas etapas, dentre elas:

1. Determinação dos objetivos em função da missão e visão da organização;
2. Análise ambiental externa é a maneira pela qual a empresa procura entender o seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre;
3. Análise organizacional interna refere-se a análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico, verificando os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e desafios.

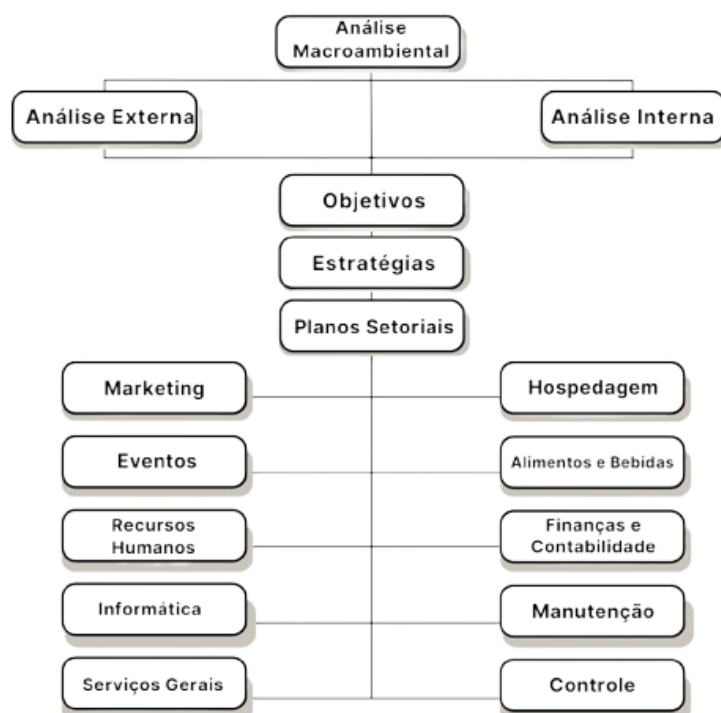
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial, a partir dos objetivos;
5. Elaboração do planejamento estratégico deve se caracterizar por canais de comunicação abertos em todos os níveis da empresa, contando com a ampla e participação de todos os níveis da organização;
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais colocando os planos em ação.

Já para Petrocchi (2006) para a implementação de um processo de planejamento estratégico devem ser observadas algumas etapas, dentre elas:

- Diagnóstico: analisa a situação existente. Pode ser considerada a base do planejamento e visa conhecer o momento presente do meio de hospedagem. Será denominado de análise macro ambiental, subdividindo-se em externa e interna;
- Objetivos: tem relação com aquilo que se quer atingir no futuro. Os objetivos se transformam em ponto de convergência para todos os setores do hotel.
- Estratégias: escolha e definição de estratégias para o alcance dos objetivos; definição do posicionamento e do público-alvo.
- Planos Setoriais: ações que são necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Se desdobram em planejamento tático e operacional em cada setor do hotel, subordinando-se às estratégias escolhidas, contribuindo para atingir os objetivos da empresa.
- Controle: acompanhamento do planejamento e adoção de ações corretivas. Pode estar relacionado ao controle de qualidade e padronização de procedimentos operacionais da hotelaria; pesquisas de mercado e manutenção de base de dados sobre os indicadores da empresa e de mercado; além do monitoramento do macroambiente.

Para Hsieh (2006) a estrutura de um planejamento de negócio de uma pousada é simples, devendo contemplar os passos do planejamento estratégico. Isso pode se modelar aos outros empreendimentos hoteleiros. Para o autor, a estrutura do planejamento deve passar pela visão - análise externa, interna, mercado e cenários- estratégias- objetivos- plano de ações- viabilidade financeira e orçamento. Já para Petrocchi (2006) o roteiro de processo de planejamento em um meio de hospedagem, passaria pelas seguintes etapas (Figura 02):

Figura 02: Roteiro de Processo de Planejamento



Fonte: Petrocchi, 2006.

