



TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS EM HOTÉIS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASO.

RESUMO:

Este estudo discute o processo de terceirização em dois tipos de hotéis, um independente e um de rede. Especificamente, o objetivo deste estudo foi verificar como e por que os hotéis terceirizam seus serviços e atividades. Para tanto realizou-se um estudo qualitativo, comparativo de casos, utilizando a técnica da análise de conteúdo do tipo categorial. Os resultados mostram que as decisões das terceirizações foram motivadas principalmente por razões financeiras, tais como a possibilidade de redução de custos e a melhoria do desempenho financeiro. Também se destacou como razões para a terceirização no hotel de rede a existência de fornecedor especializado, o que sugere a existência de uma estratégia voltada para a busca de recursos externos, como forma de integrar e complementar recursos. Com relação ao processo de decisão da terceirização, observou-se que processos formalizados são adotados pelo hotel pertencente a uma rede. O hotel independente adota processos mais informais na decisão da terceirização. Por fim, variáveis ambientais, crise financeira e a gripe H1N1, não influenciaram o processo de terceirização nos hotéis.

Palavras-chave: Hotéis; Capacidades Dinâmicas; Terceirização; Processo Decisório.

SERVICE OUTSOURCING IN HOTELS: A COMPARATIVE CASE STUDY.

ABSTRACT

This study discusses the outsourcing process in two types of hotels, an independent one and chain hotel. Specifically, the objective of this study was to determine why and how hotels outsource their services and activities. Therefore, we carried out a qualitative comparative case study, using content analysis. The results show that outsourcing decisions were primarily motivated by financial reasons, such as the possibility of reducing costs and improving financial performance. We also noticed that the chain hotel outsource services to a specialized supplier, which suggests the existence of a strategy focused on the finding external resources as a way to complement and integrate internal resources. About the outsourcing decision process, we could observe that formalized processes were adopted by the chain hotel. The Independent hotel adopts a more informal process. Finally, external environmental variables, the financial crisis and the H1N1 flu, did not influence the outsourcing process in the hotels.

Keywords: Hotels; Dynamic Capabilities; Outsourcing; Decision Making Process.

SERVICIO DE *OUTSOURCING* EN HOTELES: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE CASO.

RESUMEN

Este estudio analiza el proceso de externalización en dos tipos de hoteles, uno un hotel independiente y la cadena. En concreto, el objetivo de este estudio fue determinar por qué e como los hoteles externalizar sus servicios y actividades. Por lo tanto, se realizó un estudio comparativo de casos cualitativo, mediante análisis de contenido. Los resultados muestran Decisiones de Outsourcing Que fueron motivados principalmente por razones financieras, tales como la posibilidad de reducir los costos y mejorar el desempeño financiero. También nos dimos cuenta de la cola de hotel de cadena externalizar servicios a un proveedor especializado, lo que sugiere la existencia de una estrategia centrada en los recursos externos encontrando como una manera de complementar e integrar los recursos internos. Sobre el proceso de toma de outsourcing, observamos Podría Que procesos formalizados fueron adoptados por la cadena hotelera. The Independent Hotel Adopta un proceso más informal. Por último, las variables ambientales externas, la crisis financiera y la gripe H1N1, no influyeron en el proceso de externalización en los hoteles.

Palabras clave: Hoteles; Capacidades Dinámicas; Outsourcing; Proceso de Toma de Decisiones.

Tomas Sparano Martins¹
Heitor Takashi Kato²
June Alison Westarb Cruz³
Kawana Harue Sato⁴

¹Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Professor do Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Brasil. E-mail: tomas.martins@pucpr.br

² Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas da Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Brasil. E-mail: heitor.kato@pucpr.br

³ Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas da Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Brasil. E-mail: june.cruz@pucpr.br

⁴ Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR. Professora da Organização Paranaense de Ensino Técnico Ltda. Brasil. E-mail: kawana.sato@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O cenário em que o turismo brasileiro se encontra atualmente é bem positivo. A demanda interna aumentou consideravelmente nos últimos anos, um número cada vez maior de brasileiros se mobiliza internamente para visitar outros lugares dentro do país (MTUR, 2013). Além disso, dois grandes eventos esportivos, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, estão dando visibilidade, recente, ainda maior, ao país, no sentido de atrair turistas estrangeiros (HVS BRASIL, 2013).

Um elemento importante da indústria do turismo é a estrutura hoteleira, que é diretamente afetada pela demanda gerada por eventos como os mencionados acima. Paralelamente ao aumento da demanda por um fator externo positivo, há a repressão da mesma por um fator negativo, como por exemplo uma catástrofe natural. Em 2009, o segmento de meios de hospedagem apresentou um desempenho inferior ao de 2008 devido a dois fatores externos, segundo o Mtur (2013), a crise financeira internacional e a incidência do vírus da gripe A (H1N1).

Sabendo-se da importância econômica do setor e da importância do segmento hoteleiro, justifica-se o interesse no estudo dos empreendimentos hoteleiros e respectivos impactos ambientais na sua oferta e demanda. Um estudo sobre o impacto de variáveis ambientais externas no ambiente interno, é um estudo eminentemente sobre estratégia. Assim, dentro da área, o presente trabalho procurou adotar uma base teórica contemporânea que desse conta de explicar o fenômeno em questão, a abordagem das Capacidades Dinâmicas, que busca compreender como as organizações conseguem obter e manter a vantagem competitiva em ambientes de negócios altamente mutáveis e abertos à competição global.

