

A CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE VIAGENS E TURISMO **COMO EXERCÍCIO DE SUPERACÃO**

Carlos Alberto TOMELIN¹

Marcos Aurélio BATISTA²

RESUMO - A competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas que perfazem o mundo dos negócios, recebe uma nova conotação, de modo que as inter-relações entre as unidades empresariais contemporâneas podem ser identificadas e traduzidas como uma estratégia na busca pela excelência na prestação de serviços diante da indústria do turismo, que desponta economicamente, diante da oferta de uma variedade típica de serviços, incluindo compra de passagens, hospedagem, transportes e logística, requerendo uma infraestrutura que viabilize o negócio. Este artigo supõe uma compreensão da estrutura da indústria do turismo, com uma visão positiva a promoção de parcerias e a otimização na prestação dos serviços, de maneira hábil e flexível, focando a satisfação da demanda, visando a rentabilidade. A estruturação de uma cadeia de suprimentos cujo fluxo de atividades responda a necessidade física de empresa de turismo e viagens, enfatizando o seu produto final, satisfazendo a demanda, é, da mesma forma, a espinha dorsal desta obra. Quando uma empresa compartilha ou coordena atividades de maneira exímia, num conjunto de parceiros, tanto mais tangível torna-se a perspectiva ao resultado final do trabalho, pois o escopo geográfico passa a revelar-se como aliado, e a penetração da atividade tende a prosperar, sustentando um desempenho superior.

Palavras-chaves: cadeia de suprimentos – agências de viagens e turismo – prestação de serviços.

1 INTRODUÇÃO

Considerada como elemento chave diante da competitividade empresarial, a Logística evoluiu continuamente, sendo que a atualidade lhe impõe um caráter decisivo quando nos reportamos à produtividade. Nos primórdios era confundida com o transporte e a armazenagem de produtos; hoje é a espinha dorsal da cadeia produtiva agregada, atuando de acordo com o moderno conceito de SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos). No interior do aparelhamento empresarial, esse setor era encarado como apenas um centro de custo. Numa conceituação mais contemporânea, esse domínio da empresa atuava de forma *reativa* e não *proativa* (NOVAES, 2001).

¹ Mestre em Turismo e Hotelaria – UNIVALI; Doutorando em Turismo e Hotelaria – UNIVALI / Diretor do Centro de Educação da UNIVALI em Balneário Camboriú. E-mail: tomelin@bc.univali.br

² Bacharel em Administração – UNPLAC; Especialista em Administração e Organização de Eventos – Públicos e Privados – UNIVALI; Mestrando em Administração (UNIVALI) / Coordenador dos Cursos de Administração com ênfase em Comércio Exterior e Micro, Pequena e Média Empresa. E-mail: mabatista@avantis.edu.br

Dentre os subsídios que compõem o procedimento produtivo, aparecem as distâncias geográficas entre a indústria e o seu público alvo, além da origem da matéria prima. Todos esses conceitos incorrendo em distâncias a serem percorridas, estas que perfarão o valor agregado de um determinado produto que, naturalmente o acompanharão, somando-se, a cada estágio, da produção a comercialização do mesmo. E estas características vislumbradas espacialmente, remetem ao conceito primário de que a logística resume-se ao transporte e armazenamento de determinado produto. Podemos citar a compra de um pacote turístico por uma família, como exemplo, só gera seu valor inerente quando houver o deslocamento do grupo da residência do comprador, passando a desfrutar da viagem feita pela família. O sistema logístico mais inicial acrescenta então um *valor de lugar* ao produto.