Análise Macroambiental: está relacionado ao diagnóstico da situação atual do empreendimento hoteleiro, se dividindo entre a análise externa e interna. Dentro da perspectiva da análise externa são elaborados os estudos de mercado e levantamento de aspectos positivos e negativos externos ao empreendimento, sendo os aspectos positivos denominados “oportunidades” e os negativos, “desafios”. Os aspectos externos ao empreendimento hoteleiro possuem como característica, serem incontornáveis pela administração hoteleira. Como exemplo, temos: destino, restaurantes, destinos concorrentes, segurança pública, saúde pública, turismo receptivo etc. Por sua vez, a análise macroambiental interna levanta os aspectos positivos (pontos fortes) e negativos (pontos fracos) da estrutura empresarial, controláveis pela administração do negócio hoteleiro (Petrocchi, 2006). Para o autor, para descobrir os pontos fortes e fracos são analisados fatores gerenciáveis internos de um empreendimento, dentre eles: instalações prediais, equipamentos, finanças, tecnologia, taxas de ocupação, políticas de preço, método de trabalho, marketing e recursos humanos.

Maximiano (2006) pondera que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Para Hsieh (2006) dentro da perspectiva do planejamento de um negócio hoteleiro, quanto mais pontos fortes tiver o investimento, menor será o risco. Assim, o ideal seria investir numa situação em que o ambiente externo apresente boas oportunidades e o empreendimento tenha pontos fortes. Caso haja mais pontos fracos, se faz necessário quais são os fatores para torná-los fortes.

Objetivos: devem ser enunciados de forma clara, concisa e conter indicadores, a fim de monitorar o andamento do processo. Ter muitos objetivos pode ser um pouco complexo, o ideal é ter poucos, distribuídos nas áreas-chaves do negócio (Hsieh, 2006). Para Petrocchi (2006), a determinação dos objetivos deve estar ligada a diversas áreas, dentre elas: desempenho operacional, desempenho econômico-financeiro, imagem perante a sociedade, relacionamento com acionistas ou investidores, relacionamento com o quadro pessoal. Explicando, temos: as taxas de ocupação na alta e baixa temporada, as tarifas e as reclamações dos hóspedes (Hsieh, 2006).

Estratégias: Considerando o planejamento estratégico como um processo de migração entre a situação presente e uma situação esperada no futuro, a definição de estratégia seria a escolha dos melhores caminhos para que essa migração aconteça ou a seleção de meios para alcançar os objetivos empresariais (Petrocchi, 2006). Para o autor citando Porter, existem três linhas básicas de estratégias empresariais:

1. Prática de menores preços. o hotel buscaria atrair hóspedes por meio de tarifas com valores inferiores a concorrência. 2. Diferenciação: quando a proposta de hospedagem possui aspectos diversos da localização as instalações e as características da prestação de serviços. 3. Enfoque. Quando um hotel é concebido e opera direcionado para determinado nicho de mercado. As estratégias no atendimento ao hóspede são decisivas. No século XIX, César Ritz já praticava de forma pioneira o atendimento personalizado a seus hóspedes (Petrocchi, 2007, p. 49).

Portanto, aspectos como qualidade no atendimento, posicionamentos, políticas de preços, relacionamento com o hóspede, entre outros, podem ser contemplados na formulação de estratégias na hotelaria (Petrocchi, 2006).

Planos Setoriais: pode ser englobado dentro da perspectiva do planejamento tático ou setorial, momento em que as ações são programadas. Para Petrocchi (2006) existe uma flexibilidade na estruturação dos planos setoriais, permitindo a adequação às características e prioridades do meio de hospedagem. Para o autor, o planejamento tático pode ser dividido em diversas áreas, possuindo diversos objetivos, dentre eles (Quadro 01).

Quadro 01: Áreas do planejamento tático

| ÁREA | ATRIBUIÇÕES BÁSICAS |
|--------------------------|--|
| Marketing | Planejamento das ações de marketing (produtos, preços, promoção, reserva, vendas, relações com operadoras e agências, relações públicas e relação com a imprensa). |
| Hospedagem | Operação de portaria, recepção e governança. |
| Alimentos e Bebidas | Serviços de quarto, bar, restaurante e frigobar. |
| Eventos e Lazer | Organização e coordenação de eventos e atividades de lazer. |
| Recursos Humanos | Gestão de pessoas (seleção, contratação, folha de pagamento e etc). |
| Finanças e Contabilidade | Áreas financeiras e contábil, controle de custos, indicadores financeiros. |
| Informática | Sistemas e equipamentos de informática. |
| Manutenção | Serviços de manutenção predial e de equipamentos. |
| Serviços Gerais | Compras, almoxarifado e serviços de apoio. |
| Controle | Acompanhamento dos planos setoriais, padronização de procedimentos, controle de qualidade, pesquisa e base de dados de clientes, indicadores, replanejamento. |

Fonte: Petrocchi, 2006.