Levando em conta que a terceirização é prática comum na hotelaria para se explorar limites organizacionais e obter recursos coespecializados, o presente trabalho tem como objetivo amplo analisar a capacidade dinâmica de um hotel em se relacionar externamente para ampliar, modificar ou estender sua base de recursos (TEECE, 2007).

Assim, a proposta do presente trabalho é estudar as capacidades dinâmicas de hotéis por meio das terceirizações de serviços e atividades. Para tanto, a terceirização se apresenta como uma capacidade estratégica e, a maneira pela qual os hotéis administram o processo de terceirização pode corresponder a uma fonte de vantagem competitiva. O problema de pesquisa deste artigo pode ser explicitado assim:

Na perspectiva das Capacidades Dinâmicas, quais, por que e como serviços em hotéis são terceirizados?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de atingir os objetivos do presente trabalho, o referencial teórico é realizado com base em três conceitos: capacidades dinâmicas, terceirização e processo decisório.

2.1 Capacidades Dinâmicas

Penrose (1959), Teece (1982) e Wernerfelt (1984) afirmaram que a vantagem competitiva depende da exploração de capacidades específicas da firma interna e externas já existentes e do desenvolvimento de novas capacidades. Teece, Pisano e Shuen (1997) 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. De acordo com os autores, três fatores são responsáveis pela sustentação e evolução das capacidades dinâmicas: os processos gerenciais e organizacionais; posição ou qualidade dos ativos; e as trajetórias.

De modo geral, existe concordância de que as capacidades dinâmicas referem-se a um processo, e o seu papel principal é a modificação dos recursos existentes. É possível perceber também na literatura que os autores concordam que as capacidades dinâmicas não podem ser adquiridas, mas são desenvolvidas pela firma, são dependentes da trajetória e estão embutidas na cultura ou em outras atividades da firma.

Em se tratando de um processo que pode e deve ser propositadamente gerenciado, Teece (2007) propôs um *framework* das capacidades dinâmicas, contemplando suas microfundações. Segundo o autor, as capacidades dinâmicas podem ser conjugadas em: (1) capacidade de perceber e modelar oportunidades e ameaças; (2) aproveitar oportunidades; e (3) manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração das habilidades tangíveis e intangíveis da firma.

2.2 Terceirização

Segundo Quinn (2009) a terceirização pode ser caracterizada como um processo de transferência de funções internas (da empresa-origem) que podem

ser desempenhadas por outras empresas (empresa-destino)..

Para Rodrigues e Robaina (2005), 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.

2.2.1 Terceirização No Segmento Hoteleiro

Alguns autores como 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, 2005).

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.

2.3 Processo De Tomada De Decisão

A publicação do livro “As funções do executivo” de Chester Barnard tem importante papel no campo da administração. A partir dessa publicação o conceito de tomada de decisão foi introduzido na área, distinguindo então as decisões pessoais da tomada de decisão organizacional. Além disso, a partir dessa publicação o gestor passou a ser reconhecido como alguém que não só delibera, como também põe em prática as soluções para os problemas organizacionais (BUCHANAN; O’CONNELL, 2006).

De maneira bem simples, a decisão pode ser descrita como uma escolha entre alternativas ou possibilidades, a fim de solucionar problemas ou aproveitar oportunidades.

Segundo Sobral e Peci (2008) o processo decisório racional é constituído de seis etapas: identificação, diagnóstico, desenvolvimento de alternativas, avaliação de alternativas, seleção e implantação e monitoramento. .

Na realidade, segundo Sobral e Peci (2008) o processo decisório racional é um modelo normativo, o qual não descreve como as decisões são tomadas, mas sim como deveriam ser tomadas. Assim, de certa maneira, a adoção de um modelo racional para a tomada de decisão permitirá que os gestores tornem suas decisões mais lógicas e racionais, aproximando-as das decisões ótimas para a maximização dos resultados organizacionais.

3 METODOLOGIA

O presente artigo é um estudo comparativo de casos, do tipo descritivo, com abordagem predominantemente qualitativa. Quanto ao corte temporal foi um estudo longitudinal com corte transversal, pois se propôs a investigar o processo de terceirização de serviços durante o período de 2006 a 2012.

O primeiro passo consistiu na realização de entrevistas com profissionais da área de hotelaria. Nessa etapa foram feitas duas entrevistas, que permitiram a obtenção de um melhor entendimento da realidade do segmento hoteleiro e do tema deste estudo.

Em seguida, dois hotéis que possuíam serviços terceirizados foram selecionados e avaliados, um hotel de rede internacional e outro independente, classificados na categoria luxo e econômica, respectivamente.

Os dados primários foram coletados com os gestores dos empreendimentos hoteleiros, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a relatórios, anuários estatísticos e estudos setoriais fornecidos pelas agências reguladoras do setor hoteleiro, bem como os órgãos de classe do setor, com o objetivo de obter informações sobre as redes hoteleiras e o contexto hoteleiro nacional e local. Dados secundários dos hotéis também foram coletados por meio do acesso dos *sites* dos hotéis e outros materiais promocionais.

