

Área temática: Estratégia em Organizações: Processo Estratégico nas Organizações

Terceirização de serviços nos hotéis em Curitiba: uma análise sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas

**AUTORES**

**KAWANA HARUE SATO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
kawana.sato@gmail.com

**HEITOR TAKASHI KATO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR  
heitor.kato@pucpr.br

**TOMAS SPARANO MARTINS**

PUCPR  
tomas.martins@pucpr.br

**ROBERTA DA ROCHA ROSA MARTINS**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
robertarosamartins@hotmail.com

**VANESSA MOREIRA GUEDES DE ARAUJO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR  
araguedes21@hotmail.com

**Resumo**

Este estudo discute o processo de terceirização de serviços em hotéis, tendo como objetivo a verificação dos motivos de interesse por parte dos hotéis em Curitiba em terceirizar seus serviços e atividades, sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. Tal abordagem busca compreender como as organizações conseguem sustentar vantagem competitiva em ambientes de negócios turbulentos. Tomou-se como base o modelo teórico de Teece (2007), das microfundações das capacidades dinâmicas, que explicita que a exploração dos limites organizacionais e a coespecialização fazem parte da capacidade dinâmica das organizações. Assim, realizou-se um estudo de caso comparativo, com abordagem qualitativa. Dois casos foram selecionados e analisados mediante utilização da técnica da análise de conteúdo categorial, por meio do software ATLAS.ti. Dentre os serviços identificados como terceirizados, as razões mais relevantes apontadas foram a existência de fornecedor especializado, a necessidade de mão de obra especializada, o custo, a qualidade e o acesso ao conhecimento. Ao fim deste estudo, pode-se verificar que a terceirização pode ser entendida como uma parte da capacidade dinâmica, pois permite um processo de integração de recursos externos ao hotel, complementando os recursos que a mesma possui, para obtenção e/ou manutenção da sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: terceirização, hotéis, capacidade dinâmica.

**Abstract**

This paper discusses the process of outsourcing services in hotels, with the objective of understanding the reasons for hotels in Curitiba to outsource their services and activities from the Dynamic Capabilities perspective. This approach seeks to understand how organizations can sustain competitive advantage in turbulent business environments. We used

as Teece's (2007) dynamic capabilities microfoundations as theoretical model, his model makes clear that the exploitation of organizational boundaries and coespecialization are part of the organizations' dynamic capacity. Thus, we carried out a comparative case study with qualitative approach. Two cases were selected and analyzed using the technique of categorical content analysis, with the support of the ATLAS.ti software. Considering the outsourced services, we identified the most important reasons for outsourcing, they are: the existence of specialized supplier, the need for skilled labor, cost, quality and access to knowledge. In this paper, we can see that outsourcing can be understood as part of a dynamic capability, it allows a process of integration of resources outside the hotel, supplementing the resources that it has to obtain and/or maintain its competitive advantage.

Keywords: outsourcing, hotel, dynamic capability.

## Introdução

A atividade turística tem se consolidado entre os brasileiros como um produto de consumo, havendo crescimento intenso nas intenções de viagem entre os brasileiros, assim como ampliação do consumo das viagens pelas famílias brasileiras (MTUR, 2011b). Além disso, atualmente o Brasil tem sido visto como atrativo devido a dois grandes eventos que serão sediados no país: a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Esses eventos induzem a demanda e proporcionam visibilidade ao país (HVS BRASIL, 2010) assim como tais eventos movimentarão intensamente o mercado hoteleiro, trazendo ao país turistas do mundo inteiro, esportistas, dirigentes, imprensa, representantes internacionais, etc. De acordo com as previsões do Ministério do Turismo, estima-se um adicional de quase 600 mil turistas internacionais somente para a Copa do Mundo (MORAES, 2010).

Adotou-se como base deste estudo a abordagem das Capacidades Dinâmicas, à qual, particularmente, busca compreender como as organizações conseguem obter/manter a vantagem competitiva em ambientes de negócios altamente mutáveis e abertas à competição global. Particularmente, adotou-se o conceito proposto por Teece (2007) em que aborda a exploração de recursos externos como uma maneira de reconfigurar, integrar e combinar recursos a fim de manter sua competitividade.

Essa exploração de recursos externos, seja por meio da formação de alianças, parcerias externas, terceirização, etc., pode favorecer a incorporação de mudanças à organização. Uma vez que permite que inovações sejam incorporadas de maneira rápida, a terceirização particularmente torna-se uma alternativa viável para as organizações que buscam a vantagem competitiva por meio do desenvolvimento das suas competências essenciais, de acordo com Prahalad e Hamel (1990).

Nesse contexto, propõe-se como objetivo analisar as terceirizações como uma forma de exploração dos limites organizacionais e obtenção de recursos coespecializados, verificando, especificamente, por que e como organizações hoteleiras terceirizam seus serviços e atividades.

## Capacidades Dinâmicas

Teece, Pisano e Shuen (1997), autores de um dos artigos mais referenciados no tema, definem capacidades dinâmicas como “a habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças ambientais” (p. 516). Essa capacidade reflete a habilidade da firma em alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva.

Apesar do estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997) ser o pioneiro e ter servido de base para estudos posteriores, diversas outras definições de capacidades dinâmicas podem ser encontradas na literatura, dentre eles a definição elaborada por Teece (2007, p. 1319), o qual afirma a Capacidade Dinâmica ser a capacidade de “identificar e moldar oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e manter competitividade por meio do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização”.