Controle: As ações de controle possuem como finalidade verificar se tudo que foi planejado, organizado e dirigido está alcançando o resultado esperado, ou seja, se todos os objetivos que foram planejados, foram alcançados. Para Petrocchi (2006)

O processo de planejamento da hotelaria é eminentemente dinâmico, de longo prazo, e construído por meio de planos que cobrem períodos menores e se sucedem, como os planos anuais. Assim, o processo de planejamento pode ser previsto para seis anos e pode ser composto por seis planos anuais. Cada um desses planos manteria o foco nos objetivos de longo prazo, nas premissas e nas estratégias estabelecidas etc., mas se adaptaria às mudanças do meio, corrigindo rumos internos, alterando a aplicação de recursos ou reavaliando objetivos táticos. O processo é dinâmico porque o ambiente no qual o hotel está inserido vive em permanente mutação (Petrocchi, 2006, p.123).

Assim, o controle deve analisar não só o ambiente e os objetivos estratégicos, como também os planos setoriais nas áreas anteriormente mencionadas. Pode ocorrer da seguinte forma: relacionando os objetivos empresariais estabelecidos e os indicadores operacionais de desempenho em diversas áreas, dentre outros índices relevantes. Essa soma pode ser considerada como padrões de desempenho desejados pelo meio de hospedagem; acompanhamento da evolução dos objetivos e desempenho operacional por meio de diversos indicadores elaborados; todos os índices, pesquisas, levantamentos e medições são comparados com os objetivos estabelecidos no processo de planejamento; quando o controle verifica resultados negativos, deve propor medidas corretivas. No caso de resultados positivos, registra e/ou avalia oportunidades de resultados ainda melhores (Petrocchi, 2006).

Em síntese, o planejamento estratégico no setor hoteleiro é um processo dinâmico e contínuo que orienta o empreendimento na definição e alcance de seus objetivos, passando por cinco etapas principais: diagnóstico da situação atual (análise interna e externa), definição de objetivos claros e mensuráveis, formulação de estratégias adequadas (como diferenciação, liderança em custos ou foco em nichos), elaboração de planos setoriais para operacionalizar as ações em diversas áreas, e, por fim, o controle e avaliação dos resultados, com ajustes constantes conforme as mudanças do ambiente e o desempenho do hotel. Logo, o planejamento estratégico na hotelaria pode garantir a adaptação do empreendimento às condições do mercado e o alcance dos resultados desejados pela gestão.

Importante observar ainda, que o gestor hoteleiro desempenha um papel fundamental nesse processo, atuando como o responsável por integrar os objetivos organizacionais às ações práticas de cada setor do negócio hoteleiro. Cabe a ele conduzir as etapas do planejamento, coordenando e motivando a equipe, a fim que sejam executados os planos setoriais, os indicadores acompanhados constantemente, implementando ações corretivas quando necessário ou avaliando oportunidades melhores, em caso de resultados positivos. De acordo com Lugoboni e *et. al.* (2018) para que o planejamento estratégico funcione é necessário a colaboração de toda a organização, não se tratando apenas da formalização de um projeto. Logo, o papel da liderança nesse processo é conduzir para que as pessoas acreditem no projeto, mesmo em situações adversas. Além disso, deve tratar outras questões necessárias à eficácia do processo, como a cultura e comunicação organizacional. Portanto, sua atuação é essencial para garantir que o planejamento

estratégico seja dinâmico, coerente com o ambiente de mercado e capaz de gerar resultados sustentáveis para o negócio hoteleiro.