O método utilizado para análise das entrevistas foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que usa procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do

conteúdo das mensagens. A técnica utilizada para a análise de conteúdo foi a análise categorial, instrumentalizada por meio do *software Atlas t.i.*, que segundo Bardin (2009) consiste no desmembramento do discurso em categorias de análise, em que os critérios de codificação estão orientados nos objetivos específicos da pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos entrevistados. A codificação foi feita com base em uma lista de códigos desenvolvida a partir da fundamentação teórica do estudo, apresentada no Quadro 1.

Alguns códigos foram acrescentados durante o processo de codificação, pois foram considerados como fundamentais para o entendimento dos casos e também por serem aspectos importantes para a resposta das perguntas de pesquisa e que não foram contemplados na fundamentação teórico empírica. Esses códigos estão representados no Quadro 1 na cor azul. Outros códigos (de cor verde) foram excluídos, pois depois de iniciada a codificação percebeu-se que não eram fundamentais.

Os códigos em vermelho destacam aqueles que não foram identificados em nenhuma entrevista. Porém, optou-se em mantê-los na listagem de códigos para que posteriormente pudessem ser identificados.

CÓDIGOS		
6. Terceirização	6.3 Motivos para terceirizar	6.3.24 Quadro de mão de obra enxuto
6.1 Serviços terceirizados	6.3.1 Custo	6.4 Motivos contra
6.1.1 Lavanderia	6.3.2 Flexibilidade	6.4.1 Redução da qualidade
6.1.2 Limpeza de áreas comuns	6.3.3 Acesso à tecnologia/conhecimento	6.4.2 Manter o controle
6.1.3 Restaurante	6.3.4 Qualidade	6.4.3 Atende à demanda
6.1.4 Sistema de informação	6.3.5 Inovação	6.4.4 Hotel/rede pequeno
6.1.5 Lazer	6.3.6 Existência de fornecedor especializado	6.4.5 Mão de obra suficiente
6.1.6 Segurança	6.3.7 Foco core competences	6.4.6 Flexibilidade
6.1.7 Estacionamento	6.3.8 Melhoria do desempenho financeiro	6.4.7 Padrão luxo
6.1.8 Manutenção	6.3.9 Especialização do serviço	6.4.8 Inexistência de fornecedor especializado
6.1.9 Business Center	6.3.10 Alta demanda	7. Interações
6.1.10 Monitoramento de Internet	6.3.11 Necessidade de mão de obra especializada	8. Recursos compartilhados
6.1.11 Segurança alimentar	6.3.12 Necessidade demão de obra	9. Valor estratégico do recurso
6.1.12 Mão de obra extra	6.3.13 Hotel/rede grande	10. Relação com o terceirizado
6.1.13 Frigobar	6.3.14 Questões ambientais	11 Crise financeira/Gripe H1N1

6.1.14 Contabilidade	6.3.15 Inviabilidade financeira	12. Processo de terceirização
6.1.15 Jurídico	6.3.16 Golpes	12.1 Identificação
6.1.16 Suporte informática	6.3.17 Estrutura física	12.1 Avaliação da ideia
6.2 Serviços não terceirizados	6.3.18 Exigência do mercado	12.2 Seleção de fornecedor
6.2.1 Recepção	6.3.19 Oferecer mais serviços	12.3 Decisão
6.2.2 Hospedagem	6.3.20 Questões tributárias	12.4 Implantação
6.2.3 Limpeza de quartos	6.3.21 Porte hotel	12.5 Gestão da terceirização
6.2.4 Administração	6.3.22 Padrão econômico	12.6 Atores envolvidos
6.2.5 Restaurante	6.3.23 Baixa demanda	

Quadro 1 – Lista de códigos

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do trabalho apresenta as terceirizações, as motivações e o processo de terceirização nos dois casos, primeiramente isolados e, depois, comparados.

4.1 Caso 1 – Hotel A

O hotel foi inaugurado em 2006 e pertence a uma rede internacional, possui 194 apartamentos e oferece aos hóspedes piscina, *Business Center*, centro de convenções, estacionamento com manobrista, *fitness center*, lavanderia, *lobby bar*, sala de massagem, sauna seca e internet *wi-fi* gratuita no apartamento.

Os serviços terceirizados no Hotel A são: lavanderia, *Business Center* e estacionamento. Todos os três serviços são terceirizados desde a abertura do empreendimento.

4.1.1 Motivação para Terceirização Hotel A

A Figura 1 apresenta as motivações referentes à terceirização dos três serviços. Um fator apontado como motivador da terceirização no Hotel A é a possibilidade de redução de custos. Isto permite que o hotel tenha um desempenho financeiro melhor do que se os serviços fossem realizados internamente.

Caso esses serviços fossem desempenhados pelo próprio hotel haveria a necessidade de contratação de mão de obra em quantidade suficiente, assim como mão de obra especializada no caso do *Business Center*. Como consequência, tais contratações aumentariam os custos do empreendimento, assim como os custos operacionais seriam maiores do que o atual.