Essa exploração de recursos externos, seja por meio da formação de alianças ou parcerias externas, pode favorecer a incorporação rápida de mudanças à organização. Mas, se por um lado ela facilita a adaptação organizacional às novas exigências ambientais, por outro lado, exige que as organizações desenvolvam habilidades para administrar os relacionamentos interorganizacionais, habilidade esta definida por Rodríguez-Días e Espino-Rodríguez (2006) como a capacidade relacional da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), o desenvolvimento das capacidades relacionais, particularmente a terceirização, é uma alternativa viável para as organizações que buscam a vantagem competitiva por meio do desenvolvimento das suas competências essenciais.

Nesse mesmo sentido, Bolat e Yilmaz (2009) salientam que a terceirização de atividades que não são centrais para a organização permite concentrar esforços gerenciais em tarefas que realmente importam e que a própria empresa melhor executa. Esse foco pode melhorar os resultados organizacionais por meio da melhora de eficiência, melhor capacidade de inovação e melhora das habilidades nas atividades centrais.

### **Terceirização**

A terceirização pode ser caracterizada como um processo de transferência de determinadas funções internas (da empresa-origem) que podem ser desempenhadas por outras empresas (empresa-destino) (BRASIL, 1993).

Para Leite (2004), a terceirização é vista como uma estratégia empresarial, uma espécie de desintegração vertical, que possibilita a concentração de esforços nas atividades-fim, deixando as atividades-meio a cargo de parceiros especializados que melhor exerçam suas funções e traduzam melhores resultados com ganhos efetivos para as duas partes. Transferindo para terceiros uma parte de suas atividades, a empresa pode transformar um custo fixo em custo variável. Além da diminuição dos gastos fixos, a empresa torna-se mais rápida e adaptável às mudanças ambientais.

Para Lam e Han (2005) a terceirização é uma estratégia na qual a empresa utiliza um fornecedor especializado, adotando um relacionamento em forma de aliança, na qual o fornecedor desempenhará determinadas funções da empresa, na tentativa de reduzir custos e riscos e melhorar a eficiência.

De um modo geral a decisão pela terceirização de uma atividade, operação ou serviço é tomada em função da expectativa de melhora do desempenho da organização (LILLY et. al, 2005). Essa melhoria de desempenho pode estar associada ao aumento de foco da organização nas competências essenciais. De acordo com Gilley e Rasheed (2000) quando a organização decide pela terceirização da atividade ou serviço, o desempenho organizacional é melhorado por três razões principais: o foco nas competências centrais, a melhoria da qualidade dos serviços e a redução de custos.

O aumento do foco e da concentração nas competências centrais proporcionado pela terceirização permite que as atividades essenciais sejam executadas mais agilmente, provocando um aumento da competitividade e tornando a empresa mais flexível, já que a terceirização reduz o tempo gasto com a realização de atividades secundárias (GIOSA, 1995; BRASIL, 1993). Além disso, esse foco possibilita a melhora dos resultados porque permite que outras empresas mais inovadoras ou competentes desempenhem as atividades que não são foco para a organização (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2005; GILLEY; RASHEED, 2000). Trata-se da questão de entregar a operação de uma atividade para uma empresa externa que pode fazê-la mais eficientemente e a um custo menor (BOLAT; YILMAZ, 2009).

A terceirização pode também contribuir para uma melhoria na qualidade dos serviços. O estudo realizado por Elmuti (2003) apresenta evidências empíricas de que há uma relação entre a qualidade do serviço prestado e a terceirização. No estudo, o autor constatou uma variação de 31% na qualidade do serviço terceirizado.

A melhoria da qualidade de serviços é alcançada desde que o terceirizado seja especializado na atividade ou serviço designado a ele. Nesse caso o terceiro concentra seus esforços em funções específicas daquele serviço ou atividade, trazendo melhores resultados do que quando realizados pela própria empresa (GILLEY; RASHEED, 2000). Essa melhor capacidade dos fornecedores em realizar tais atividades é resultado de investimentos em

tecnologia, pessoal e métodos de trabalho desenvolvidos ao longo da trajetória da empresa fornecedora. Em muitos casos isto envolve o conhecimento especializado do fornecedor, o qual os transfere às suas empresas clientes. Isto resulta numa maior percepção de qualidade dos serviços por parte dos clientes. Por estes motivos, o serviço prestado pelas empresas terceirizadas tem qualidade superior do que quando desempenhadas pela própria empresa (ESPINO-RODRÍGUEZ; GIL-PADILLA, 2005; BOLAT; YILMAZ, 2009). Sendo assim, as empresas são mais propensas a terceirizar quando percebem que podem melhorar a qualidade das suas operações por meio da terceirização (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004).

A terceirização de serviços que não fazem parte do portfólio de competências essenciais pode levar a menores custos e consequentemente a melhora dos resultados organizacionais (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2005). Estudos como o de Gilley e Rasheed (2000) mostram que empresas que terceirizam serviços periféricos geralmente alcançam vantagens em custos, quando comparadas às organizações verticalmente integradas.

A redução de custo torna-se possível pela terceirização devido à obtenção de economias de escala pelo fornecedor. (LEI; HITT, 1995). Ao afetar nos custos da empresa fornecedora, os preços finais podem ser também alterados, beneficiando a organização contratante (BRASIL, 1993).

Além disso, uma imediata redução nos custos pode ser produzida pela diminuição do capital investido em equipamentos, na melhoria de processos, em treinamento, mão de obra, etc. (GILLEY; RASHEED, 2000; BRASIL, 1993;). Por estes motivos a terceirização é vista como uma estratégia atrativa para melhorar o desempenho financeiro da empresa, especialmente a curto prazo.