Através do desenvolvimento da cadeia produtiva, outros conceitos tomaram corpo, no que tange a produção, muito particularmente, o *valor do tempo* passa a compor o esquema de valoração final do produto, a própria tecnologia e prazos diferenciados, oferecem outra conotação, uma nova visão de custos. Neste ínterim, a logística moderna absorve para si um *valor de qualidade*, que deverá ser auferido ao produto. Desta forma, a produção resultará numa estimativa justa ao bem produzido e disponibilizado ao comprador. Convém destacar a importância que o *valor da informação* vem assumindo nas últimas décadas e sugerir um novo modelo estrutural de estratégia para a Logística, que considera a importância das novas tecnologias de informação e sua utilidade junto aos componentes funcionais da Logística, visando um enxugamento ao processo Logístico – ECR e QR³. Frente ao enriquecimento gradativo da Logística Empresarial, agregado o *valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação* a estrutura produtiva. Esses elementos componentes do processo logístico passam a ser observados com o escopo principal a satisfação dos anseios dos consumidores finais. Advém daí o caráter essencial de saber sobre cada estágio da produção até sua disponibilização ao mercado, notavelmente competitivo, operando de forma a resgatar a eficiência, otimização e economia em relação aos objetivos desejados.

A moderna Logística, consoante a Porter (1999), busca aliar:

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- Integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- Integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes;

³ ECR: Efficient Customer Response; QR: Quick Response, excertos literários extraídos de Novaes, 2001.

- Busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimentos;
- Satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

Para Novaes (2001), a *cadeia de suprimentos* equivale ao percurso que se inicia na captação de matérias-primas, atravessando pelas fábricas dos componentes, pelos distribuidores, e alcançando, por fim, o consumidor por intermédio do varejista.

Muito embora a tenha sido produzida em larga escala uma literatura endereçada ao SCM na década passada, salvo exceções, esse material contemplou de forma vasta o caso da manufatura, tendo sido obsequioso no que tange aos serviços turísticos, o que surpreende, em face da pertinência do setor as principais economias, dada sua rápida expansão e crescimento, além do caráter simultâneo de oferta e absorção do serviço, não esquecendo que o comércio eletrônico inclui-se a isso de forma a permitir a integração do SCM, promovendo a integração da gerência das organizações. O segmento turístico é, em caráter global, o que possui o crescimento mais vultoso e mais rápido, dada sua complexidade. Muito embora certas empresas afetas ao setor pareçam não compreender a necessidade e a oportunidade de parcerias juntamente aos clientes e fornecedores.

O objeto deste artigo é apreciar o conceito e o arcabouço do SCM para um produto de serviço, particularmente para produtos turísticos, e compilar conclusões úteis à pesquisa e, conseqüentemente, ao estudo do tema. Para alcançar esta proposição, no item 2 será trabalhada a caracterização do setor de turismo e viagens e a conceituação do SCM e sua convergência a atividade turística, no item 3, certas peculiaridades dos serviços, em face da relevância, são discutidas, na atividade turística, apresentadas na figura 1, sendo protagonizada por um típico operador turístico (Agência de Viagens e Turismo), de forma a melhor vislumbrar o contexto a que se propõe, completando através de acepções gerais envolvendo-o a discussões futuras.

2. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SCM

Mesmo com uma caracterização do SCM – *Supply Chain Management*, globalmente acolhida, sua definição engloba uma visão de administração habitual, diante das diversas companhias que compõe o processo produtivo até a chegada ao consumidor final, toda a estrutura imprescindível à agregação de valores. Cujo objetivo é fazer com que os produtos tenham qualidade diferenciada, competitividade, baixo custo, confiabilidade, diversidade e entrega imediata.

Conforme Porter (1999), os conceitos atuais de vantagem competitiva e de *core competence*, fazem parte das estratégias das maiores empresas. Estas passam a focar suas atividades naquilo em que possui supremacia, alcançando outro diferencial diante da concorrência, e adquirindo de outras empresas não somente matérias-primas, mas também componentes que fogem ao seu ponto nevrálgico de atividade, como distribuição, armazenagem, transporte de produtos e insumos, entre outros. Salientando o caráter imprescindível de confiança e entrosamento entre as empresas pertinentes ao processo.