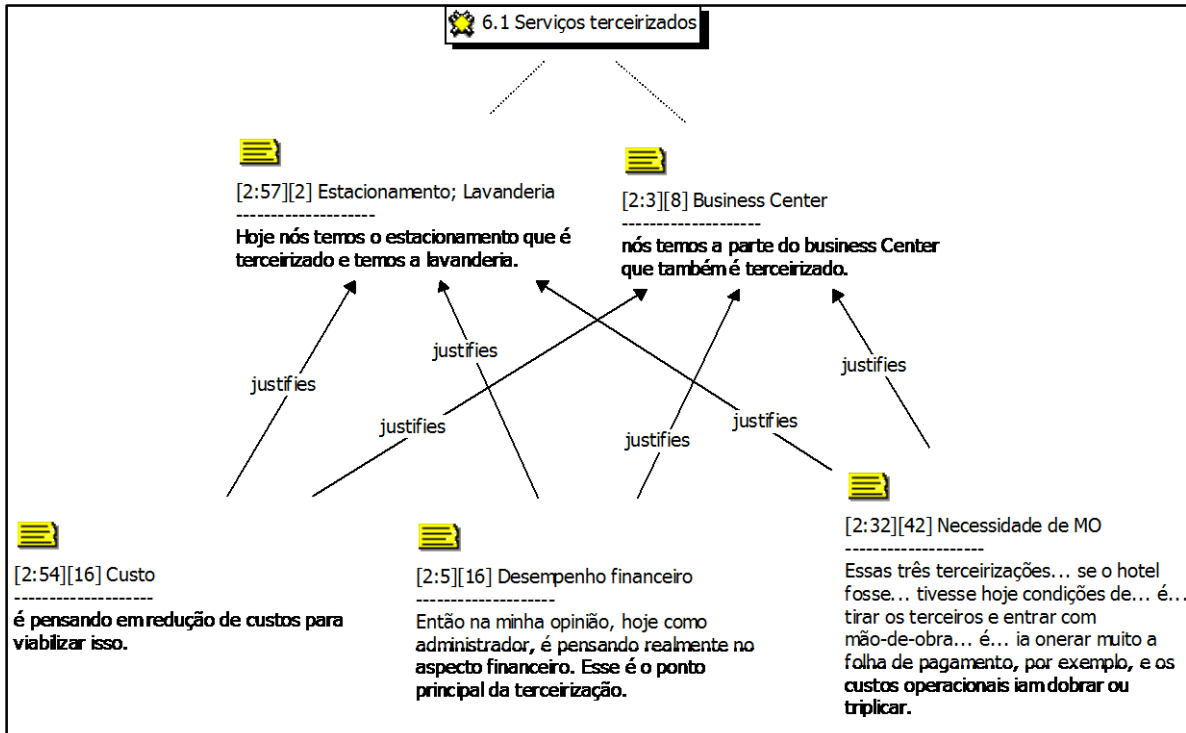


Figura 1 – Motivos da terceirização dos serviços do Hotel A

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra a Figura 2, o hotel está satisfeito com a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas. Apesar disso, é visível

que o gestor não tem a propensão em terceirizar mais serviços além dos atuais terceirizados.

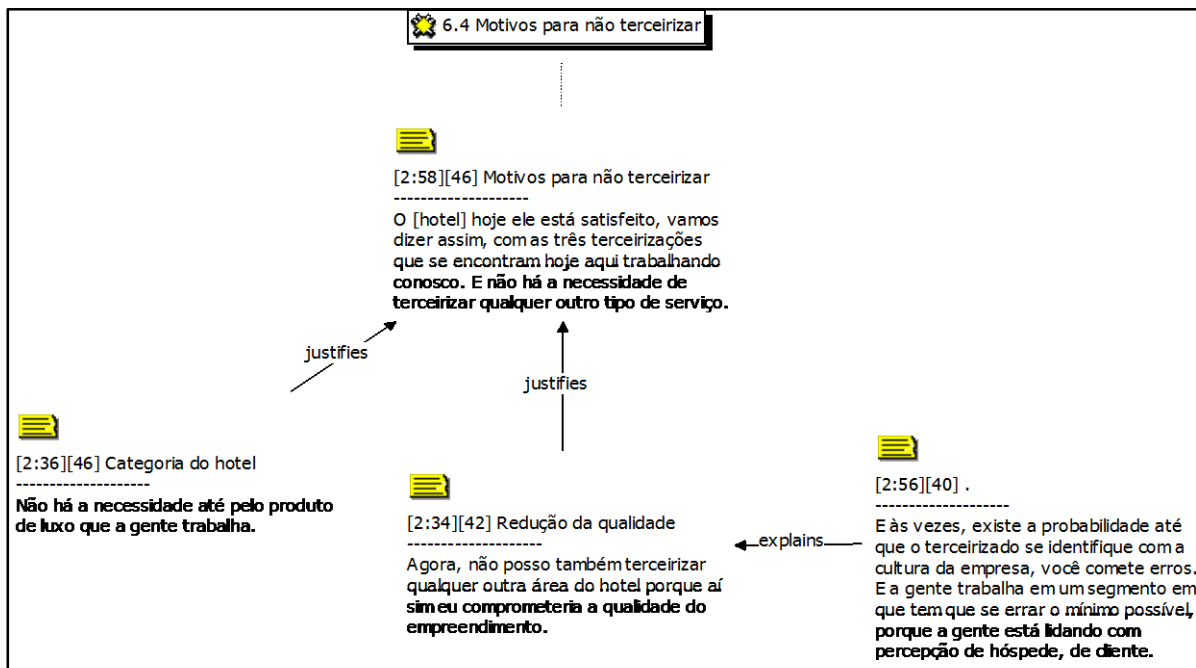


Figura 2 – Motivos para não terceirizar serviços no Hotel B

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que há uma forte preocupação com a qualidade dos serviços prestados no Hotel A devido a categoria do hotel. Dessa maneira, observa-se que os gestores do Hotel A privam pela realização dos serviços internamente a fim de diminuir os riscos associados à diminuição da qualidade. Como afirma

o entrevistado deve-se cometer o mínimo de erros no segmento de luxo em que o Hotel A se encontra.