Alguns estudos, como o de Teng et al. (1995 apud ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004) argumentam que a terceirização está mais relacionada com as dificuldades na obtenção de um bom serviço do que pelos aspectos relativos a custo. Por meio da terceirização a organização pode alcançar serviços melhores, mais rápidos e mais eficientes. Isso pode melhorar os serviços oferecidos e, consequentemente, o valor percebido pelo cliente.

Segundo Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004) a terceirização permite que a empresa assuma novos projetos tornando mais recursos disponíveis. É especialmente útil para a organização adicionar outras funções ao seu serviço básico. Isto pode se traduzir em serviços complementares. No caso de hotéis podem ser serviços de massagem, saúde, instalações para prática de esportes, etc. Por meio disso os clientes possivelmente perceberão um maior valor adicionado ao serviço final.

Para alguns autores a adoção de serviços terceirizados pode tornar a empresa mais flexível, mais dinâmica e mais capaz de enfrentar mudanças e oportunidades que surgem. De um lado porque a empresa está mais focada nos seus negócios principais, permitindo que gerentes tenham mais tempo para tratar de assuntos prioritários, dando a devida flexibilidade às operações (BLUMBERG, 1998). E por outro lado, porque as atividades secundárias são desempenhadas pelos fornecedores. Desse modo as companhias podem reduzir os seus riscos por meio da sua transferência aos fornecedores. Situações em que a demanda é baixa ou irregular, característico do segmento hoteleiro, podem tornar as operações ineficientes e inviáveis (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004). Nesses casos a terceirização pode oferecer maior flexibilidade.

Outra questão associada à decisão para adoção da terceirização está relacionada à necessidade de introduzir novas tecnologias para dentro da organização, especialmente quando há a percepção de que os recursos tornam-se obsoletos em um espaço de tempo curto (PRADO; TAKAOKA, 2001). A necessidade de adquirir constantemente desenvolvimentos

tecnológicos podem motivar a terceirização, pois com ela as organizações podem ter a última tecnologia à sua disposição, sem a necessidade de realizar grandes investimentos em novas tecnologias (LEI; HITT, 1995).

Além do acesso facilitado a tecnologias, a terceirização pode fornecer também acesso a conhecimento especializado que a organização não possui, conhecimento este necessário em atividades que possuem um alto grau de particularidade e, por isso, também exigem pessoal qualificado para a sua execução (PRADO; TAKAOKA, 2001). A troca de habilidades organizacionais e rotinas entre a organização e a organização especializada, e o uso conjunto de capacidades, pode dar à organização uma vantagem, gerando rendas adicionais (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004).

Portanto a terceirização pode dar acesso a recursos complementares de alta qualidade e a um custo menor do que quando a companhia o faz por si própria (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004).

Essa transferência de atividades a terceiros pode contribuir também para um enxugamento na estrutura organizacional. Conforme o serviço terceirizado, é possível que se reduza a quantidade de níveis hierárquicos, assim como a largura da sua base. Isto reflete numa melhoria na dinâmica de decisão e o fluxo de informações na empresa (BRASIL, 1993).

Segundo Quinn (1999) há também a diminuição de riscos, pois por meio do uso de fornecedores de produtos e serviços, uma empresa é capaz de obter vantagem competitiva das tecnologias emergentes, sem a necessidade de investir capital em determinada tecnologia. Além disso, o terceirizador pode trocar de fornecedor quando as condições de mercado demandarem tal decisão.

### **Terceirização no segmento hoteleiro**

Alguns autores como Lamminmaki (2011) afirmam que a natureza das atividades de operação dos hotéis faz com que estas sejam particularmente adequadas à terceirização. Algumas características particulares das operações hoteleiras fazem com que haja uma predisposição à terceirização. Tais características incluem a diversidade de atividades desenvolvidas, o alto grau de mão de obra associada a muitas atividades do hotel e a natureza volátil da demanda pelos serviços de hospedagem (LAMMINMAKI, 2011).

Alguns estudos sobre terceirização das atividades no segmento hoteleiro podem ser encontrados na literatura. Um deles, realizado com hotéis na Espanha por Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004), mostra que as operações de serviços mais terceirizadas são os serviços relacionados à lavanderia, segurança e vigilância, atividades de lazer, serviços de jardinagem, treinamento, sistemas de informação e limpeza. De acordo com o estudo realizado pelos autores os gestores hoteleiros gostariam de terceirizar mais operações, pois encontraram fornecedores com capacidade para oferecer bons serviços.

Por outro lado as operações que apresentam baixa tendência de serem terceirizadas são os serviços relacionados à recepção, reservas, área comercial e administração, uma vez que essas atividades são consideradas básicas para os hotéis. (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2004).

Bolat e Yilmaz (2009) buscaram avaliar o impacto da terceirização no desempenho de empresas hoteleiras. Os autores argumentam que a terceirização melhora o desempenho organizacional quando implementada de modo eficiente e que a terceirização envolve um processo que influencia nessa performance. Assim, o desempenho superior nos hotéis pesquisados deve-se em parte pelo processo de planejamento e implantação do processo de terceirização. O estudo foi baseado em dados *survey* de empresas hoteleiras na Turquia e os resultados indicaram que a terceirização levou a resultados positivamente significantes no que



se refere à eficiência, produtividade, rentabilidade, qualidade, melhoramento contínuo, qualidade de vida no trabalho e níveis de responsabilidade social (BOLAT; YILMAZ, 2009).