Atualmente a valorização da integração passa a ser entendida como fundamental a lucratividade, sobrepujando uma visão um tanto mais arcaica que pregava uma busca desenfreada e individualista diante do processo Logístico, com a mera intenção do lucro imediato por parte das empresas, inviabilizando uma cadeia de suprimentos integrada e útil a todos os segmentos.

Para atingir esse patamar de plena conexão, com uma lucratividade expressiva, há que se trilhar um caminho penoso, modificando muitas das vicissitudes que retraem o crescimento de uma empresa, podemos vislumbrar muitas barreiras que vão sendo vencidas paulatinamente, dentre elas o projeto organizacional da empresa, que precisa ser direcionado a modernização, um sistema de informação de vanguarda e integrado com as empresas parceiras, além da necessidade de implantar-se nas empresas consortes sistemas de custos que reflitam os objetivos pretendidos, permitindo clareza nas informações entre os partícipes da estrutura. Esta forma de *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, do inglês *Supply Chain Management* (SCM) foi tomada pelo Fórum de SCM realizado na Universidade Estadual de Ohio:

SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente, apud Marien (1988).

O novo conceito de SCM aufere ao consumidor um destaque excepcional, pois sugere que o processo é deflagrado a partir dele, visando otimizar a cadeia de suprimentos de maneira a disponibilizar a ele o serviço de modo que o satisfaça. Cabe ainda frisar o caráter pleno e imprescindível de integração entre os elementos da cadeia de suprimentos.

Dentre os esquemas conceituais propostos na literatura para o SCM, as proposições de Lambert (2000), merecem especial atenção.

Seguem os três elementos básicos que compõem o esquema relacionado ao SCM em sua análise e síntese:

a) Estrutura da rede (de trabalho)

A propósito desta Rede, diante de seus aspectos elementares, convém ressaltar: Os componentes do SCM; a extensão estrutural da rede; os distintos tipos de negócios processados por meio do SCM.

□ **Membros** – Em suma tratam-se de todas as empresas que colaboram de forma direta ou indireta para o produto do consumidor. Muito embora não seja isto de aplicação prática, não fosse considerar estas empresas sob a distinção proposta por LAMBERT (2000) entre **membros primários** e de apoio, sob a seguinte égide “aquelas companhias autônomas...que concluem atividades de ação e de valores...para produzir um específico rendimento para um consumidor particular ou mercado”. Complementando, **membros de apoio** tratam-se daqueles “...que simplesmente providenciam recursos, conhecimentos, vantagens ou fundos para os membros primários...”

□ **Dimensões estruturais** – A abrangência da rede implica na forma como a cadeia deve ser gerenciada, possuindo, portanto, uma consideração razoável. Uma **estrutura horizontal**, cuja proposição apresenta-se de forma mais longa, pressupõe uma complicação maior em sua administração. Como âmbito seguinte, aparece a estrutura vertical, que tenta capturar a complexidade que as diversas empresas, a cada camada, somam a administração da cadeia. Como terceira é última dimensão teria a posição horizontal que determinadas empresas observadas constituem no interior da cadeia. Sua relevância justifica-se pelo prisma das companhias locais, a relativa importância do processo de negócios é uma função herdada de sua posição.

□ **Elos de processo comercial** – LAMBERT (2000) dispõe que além de fundamental para a economia, a integração passa a ser imperativa. Devido ao poder decisório derivado do poder de cada empresa. Considerando-se, dentro deste esquema os seguintes tipos de união de processos comerciais: (a) *administrado*, (b) *monitorado*, (c) *não-administrado*, (d) *não-associado*.