A Figura 3 apresenta de maneira geral os serviços que atualmente encontram-se terceirizados, expondo os motivos que levaram à terceirização.

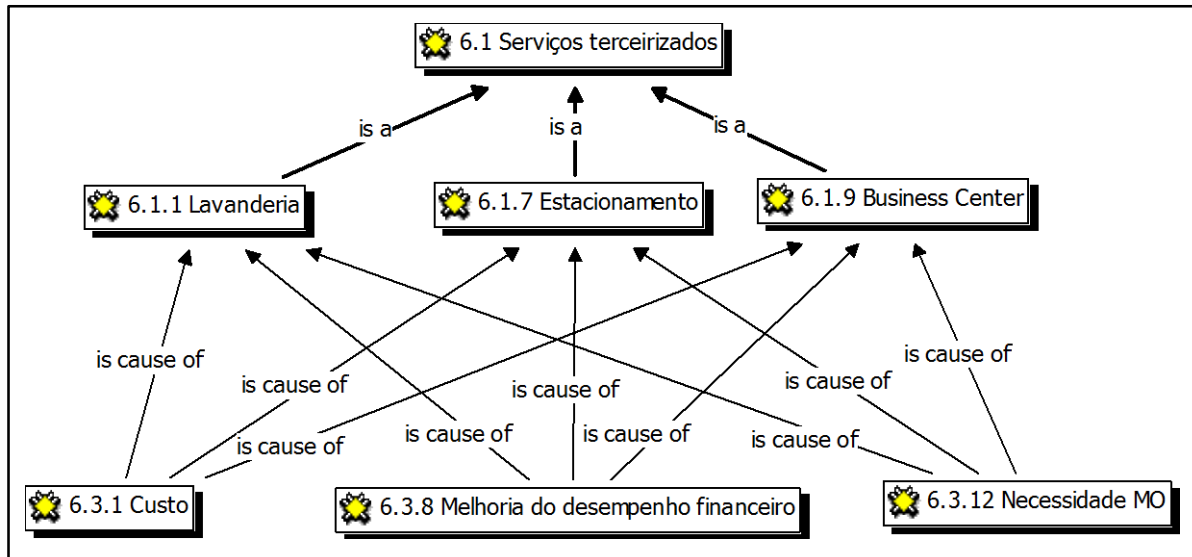


Figura 3 – Terceirização no Hotel A
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.2 Processo de Terceirização do Hotel A

O processo de terceirização inicia com a identificação de uma necessidade. No caso do Hotel A, a identificação da necessidade de terceirização dos três serviços que se encontram terceirizados ocorreu antes mesmo da abertura do empreendimento. Assim, a decisão de terceirização foi tomada pela Diretoria da rede.

Após a identificação, o passo seguinte consiste na autorização da ideia pela Diretoria da rede. Este é um procedimento que deve ser seguido sempre caso uma necessidade de terceirização de um novo serviço fosse identificada pela unidade.

Quando a ideia é aprovada pela Diretoria da rede segue-se para a etapa da seleção de fornecedores. Nesta etapa, os fornecedores que prestarão o serviço para o hotel são avaliados pela Gerência da unidade o que envolve a busca de documentação do fornecedor a fim de verificar sua idoneidade, assim como a sua capacidade para a prestação dos serviços. Todas essas informações coletadas pela unidade são repassadas para a Diretoria da rede que, por sua vez, realiza a avaliação do fornecedor e, se considerada apta, a mesma faz o cadastro dessa empresa no sistema.

Após finalizada a etapa da seleção do fornecedor e a aprovação do fornecedor pela Diretoria, o contrato é assinado e então a empresa inicia o trabalho no hotel. Na assinatura do contrato estão envolvidos o Gerente

Geral da unidade e a controladoria. A decisão é apoiada também pelo Diretor de Operações.

Depois que a decisão final é tomada, passa-se para a etapa da implantação do serviço terceirizado. Nesta etapa o gestor realiza um acompanhamento da empresa terceirizada, principalmente para verificar se a empresa é capaz de trabalhar em conjunto e em parceria, compartilhando a visão e a missão do hotel. Como será comentado mais à frente, desenvolver um relacionamento de parceria é um aspecto bastante valorizado pelo gestor do Hotel A. Devido a isso, na etapa da implantação o gestor tenta averiguar a disposição da empresa terceirizada em desenvolver essa parceria.

Após a etapa da implantação inicia-se a gestão dos terceiros. Na gestão dos serviços, cada departamento terceirizado é monitorado para que a qualidade do serviço seja mantida, assim como a satisfação dos hóspedes. Para isso, pesquisas e avaliações são feitas constantemente e por departamento.