Similarmente Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004) confirmaram a partir dos seus estudos que a terceirização influencia no desempenho organizacional no segmento hoteleiro. Além de influenciar positivamente o desempenho financeiro, a terceirização influenciou também os índices de atividade do hotel, proporcionando maiores taxas de ocupação, novos produtos e serviços e retornos extras adicionais.

Tais afirmativas são condizentes com os resultados encontrados no estudo realizado por Hemmington e King (2000) na área de alimentos e bebidas. Os autores concluíram que os benefícios da terceirização vão além dos aspectos financeiros. Além disso, afirmam que as partes deveriam prestar mais atenção a dimensões mais amplas do relacionamento para que todos tirem o máximo de proveito dos benefícios.

## Metodologia

Trata-se de um estudo de caso comparativo, com abordagem predominantemente qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, realizada com o gerente geral dos hotéis. Para realização deste estudo dois hotéis foram selecionados: um de rede internacional e o outro de rede nacional.

O método utilizado para análise das entrevistas foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009) é um método utilizado para estudar e analisar dados qualitativos, com o intuito de melhor compreender o discurso e extrair deles os aspectos mais relevantes. Tal análise foi realizada por meio do uso do *software* ATLAS.ti.

## Análise dos resultados

### Caso 1 – Hotel A

O Hotel A foi fundado em 2004, pertence a uma rede internacional presente no mercado brasileiro desde 1998. A rede possui hotéis de diversas bandeiras, as quais abrangem diferentes públicos, ofertando desde hotéis econômicos até hotéis de luxo.

O Hotel A enquadra-se na categoria superior. O hotel possui 96 apartamentos e oferece aos hóspedes piscina, *Business Center*, centro de convenções, estacionamento, *fitness center*, lavanderia, *lobby bar*, sauna a vapor, *solarium* e internet *wi-fi* nos apartamentos.

Os serviços terceirizados no Hotel A são: mão de obra extra, monitoramento de internet, segurança alimentar, lavanderia e *Business Center*<sup>1</sup>.

A terceirização de mão de obra extra consiste em um contrato com uma empresa para a contratação de mão de obra temporária, geralmente para dias específicos em que a demanda é alta e a mão de obra do hotel é insuficiente para prestar atendimento aos hóspedes. Sendo assim, o único fator que leva à terceirização é a alta demanda.

A terceirização do monitoramento da internet foi realizada devido a problemas do hotel com o uso da internet, especialmente com golpes aplicados por hóspedes meio do uso da internet do hotel. Foi uma exigência interna, uma vez que a segurança do hotel estava ameaçada. Verificando a necessidade de realizar o monitoramento do uso da internet, o hotel buscou a terceirização para a execução de tal serviço, pois o hotel não teria condições de realizá-lo internamente, já que se trata de um serviço que exige mão de obra especializada e envolve conhecimentos muito específicos.

---

<sup>1</sup> Considerou-se neste estudo *Business Center* a sala com equipamentos de informática para acesso dos hóspedes e clientes dos eventos, bem como o aluguel dos equipamentos a serem utilizados nos eventos.

Além disso, a existência de um fornecedor especializado no mercado que pudesse prestar o serviço de monitoramento da internet para o hotel também contribuiu para a decisão da terceirização.

Pode-se perceber que o custo também está associado à decisão da terceirização. Custo no sentido de evitar futuras despesas com processos judiciais advindos de golpes usando a internet do hotel, ou seja, a terceirização como forma de prevenção de despesas futuras. Além disso, pode-se inferir que, caso o hotel optasse em realizar tal monitoramento sozinho, o mesmo passaria a ter custos com pessoal e seu treinamento, bem como com investimentos em tecnologia.

Além da segurança quanto à aplicação de golpes é possível perceber que a qualidade do serviço prestado aos hóspedes foi melhorada com a terceirização, uma vez que o terceiro proporciona atendimento ao hóspede quando há problemas associados ao acesso à internet.

No que tange à terceirização da segurança alimentar, o serviço se trata de um terceiro que realiza uma espécie de consultoria tanto nutricional como de vigilância sanitária, dando orientações para o hotel nas questões relacionadas a área de alimentos e bebidas

De acordo com a entrevista realizada, o Hotel A optou pela terceirização da segurança alimentar devido às constantes mudanças que ocorrem na legislação, além das inúmeras exigências sanitárias a cumprir na área de alimentos e bebidas. Todas essas questões são difíceis de serem acompanhadas pelo hotel sem um profissional especializado na área. Além disso, visto que a área relacionada a alimentos é delicada devido à possibilidade de contaminação de hóspedes, a terceirização permite também uma melhoria na segurança do hotel. Além da segurança, a qualidade do serviço de alimentos e bebidas também foi melhorada em função dessa terceirização.

Com relação à lavanderia, sua terceirização foi motivada pela redução de custos com maquinário, manutenção, estrutura física e mão de obra. Além disso, os custos para contratar esse serviço de um fornecedor são menores do que se o hotel realizasse internamente, pois o fornecedor consegue diminuir seus custos devido à economia de escala, podendo oferecer preços mais vantajosos.

Nota-se que o Hotel A terceirizou a lavanderia por motivos de melhoria da qualidade do serviço prestado, bem como pela existência de fornecedor especializado.

A terceirização do *Business Center* refere-se à prestação do serviço relacionado à informática, para uso dos hóspedes e clientes dos eventos, e o aluguel dos equipamentos a serem utilizados nos eventos. A empresa terceirizada também disponibiliza um profissional especializado, que permanece no hotel para dar suporte aos hóspedes e clientes dos eventos.