□ **Administrado** – São as ligações que companhias de vulto consideram críticas para suas metas estratégicas, a quais tem poder compatível a administrar e integrar. **Monitorado** – Trata-se de elos cuja importância não justifica um ativo envolvimento em gerência, muito embora deva ser integrado e administrado com mais propriedade em outras firmas. A companhia principal deve monitorar todo o desempenho do processo, a fim de salvaguardar seus interesses. **Não - administrado** – Estes elos que não aparecem como estrutura da empresa principal, não fazem parte da estrutura do SMC nas mesmas. A atenção para este tópico, revela-se na condição da empresa principal poder ser afetada de forma indireta, a exemplo, quando de fornecedores em comum a empresas não associadas neste processo.

b) Processo comercial

A relação do processo ao longo de várias empresas que acrescentaram valores ao produto a partir da matéria-prima até os produtos completos e comercializados trata-se da chave para a adoção do Sistema de Gerenciamento, embora seja lógica a manutenção de ações administrativas no interior de cada uma das empresas que, posteriormente, é unificada ao grupo.

Para LAMBERT (2000), há que se considerar os processos comerciais que seguem:

- **Gerência em relacionamento com o cliente** - Comporta a assimilação dos fundamentais consumidores para a missão do aparelhamento, mediante a consignação de convenções de produtos e serviços com coeficientes particulares de performance, identificando e suprimindo vertentes de variação de demanda em cooperação com clientes, monitorando a satisfação do mesmo e sua lucratividade.
- **Gerência em serviço ao consumidor** - Opera na interface entre a empresa e a clientela propiciando uma vertente de comunicação entre ambos para gerir a relação produto/serviço, monitorando a entrega e observando o consumidor utilizando seu produto.
- **Gerenciamento de demanda** - Tenta equilibrar a capacidade e a demanda, onde a informação perfaz o caminho essencial ao sucesso. Pressupõe, ainda, gerenciar de tal forma a oferta e os estoques, protegendo os preços e mantendo o produto no mercado.

- **Suprimentos de pedidos de consumidores** - Aparece como uma das principais metas do SCM. Cumprindo pedidos, monitorando a performance de suprimentos, identificando e equacionando eventuais falhas na entrega, requer estreita cooperação das áreas funcionais e firmas envolvidas, quando membro do SCM, não que isto seja ponto pacífico.
- **Gerência em fluxo de produtos manufaturados** - É decisiva para os objetivos de resposta rápida as solicitações de consumidores. Sincronização do fluxo de produção balanceando a capacidade dos vários recursos e o gerenciamento de eventuais entraves é mérito chave no processo.
- **Aquisição ou intervenção** - A estratégia deste processo é a relação com fornecedores principais, cujo lucro, diante da integração é considerável e positivo para ambas as partes. Com o intuito de que volume adequado, flexibilidade, qualidade processos confiáveis e rápidos fluxos de suprimentos a baixo custo sejam mantidos.
- **Desenvolvimento e comercialização de produtos** - A comercialização e desenvolvimento de produtos devem cooperar com o processo gerencial de relacionamento com o consumidor, identificando suas necessidades, eis a chave para desenvolver sistemas de controle de fluxo.
- **Processo de retorno** - Envolve o remanejamento de produtos não adequados em sua qualidade ou sobressalentes e o gerenciamento da destinação aos mesmos.

c) Componentes gerenciáveis

Chegamos ao último componente do esquema SCM proposto por LAMBERT (2000), conciliando os seguintes elementos gerenciais: (a) **planejamento e controle** de operações, que faz referência ao patamar no qual gerência, controle e planejamento ocorrem com empregados; (b) **estrutura de trabalho** é a forma como a cadeia ou a empresa procede a suas atividades e a que nível o gerenciamento é integrado; (c) **estrutura organizacional** refere a como pessoas e suas atividades são delimitadas no interior da firma ou cadeia; (d) **estrutura de fluxo de produtos, instalações ou serviços** refere-se ao corpo da rede de trabalho para originar, manufaturar e distribuir ao longo da cadeia; (e) **estrutura de fluxo de informações das instalações ou serviços** como e onde são difundidas as informações na corrente; (f) **métodos de gerenciamento** compreendem a filosofia e técnicas de administração; (g) **estrutura de autoridade e liderança** identifica quem lidera as direções da cadeia e o poder utilizado a induzir a participação; (h) **riscos e recompensas** fazem referência à partilha destes

ao longo da cadeia; (i) *cultura e atitudes* tratam de que forma diferentes culturas e fidelidade coexistem unindo esforços e dividindo responsabilidades.