Quando ocorrem problemas com o serviço terceirizado, inicialmente a tentativa do hotel é de solucioná-lo diretamente com o funcionário do terceirizado. Quando isso não é possível então o hotel recorre ao responsável pela empresa terceirizada, para que soluções possam ser criadas conjuntamente.

Percebe-se que o gestor preocupa-se com a percepção do hóspede perante os serviços terceirizados. O hóspede não deve sentir diferenças entre o serviço

prestado pelo próprio hotel e o serviço do terceirizado. Devido a isso, os gestores buscam sempre envolver os funcionários do terceirizado na rotina do hotel, pois, com isso, há uma certa garantia de que o atendimento será realizado de acordo com os padrões do hotel e da rede. Assim, os serviços terceirizados são vistos como se estivessem sendo desempenhados pelo próprio hotel.

Para envolvê-los, os funcionários da empresa terceirizada participam de reuniões, confraternizações e de ações do hotel voltadas para o envolvimento dos colaboradores. Esse relacionamento estreito é cultivado diariamente, por meio do contato direto e diário.

A partir das descrições apresentadas, elaborou-se a Figura 4, na qual estão apresentadas todas as etapas do processo de decisão da terceirização de um serviço no hotel.

As linhas pontilhadas indicam o processo de terceirização que inicia na Diretoria da Rede. É o caso das três terceirizações adotadas atualmente pelo hotel. A identificação da necessidade ou oportunidade de terceirizar as três atividades foi realizada pela Diretoria da rede, antes mesmo da abertura do empreendimento. Esse processo termina na etapa da implantação, momento em que o processo passa a ser realizado pela Gerência da Unidade.

Por sua vez, o processo representado pela linha contínua simboliza o processo de terceirização que é iniciado pela Gerência da unidade. Assim, caso houvesse uma nova decisão de terceirizar, o processo seguiria as etapas representadas pela linha contínua. Nesse processo, a Diretoria da rede sempre é envolvida, especificamente na autorização da ideia da terceirização e na aprovação da decisão final.

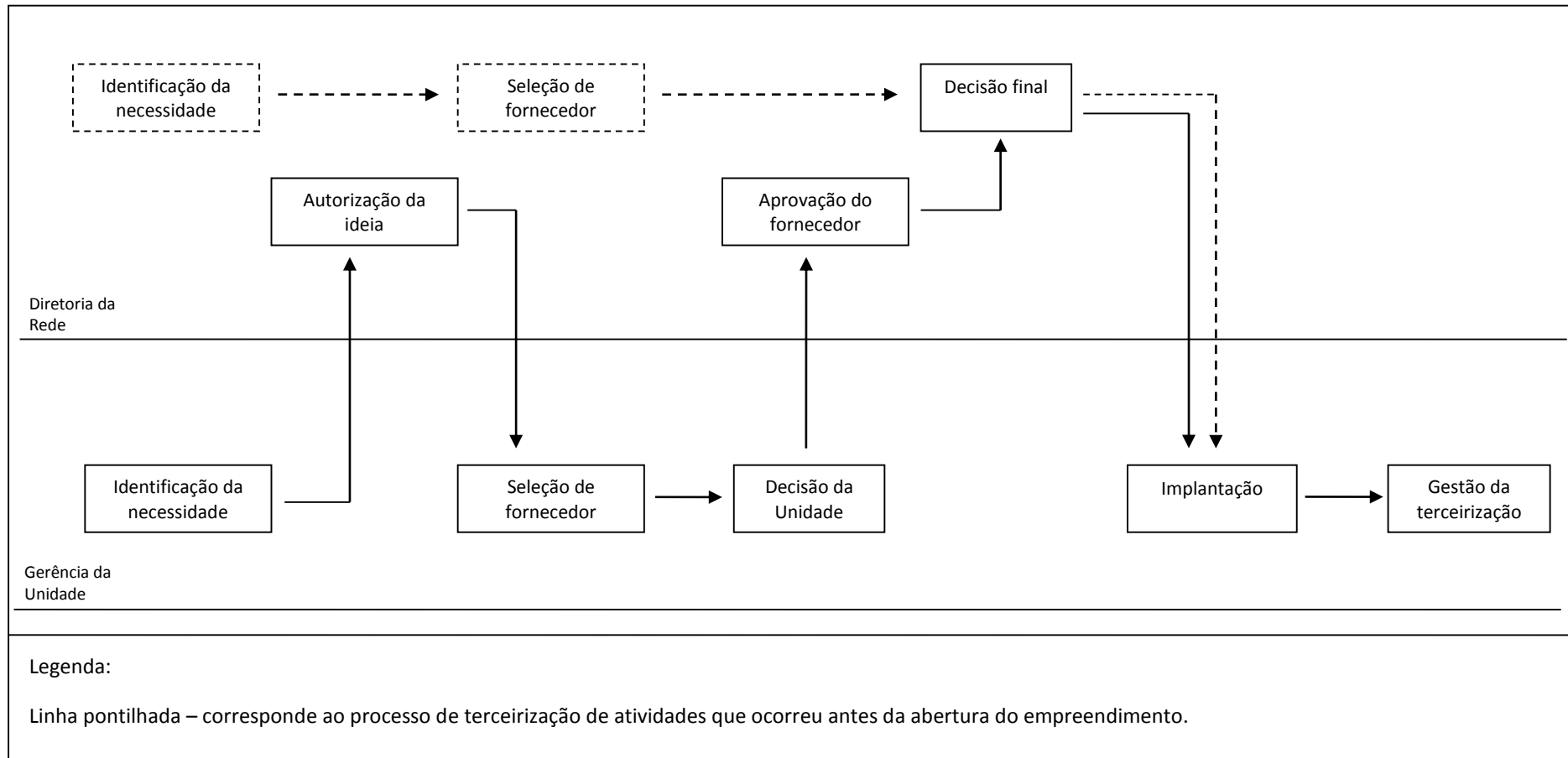


Figura 4 – Processo de terceirização do Hotel A
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Caso 2 – Hotel B