Conforme entrevista essa terceirização ocorreu porque percebeu-se uma exigência do mercado por esse serviço, visto que havia uma necessidade de oferecer uma estrutura aos clientes já preparada para realização de eventos.

O motivo custo também influenciou na decisão da terceirização. Caso o hotel fosse manter o serviço internamente, o mesmo teria que arcar com custos altos com a manutenção dos equipamentos e com a compra de equipamentos atualizados. Desse modo, a terceirização permite que o hotel tenha acesso facilitado às novas tecnologias, uma vez que a empresa terceira realizará investimentos naquilo que é central para o seu negócio, os equipamentos.

A necessidade de mão de obra especializada também foi mencionada como fator que influenciou na decisão da terceirização do *Business Center*. O hotel necessita de pessoal qualificado que possa atender às necessidades dos hóspedes e clientes que utilizam equipamentos de informática ou equipamentos para eventos. Nesse sentido, a terceirização supre também essa necessidade, uma vez que disponibiliza um profissional para atendimento de clientes do hotel.

A figura 1 apresenta as razões identificadas na entrevista realizada com o gestor que levaram à decisão de terceirizar os serviços no Hotel A.



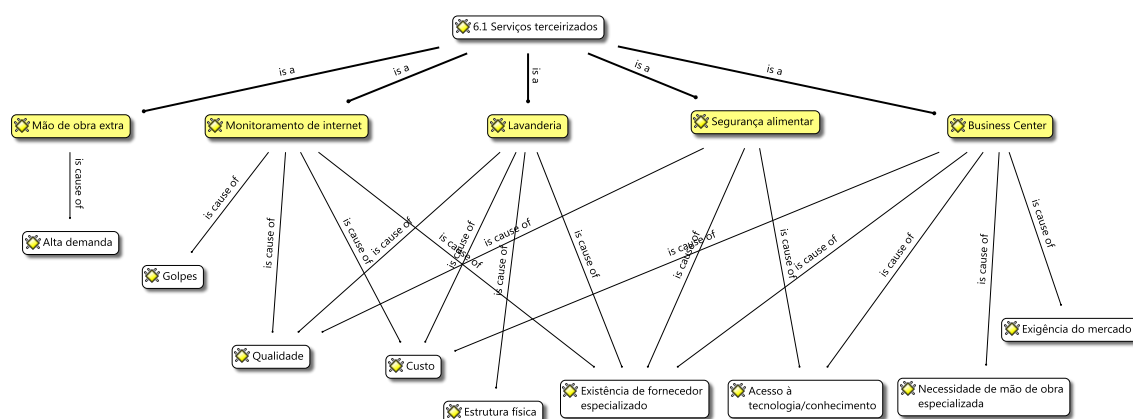


Figura 1 – Motivos das terceirizações no Hotel A  
Fonte: Os Autores

De um modo geral pode-se observar que, para o Hotel A, a existência de fornecedores especializados para a prestação de serviços foi o fator que influenciou a maioria das terceirizações, isto é, o fator existência de fornecedor especializado motivou quatro das cinco terceirizações do Hotel A.

Os fatores qualidade e custo também apresentam-se como fatores importantes na decisão da terceirização. De maneira lógica, a terceirização seria negativamente influenciada caso houvesse a possibilidade de redução da qualidade do serviço prestado. Pode-se dizer o mesmo caso houvesse a possibilidade de aumentos consideráveis nos custos com a prestação do serviço. Possivelmente, nesse caso, a terceirização seria desmotivada, uma vez que o desempenho do departamento é um aspecto avaliado pelos gestores na identificação de uma oportunidade de terceirização. Esta questão será apresentada na subseção seguinte, quando analisado o processo de terceirização no hotel.

Percebe-se que o acesso à tecnologia e ao conhecimento motivou duas terceirizações: a segurança alimentar e o *Business Center*. Assim, percebe-se que tal motivo está especialmente relacionado à terceirização de serviços que estão sujeitos a mudanças constantes, seja na tecnologia ou no conhecimento.

Observa-se também que a terceirização de mão de obra extra ocorre somente por razões de alta na demanda. O hotel o terceiriza apenas em casos excepcionais, uma vez que atividades que são consideradas importantes para o hotel ficarão sob responsabilidade do funcionário do terceiro.

### Caso 2 – Hotel C

O Hotel C foi inaugurado em 2004 e pertence a uma rede nacional. Esta rede hoteleira iniciou suas operações em Curitiba no ano de 1981 e atualmente está presente em vários estados brasileiros do sul e sudeste. Possui hotéis de bandeiras diversificadas que se enquadram nas categorias econômico, superior e luxo.

O Hotel C está classificado na categoria luxo, possui 84 quartos, sendo 4 suítes. O Hotel C oferece aos clientes bar com programação de música ao vivo, *Business Center*, *Concierge on-line* na recepção, estacionamento com manobrista, internet banda larga, restaurante, *room service* 24 horas e sala de ginástica.

No Hotel C são terceirizados a lavanderia, o restaurante e o frigobar. A manutenção também passou pelo processo de terceirização no hotel, entretanto atualmente não se encontra mais terceirizada.

A lavanderia foi terceirizada no Hotel C principalmente por questões de custos. Manter equipamentos de lavanderia sempre atualizados gera um custo muito alto para o hotel. Além disso, como a empresa terceirizada atende a todos os hotéis da rede, o valor cobrado pela lavagem do enxoval pode ser negociado em função do volume de lavagens. Juntamente ao custo, a necessidade de mão de obra também foi citada como motivador da decisão de terceirização.