3 CADEIA GERENCIAL DE FORNECIMENTO EM TURISMO (SERVIÇOS)

3.1 Características especiais dos serviços turísticos

Lambert (2000), enfoca os paradigmas dos produtos manufaturados, o que é sem sombra de dúvida crucial ao conhecimento sobre serviços em SCM. Onde as metas do SCM diante dos circuitos de curta produção, baixos inventários e foco ao consumidor aproximam da manufatura e os desvinculam dos serviços gerais. Num contraste bem delineado sobre o bem que é produzido e, posteriormente comercializado e o serviço prestado, intangível diante do anterior. Nota-se a difícil tarefa sobre a correção deste último.

3.2 Estrutura da rede de trabalho para um operador de turismo

Cabe ao operador de turismo aqui considerado, a montagem e comercialização de pacotes turísticos para o público alvo, os consumidores, direta ou indiretamente. Baseando-nos nisto ele propõe e coordena a execução de uma série de serviços daí aponta o seu caráter de membro primário numa cadeia, pois há fatores que podem influenciar o produto final, e na conceituação do consumidor e, da mesma forma o manufaturador encaixa-se neste contexto, pois a avaliação final pode pressupor eventos que influenciem na avaliação de um cliente.

3.3 Processo comercial e componentes de gerenciamento

Gerenciamento de relações com consumidores – Diante da característica volátil do turismo, infinitos fatores afetam a demanda dos pacotes turísticos. Portanto este processo deveria estabelecer elos de gerenciamento do operador de turismo com a maioria dos membros do SCM. Estrutura de autoridade, negociação de preços, liderança, cultura e atitudes são os componentes gerenciais principais a este processo, para garantir as relações entre turistas e destino.

Gerenciamento de serviço ao consumidor – A qualidade do serviço oferecido num pacote turístico, não deve ser vista como uma seqüência de atividades. O cliente deve perceber uma empresa única na prestação do serviço, e esta deriva do compromisso e dedicação dos componentes gerenciais com a qualidade final.

Gerenciamento de demanda – Num pacote turístico os serviços não podem ser inventariados, desta forma a capacidade de excesso não pode ser projetada ou planejada de alguma forma, para que sejam absorvidas por uma demanda desconhecida.

Cabe a esta esfera, a do gerenciamento de demanda, uma visão organizacional e informativa a toda a cadeia, de modo que mesmo períodos de baixa frequência turística, ou serviços afins possam apresentar uma absorção, minimizando eventuais prejuízos, planejando em conjunto com fornecedores e consumidores.

Satisfação do pedido (ordem, encomenda) do cliente – O caráter específico desta competência ao turismo é a sincronia dos serviços previstos no pacote comercializado com sua seqüência lógica (passagens, aluguel de veículo, hospedagem). E, devido ao teor simultâneo entre a “produção” e a “consumação” do produto e sua intangibilidade, há uma unificação de todos os membros da cadeia, até os consumidores.

Gerenciamento de fluxo operacional – Dentre todos os meios utilizados para satisfazer a clientela e viabilizar uma prestação adequada de serviços é imprescindível haver flexibilidade. Se conceituarmos o serviço turístico como intangível, há acontecimentos sem previsão que carecem de flexibilidade operacional.

Aquisição – O nível de integração ao SCM, prescinde de uma boa relação entre fornecedores e consumidores, a ocorrência de parcerias é fundamental ao processo. A fim de propiciar confiança, cooperação e acordos, diante da complexidade das operações.

Comercialização e desenvolvimento de produtos – Os produtos devem ser ajustados ao SCM, isto é, para desenvolverem-se e comercializarem-se novos produtos, a compatibilidade com o SCM passa a designar as operações que irão implementá-la. Além de que a competitividade requer produtos com um respaldo que só pode ser auferido pela qualidade.