3. Metodologia

O presente estudo foi idealizado através de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, voltada à compreensão dos principais elementos que norteiam o planejamento estratégico na hotelaria moderna.

Foi realizado uma revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações e materiais diversos que abordam o tema da gestão hoteleira e das práticas estratégicas voltadas para o mercado.

4. Resultados e análises

A análise realizada evidenciou que o planejamento estratégico desempenha papel decisivo na estruturação e no posicionamento dos hotéis diante de um mercado que possui alta competitividade e constantes mudanças no comportamento do cliente. Meios de hospedagem que cultuam uma cultura de planejamento estratégico conseguem antecipar tendências, identificar oportunidades de inovação e minimizar riscos associados à sazonalidade, concorrência e mudanças tecnológicas. Os desafios existem, mas reforçam a necessidade de formação contínua, liderança ativa e integração entre setores, elementos fundamentais para a efetividade do processo estratégico.

Em síntese, a bibliografia analisada demonstra que a competitividade hoteleira depende, em grande medida, da capacidade de planejar com consistência, agir com intencionalidade e rapidez e avaliar resultados de forma persistente e crítica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria é um importante segmento no ramo da hospitalidade que gera emprego e renda, contribui para o desenvolvimento dos destinos e ajuda na realização de sonhos por meio dos serviços que ali são oferecidos. Dentro dessa perspectiva, como todo setor empresarial, a fim de gerar resultados positivos e alcançar objetivos estipulados, o planejamento estratégico se faz uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade e competitividade do negócio. Ele proporciona uma visão de longo prazo, orienta decisões, otimiza recursos e fortalece a posição do hotel no mercado.

Portanto, sua implementação contínua e participativa deve ser considerada uma prioridade em qualquer empreendimento do setor.

Para Petrocchi (2006) o planejamento estratégico pode ser dividido em cinco etapas principais, dentre elas: o diagnóstico da situação atual (análise interna e externa), a definição de objetivos, a formulação de estratégias, a elaboração de planos setoriais e, por fim, o controle e avaliação dos resultados. Dentro dessa perspectiva, o planejamento estratégico é importante não só no processo de implementação de um meio de hospedagem, como também ao longo dos anos, como processo de melhoria, por meio do monitoramento e avaliação. Cabe ao gestor atuar como o responsável por integrar os objetivos organizacionais às ações práticas de cada setor de cada empreendimento hoteleiro, coordenando cada etapa do planejamento estratégico.

Por fim, cabe esclarecer que o planejamento estratégico se constitui em uma mola indispensável para a competitividade e a sustentabilidade dos meios de hospedagem na hotelaria atual e moderna. Em um setor marcado por intensa concorrência, sazonalidade e mudanças constantes nas preferências dos hóspedes, planejar de forma estruturada permite aos meios de hospedagem anteciparem tendências, otimizar recursos, aprimorar processos e fortalecer a experiência do hóspede. Assim, compreender e aplicar estratégias bem delineadas não apenas maximiza o desempenho organizacional, mas também assegura a continuidade e o crescimento da empresa no mercado de hotéis.

6.Referências Bibliográficas

ARAÚJO, M. **Gestão de meios de hospedagem: qualidade, hospitalidade e sustentabilidade**. Aracaju: IFS, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3ª ed, São Paulo: Makron Books, 2000.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

ESTRATÉGIA CONCURSOS. **Níveis de planejamento**. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/como-distinguir-os-diferentes-niveis-de-planejamento-organizacional-em-administracao/>. Acesso em 26 de outubro de 2025.

HSIED, E. **Pousada: entre o sonho e a realidade**. Barueri, SP: Manole, 2006.

FERNANDES, I. **Planejamento e organização do turismo: uma abordagem desenvolvimentista com responsabilidade ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LACOMBE, Francisco & Heilborn, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUGOBONI, L. ET. AL. **Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira**. Disponível em: [Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira | PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review](#). Acesso em 27 de outubro de 2025.

MARTINS, C., BAHIA, L. **Gestão Hoteleira**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

MARQUES, J. **Quais os Tipos de Planejamento em uma Organização?** Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/quais-os-tipos-de-planejamento-em-uma-organizacao/>> Acesso: 27 de outubro de 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.