Com relação à terceirização do restaurante, este envolve toda a parte de Alimentos e Bebidas, exceto o frigobar, sendo o terceirizado responsável pelo bar, restaurante, café da manhã e *coffee-break*. Identificou-se como um dos motivos que levou à terceirização do restaurante as questões tributárias. Devido ao regime tributário em que o hotel está enquadrado a carga de imposto incidente é alta a ponto de ser inviável manter o restaurante sob administração interna.

Ainda devido ao regime tributário a terceirização tornou-se uma alternativa interessante devido aos encargos devidos na folha de pagamento. Visto que o restaurante demanda certa quantidade de funcionários (de garçons a nutricionistas), a terceirização mostrou-se a melhor opção, permitindo uma redução de custos por parte do hotel. Como consequência houve uma melhora do desempenho financeiro do hotel, eliminando custos e encargos, assim como trazendo receitas com o aluguel do espaço e repasse de um percentual de vendas.

A área de Alimentos e Bebidas exige mão de obra especializada, além de atenção constante às exigências sanitárias e regulamentação da área. Assim a terceirização reduz a necessidade de atenção à área terceirizada, permitindo que os gestores se concentrem em outras áreas mais importantes para o hotel.

Percebe-se que a decisão pela terceirização do restaurante também foi influenciada pelo porte do hotel. Considerado um hotel pequeno pelo entrevistado, o volume de vendas nesse caso também é pequeno. Assim, em hotéis maiores em que o volume de vendas é maior, a terceirização do restaurante poderia não ser viável.

Com relação à terceirização do frigobar, nesse caso, envolve um profissional responsável pelo registro das saídas dos produtos do frigobar no momento do *check-out* do hóspede, bem como pela reposição de produtos, limpeza do frigobar e cuidados com o estoque de todos os itens do frigobar.

Na hotelaria o frigobar é considerado parte da área de Alimentos e Bebidas, que envolve o restaurante, *coffee-break*, café da manhã, bar, etc. No entanto, aqui optou-se pela separação do frigobar em uma categoria diferente, pois a empresa terceirizada que cuida exclusivamente do frigobar não é a mesma empresa responsável pela terceirização do restaurante.

No que tange à terceirização do frigobar, um dos motivos que levou sua terceirização foram os custos associados à administração de estoques e perdas de produtos. O frigobar exige uma administração cuidadosa devido à variedade de itens contidos nele, necessitando assim de pessoas que dessem uma atenção exclusiva.

Verificou-se que a terceirização também foi incentivada pela existência de fornecedor especializado na administração de frigobares, com competência já reconhecida e testada por outro hotel da rede.

Percebe-se que um dos benefícios trazidos pela terceirização do frigobar foi a melhoria do desempenho financeiro, aumentando a receita do hotel a partir da melhora na movimentação de vendas do frigobar.

Quanto à manutenção identificou-se que um dos motivos que levou à sua terceirização foi a possibilidade de manter o foco na atividade principal do hotel, a hospedagem. Para que o hotel tenha um serviço de manutenção interno de qualidade seria necessária a contratação de profissionais qualificados e especializados na área. Além de não possuir este tipo de mão de

obra, o hotel, de certa maneira, perderia o seu foco na hospedagem, tendo que dedicar atenção a um novo setor ou departamento. Assim, tais fatores contribuíram para a decisão da contratação de um terceiro para realizar o serviço.

No que se refere à terceirização da manutenção, esta foi uma nova experiência em termos de terceirização no segmento hoteleiro, pois o Hotel C enfrentou dificuldades para encontrar uma empresa que realizasse serviços de manutenção especificamente para o segmento hoteleiro. Apesar disso, o hotel se propôs a realizar essa experiência, contratando então um fornecedor especialista em manutenção de shoppings e outras empresas.

Num primeiro momento esta experiência trouxe resultados satisfatórios. Porém o contrato de terceirização foi encerrado devido aos problemas de adaptação do terceiro às rotinas mais específicas da hotelaria. Atualmente a manutenção não é mais terceirizada principalmente porque o hotel não encontrou fornecedor especializado em serviços de manutenção para hotéis.

De maneira geral, as informações obtidas a respeito dos serviços terceirizados e os motivos associados à terceirização do Hotel C, estão representadas na figura 2 a seguir.