Retornos – Diante dos serviços, o SCM possui o afã de envolver-se mais particularmente com os processos da cadeia. Muito embora os assuntos físicos acabem inseridos neste contexto, pois o turismo traz desenvolvimento, progresso, e juntamente a isto, os ônus sociais típicos da urbanização. Neste âmbito, os membros da cadeia devem dispor-se a viabilizar com os poderes constituídos meios para equacionar os percalços que possam atingir os espaços turísticos e assegurar uma rentabilidade constante por muito mais tempo.

Sendo possível identificar a estrutura de trabalho na figura abaixo:

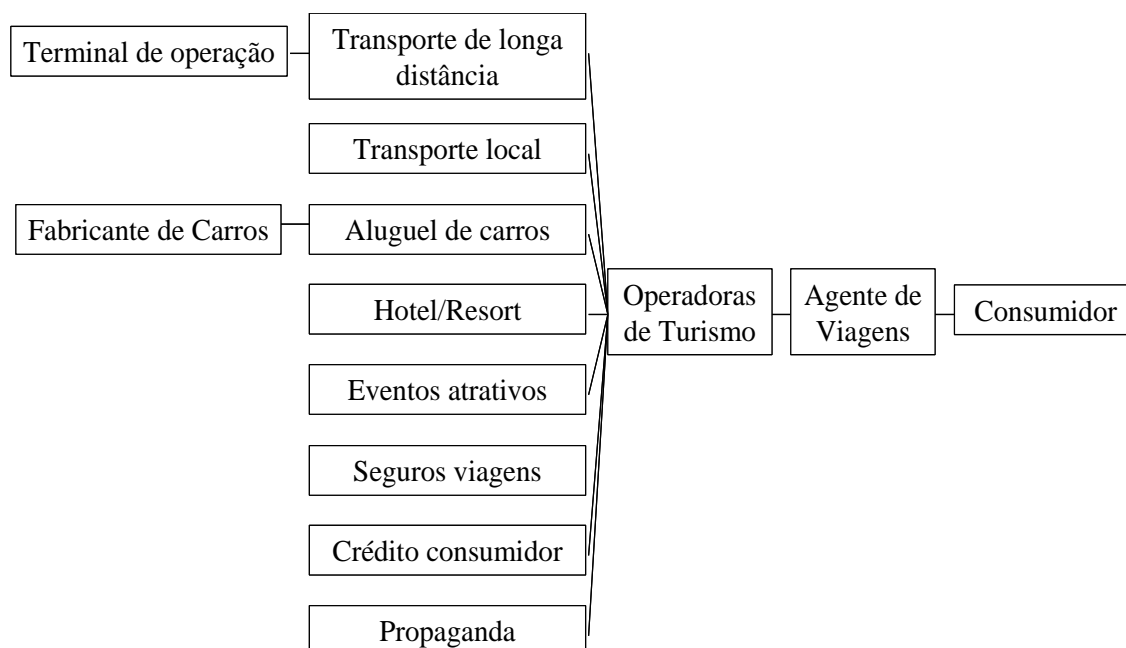


Figura 1 - Estrutura da Rede de Trabalho membros primários

A cadeia tem duas camadas de fornecedores da empresa focal principal que são tangíveis e outras duas de consumidores com uma larga estrutura vertical em sua camada de fornecedores. Esta última característica reflete o fato de que o operador de turismo “monta” e coordena a execução de uma seqüência de serviços. O operador final foi incluído como membro primário pois em alguns países as condições de portos e aeroportos podem ter efeito substancial no produto final.