O Hotel B é um hotel independente. Foi inaugurado em 2001, possui 63 apartamentos e classifica-se na categoria econômica. O hotel oferece aos hóspedes café da manhã, estacionamento, traslado, *Business Center* e internet *wireless*.

4.2.1 Motivação para Terceirização Hotel B

O hotel trabalha com a lavanderia, a panificação e o estacionamento terceirizados. O Hotel B também trabalha com duas lavanderias terceirizadas diferentes: uma para a roupa do hóspede e outra que cuida exclusivamente do enxoval.

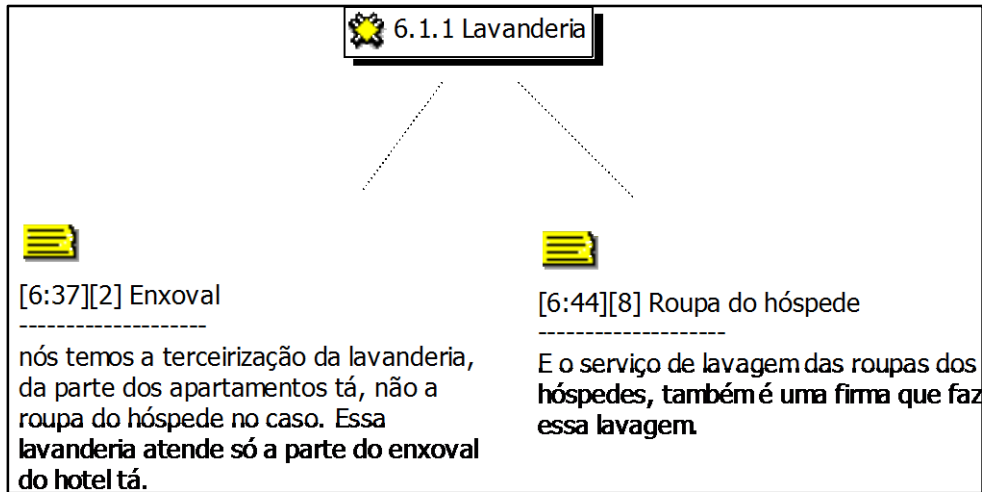


Figura 6 – Terceirização da lavanderia no Hotel B

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um dos motivos da terceirização da lavanderia foi o custo, principalmente com a compra de enxoval (Figura 6). A troca de enxoval é feita duas vezes por ano. Assim, por se tratar de um hotel pequeno, a quantidade de enxoval comprada pelo hotel é considerada pequena, o que não confere ao hotel um poder de barganha no momento da negociação de preços do enxoval. Outra questão considerada na decisão da terceirização foi a

melhoria de qualidade, pois com a terceirização o hotel pode exigir a troca do enxoval, garantindo assim a qualidade do material utilizado no hotel.

A falta de estrutura física também motivou a terceirização da lavanderia (Figura 7). No hotel não há espaço suficiente para a instalação de equipamentos utilizados na lavanderia. Além disso, a lavanderia exige mão de obra capacitada para lidar com os equipamentos utilizados.