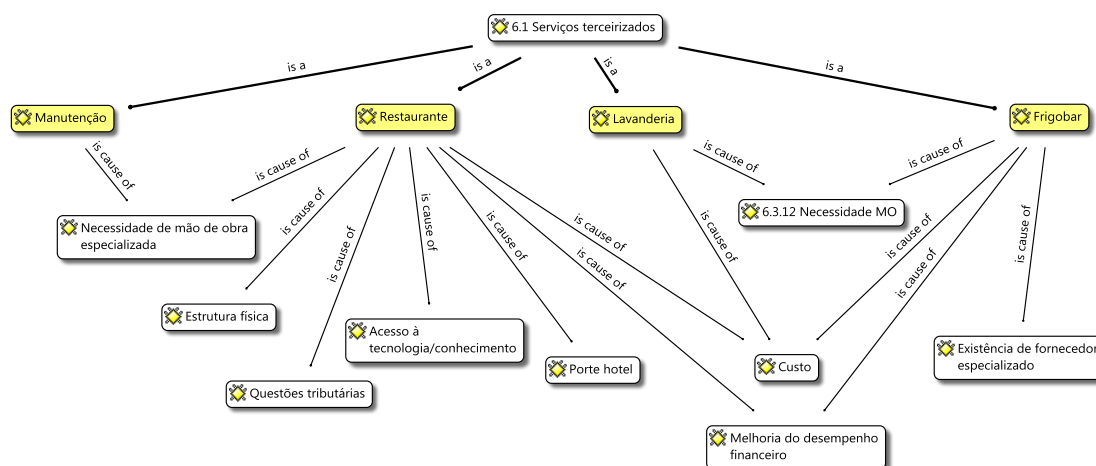


Figura 2 – Motivos da terceirização dos serviços no Hotel C

Fonte: Os Autores

Como se observa na figura 2 diversos motivos estão associados à terceirização do restaurante: a necessidade de mão de obra especializada como, por exemplo, nutricionista e pessoal com conhecimento específicos da área de alimentos e bebidas; as questões tributárias, principalmente a alta carga de imposto e encargos sobre a folha de pagamento; a melhoria do desempenho financeiro, especialmente devido às altas despesas com pagamento de impostos; o custo, principalmente com os encargos; o acesso ao conhecimento, já que a área de alimentos e bebidas é bem delicada em função das regras e normas que devem ser seguidas quanto à limpeza, armazenamento de produtos, e exigências sanitárias; e o porte do hotel.

Percebe-se também que o custo motivou a terceirização de três das quatro atividades do hotel. Apenas a terceirização da manutenção não foi influenciada pela possibilidade de redução de custos. Aliás, esta foi motivada apenas pela necessidade de mão de obra especializada. Dessa forma, percebe-se que neste hotel a terceirização tende a ser motivada pelas possibilidades de redução de custos, bem como pela oportunidade de melhoria do desempenho financeiro, pois os motivos apontados pelo gestor do hotel estão diretamente ligados ao custo, tais como necessidade de mão de obra e necessidade de mão de obra especializada. Entretanto, ao se pode deixar de notar a presença da coespecialização, mesmo que em proporções bem menores quando comparado ao Hotel A.

## Conclusão

A identificação dos motivos da terceirização de serviços e atividades no hotel foi realizada a fim de compreender de que maneira a terceirização contribui para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva do hotel estudado. Além disso, a associação entre motivo e tipo de serviço terceirizado pode fornecer informações acerca da sua estratégia, especialmente voltadas à coespecialização, relacionada à capacidade dinâmica.

A figura 3 reúne as razões da terceirização identificadas nesta pesquisa com a análise dos dois casos explorados neste estudo.

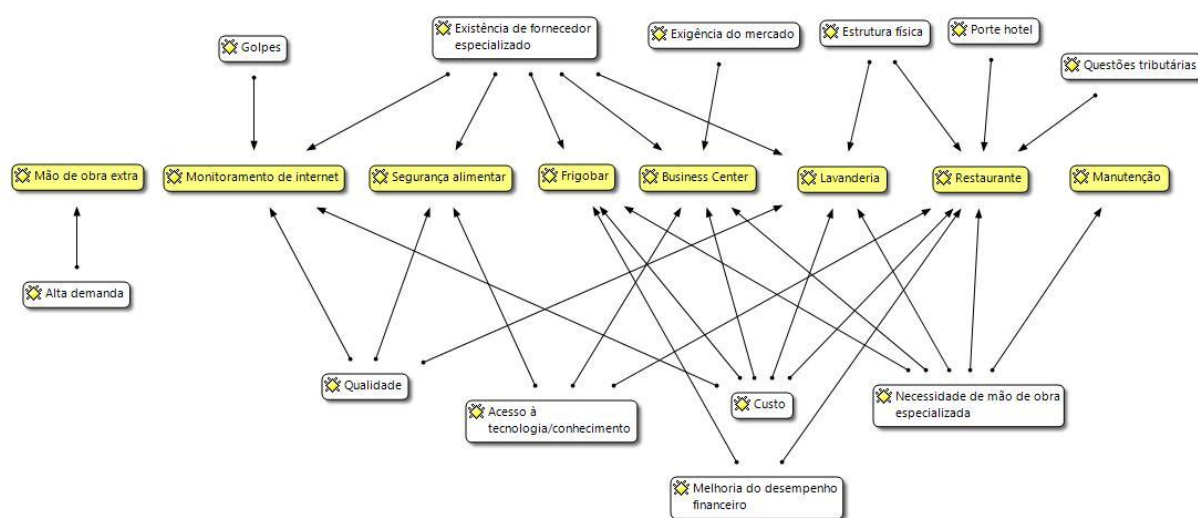


Figura 3 – Razões da terceirização de serviços e atividades nos hotéis

Fonte: Os Autores

Dentre as oito terceirizações identificadas nesta pesquisa, observa-se que os hotéis foram motivados por razões diversas. Entretanto, destacam-se os motivos necessidade de mão de obra especializada, custo e existência de fornecedor especializado, os quais foram citados como sendo razões para cinco terceirizações. É possível destacar ainda os motivos qualidade e acesso à tecnologia e conhecimento (três terceirizações cada) e melhoria do desempenho financeiro e estrutura física (duas terceirizações cada).

Logo, os hotéis parecem adotar uma posição estratégica de busca de fornecedores externos, especializados para a realização de serviços/atividades muito específicas, às quais o hotel não teria condições de realizar sozinho, o que se pode chamar de coespecialização. Como afirmam Kakabadse e Kakabadse (2000, p. 690) “talvez a maior vantagem da terceirização seja a plena utilização dos investimentos, inovações e capacidades dos profissionais especializados dos fornecedores externos”. A realização do serviço por uma empresa especialista também garante a qualidade do serviço prestado, assim como há possibilidade de redução de custos, uma vez que o fornecedor alcança economias de escala por atender a outras empresas.