O Manufaturador (fabricante, montador) de carros também pode ser considerado um membro primário pois o aluguel de veículos pode influenciar na avaliação do cliente e também por que promoções especiais podem evoluir, o suporte aos membros não é considerado neste caso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num esquema técnico, inspirado na visão empírica, desenvolvido por Lambert (2000) o presente artigo baseia-se na necessidade conceitual que intui ordenar, focalizar e direcionar a discussão para a gerência da cadeia de suprimentos, no setor específico do processo de disponibilização satisfatória do produto turístico, diante da demanda e a implementação do SCM como vetor de sucesso. Mesmo diante de alguns conceitos que revelam a

intangibilidade do serviço turístico, de forma fluida, esta leitura demonstra sua utilidade para que seja revista a aplicabilidade de tais acepções, com o intuito de vitalizar a prestação do serviço de turismo, obtendo a apreciação da demanda.

Aspectos intrínsecos, ao tema ora proposto, como a operacionalização do esquema de gerenciamento e de sua aplicabilidade no setor de viagens e turismo, que se encontra vinculado diretamente à operadora turística transcendem a proposta conceitual, num exame sistemático, denotam a pertinência de uma visão empírica ao tema, como proposição ao seu real discernimento e equação de percalços.

Sendo a oferta de qualidade um ponto indissolúvel, tanto mais quando há um critério visível de intangibilidade na relação com a demanda, além de pontuarmos, com pertinência, a idiosincrasia, um aspecto a ser considerado no presente artigo é o modelo estrutural de uma agência de viagens turismo.

O conjunto de relações que forma o todo integrado da oferta do produto turístico torna-se subjacente à variedade de fenômenos empíricos, desta forma alcança-se à estandardização do produto.

A vantagem competitiva entre empresas concorrentes do setor de viagens e turismo é representada pela qualidade com que o serviço é prestado, pois os produtos turísticos possuem uma semelhança que não pode ser descaracterizada. A desenvoltura das atividades pertinentes ao esquema apresentado pode incorrer em desvantagens, caso a flexibilidade não seja adequado, havendo lentidão em alguma das camadas da cadeia de atividades do setor de viagens e turismo, prejudicando a oferta do produto turístico.

O presente artigo, tecido sob uma visão do modelo proposto por Lambert (2000), buscou esclarecer a prestação de serviços e a distribuição do produto turístico, sob a égide da Gerência da Cadeia de Suprimentos, num exercício de superação aplicado ao setor de viagens e turismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LAMBERT, D. M. e STOCK, J. R. (2000). **Strategic Logistics Management**, Irwin, Chicago.
- MARIEN, E. J. (1988). “Reverse Logistics as Competitive Strategy”, *Supply Chain Management Review*, Primavera, 1988, pp. 43-52.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- PORTER, M. E. (1986). **Estratégias Competitivas**, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- _____. **Competição: On Competition**. Editora Campus, Rio de Janeiro.
- STUART, F. I. e MCCUTCHEON, D. M. (2000). “The Manager’s Guide to Supply Chain Management”, *Business Horizons*, pp. 35-44, março de 2000.
- RUSCHMANN, D. V. M. **Especial Comemorativo ao Ano Internacional do Turismo**. *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, v. 13, n.3, p. 180-181, set/dez. 1987.

- TOMELIN, C.A. **Introdução à agência de viagens e transportes I.** s/f. Apostila (graduação) – Faculdade de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 1995.
- _____. **Ternos técnicos de agências de viagens e turismo.** Glossário – Turismo visão e ação, Balneário Camboriú, ano 2, n. 4, fev. 2000. Edição Especial.
- _____. **Mercado de Agência de Viagens e Turismo:** Como competir diante das novas tecnologias. São Paulo, Aleph, 2001.
- TORRE, F. *Sistemas de transportación turística.* México: Trillas, 2000. 269 p., 24 cm. (Turismo Trillas) Bibliografia: p. 26-57. ISBN 968-24-5807-2.
- _____. **Agencias de viajes y transportación.** México: Trillas, 1992. 256 p., 24 cm. (Turismo e Trillas) Bibliografia: p. 9-30. ISBN 968-24-3901-9.