Serviços mais especializados, que exigem mão de obra capacitada para realizar o serviço, parecem ter maior tendência de serem terceirizados, pois tais atividades exigem maior atenção por parte do hotel, podendo comprometer a qualidade do serviço e o padrão de atendimento do mesmo. Soma-se a isso o fato de o hotel trabalhar com quadro de mão de obra enxuto, em que os funcionários assumem atividades além daquela que compete à sua função.

De um modo geral, a terceirização parece ser considerada estratégica pelos hotéis pesquisados, pois não são motivados apenas pela questão custo. Apesar do mesmo ser

mentionado como fator motivador na maioria das terceirizações, outros aspectos também são considerados na decisão final, como, por exemplo, a existência de fornecedor especializado que seja capaz de desempenhar melhor os serviços do que se fossem desempenhados internamente.

Outro aspecto que se mostrou relevante foi o relacionamento do hotel com o terceirizado, que parece estar associado à qualidade do serviço prestado. Quando há um relacionamento mais próximo, ou quando se considera o terceiro um parceiro, a satisfação pelos serviços prestados é maior. Como afirma Brasil (1993, p. 10) “quando se terceiriza atividades pertencentes à cadeia central de produção da empresa, há necessidades de um perfeito entrosamento entre empresa-origem e empresa-destino, de maneira a não surgir gargalos ou sub e sobreutilizações em uma das duas firmas”.

Na gestão do serviço terceirizado o hotel mostrou grande preocupação na integração dos funcionários do terceirizado, realizando programas formais de integração e ações que fazem com que o funcionário terceiro esteja alinhado ao padrão de atendimento e à cultura do hotel. Tal preocupação possivelmente está relacionada ao fato de que, para certos serviços, o terceirizado representa a imagem do hotel, bem como influi na percepção de qualidade dos serviços do hotel como um todo. Como afirmam Hemmington e King (2000), quando um terceiro assume atividades em que as operações são estreitamente próximas ao hotel, o compartilhamento da cultura organizacional entre as partes torna-se particularmente importante.

Ao fim, pode-se verificar nos casos estudados que a terceirização corresponde a uma estratégia que pode ser entendida como uma parte da capacidade dinâmica, pois, por meio dela, o hotel alcançou novas configurações de recursos, a partir da integração dos recursos da empresa terceirizada ao hotel. Portanto, a terceirização pode ser entendida como um processo de integração de recursos externos à empresa, complementando os recursos que a mesma possui, para a obtenção/manutenção da sua vantagem competitiva no mercado.

## **Bibliografia**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BLUMBERG, D. F. Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. **Managing Service Quality**, v. 8, n. 1, p. 5-18, 1998.

BOLAT, T.; YILMAZ, Ö. The relationship between outsourcing and organizational performance: is it myth or reality for the hotel sector? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 7-23, 2009.

BRASIL, H. G. A empresa e a estratégia da terceirização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr. 1993.

ELMUTI, D. The perceived impact of outsourcing on organizational performance. **Mid-American Journal of Business**, v. 18, n. 2, p. 33-41, 2003.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; GIL-PADILLA, A. M. Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: an empirical study. **International Journal of Tourism Research**, v. 7, p. 35-47, 2005.



ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. **Hospitality Management**, v. 23, p. 287-306, 2004.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. **Tourism Management**, v. 26, n. 5, p. 707-721, 2005.

GILLEY, K. M.; RASHEED, A. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. **Journal of Management**, v. 26, n. 4, p. 763-790.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Pioneira, 1995. 123 p.

HEMMINGTON, N.; KING, C. Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, n. 4, p. 256-261, 2000.

HVS BRASIL. **Panorama da hotelaria brasileira 2009/2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://pt.hvs.com/Library/Articles/?cat=7>>. Acesso em: 20 maio 2010.

KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. Critical review – outsourcing: a paradigm shift. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 8, p. 670-728, 2000.

LAM, T.; HAN, M. X. J. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. **Hospitality Management**, v. 24, p. 41-56, 2005.

LAMMINMAKI, D. An examination of factors motivating hotel outsourcing. **International Journal of Hospitality Management**, article in press, 2011.

LEITE, J. C. **Terceirização em informática**. São Paulo: Makron Books, 2004.

LEI, D.; HITT, M. Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs building firm skills and capabilities. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 835-859, 1995.

LILLY, J. D. et al. Outsourcing the human resource function: environmental and organizational characteristics that affect HR performance. **Journal of Business Strategies**, v. 22, n. 1, p. 55-73, 2005.

MORAES, R. H. Os efeitos da Copa no desempenho do seu hotel. **HVS Brasil**, São Paulo, 8 abr 2010. Disponível em: <<http://pt.hvs.com/article/4514/os-efeitos-da-copa-no-desempenho-do-seu-hotel/>>. Acesso em: 29 ago 2010.

MTUR. Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011b. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura\\_economica/pesquisa\\_conjuntura\\_turismo/downloads\\_pesquisa\\_conjuntura\\_turismo/pacet\\_10\\_03.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/pesquisa_conjuntura_turismo/downloads_pesquisa_conjuntura_turismo/pacet_10_03.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2011.



PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Os fatores que motivam a adoção da terceirização da tecnologia de informação: uma análise do setor industrial de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, 1990.

QUINN, J. B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 9-21, 1999.

RODRÍGUEZ-DÍAZ, M.; ESPINO-RODRÍGUEZ; T. F. Developing relational capabilities in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 25-40, 2006.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.