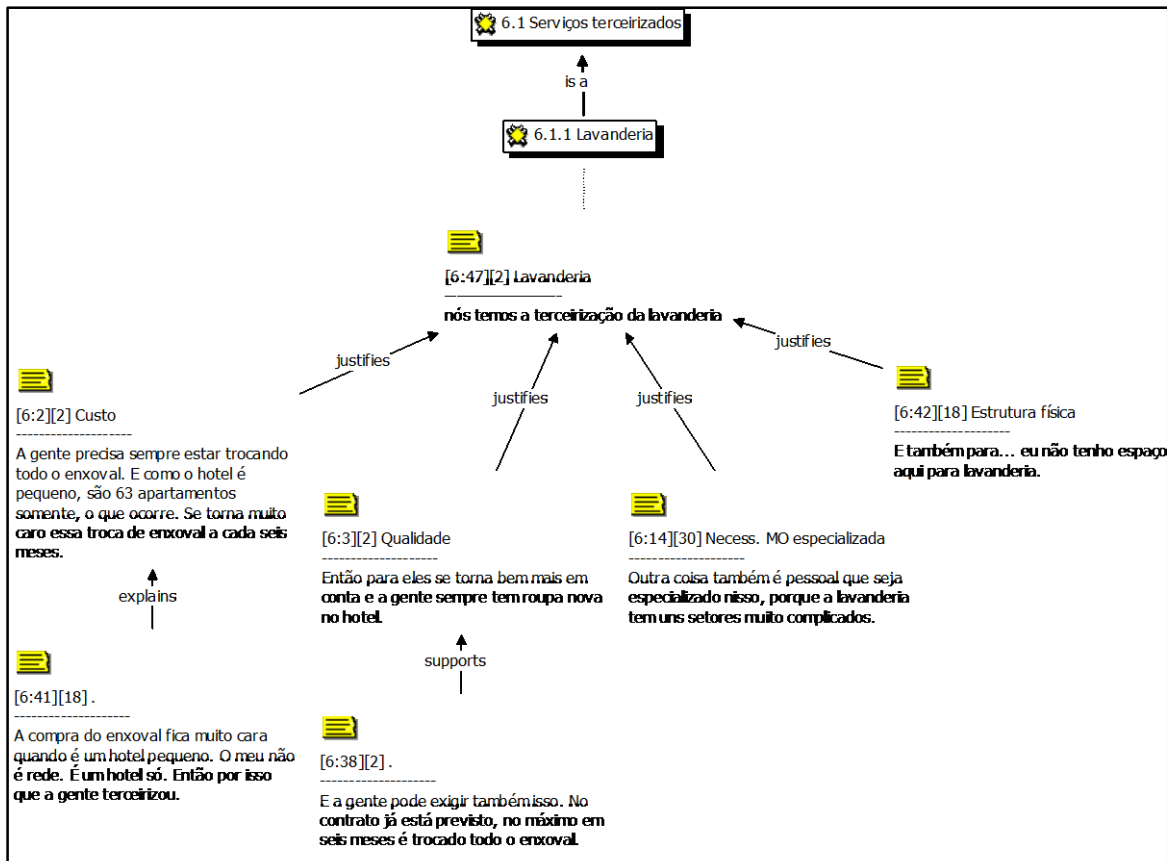


Figura 7 – Motivos da terceirização da lavanderia no Hotel B

Fonte: Elaborado pelos autores.

A panificação também foi terceirizada no Hotel B por um único motivo, o custo, principalmente relacionado à necessidade de mão de obra. Caso o hotel produzisse todos os itens do café da manhã no próprio hotel haveria a necessidade de

contratação de mão de obra para a fabricação dos produtos. Isto significaria para o hotel um aumento nos custos, pois haveria um acréscimo nos gastos com o pagamento de salários e horário noturno.

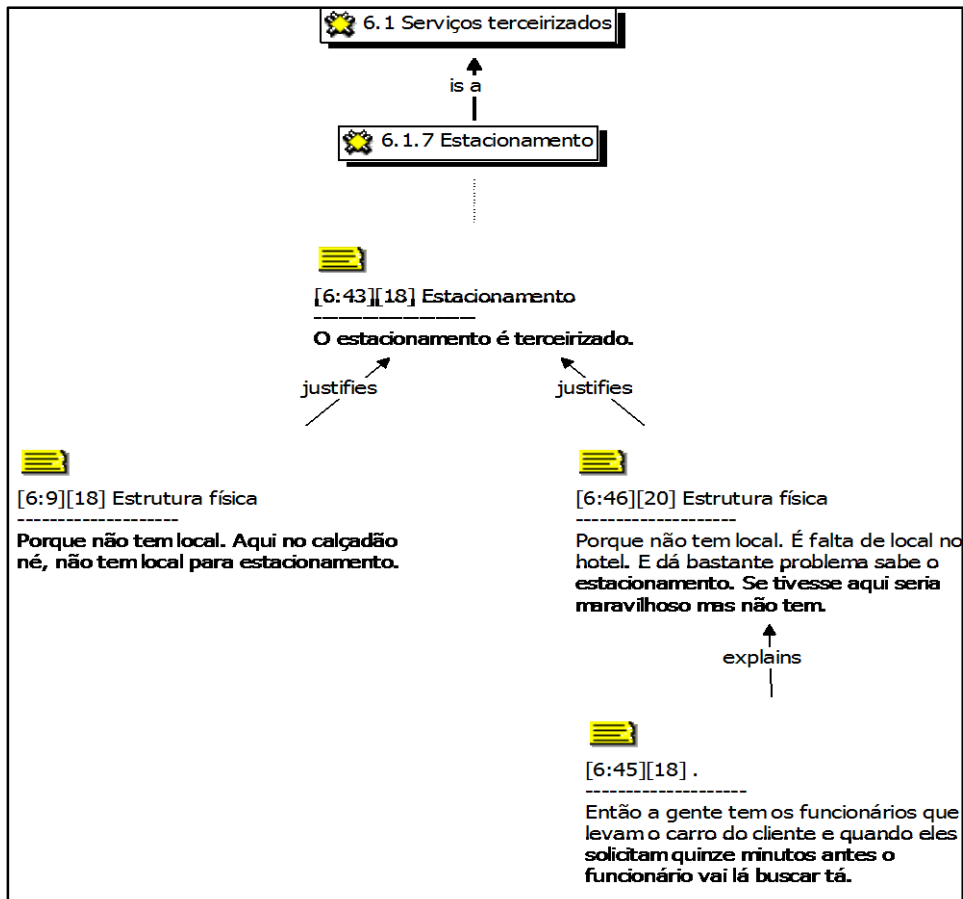


Figura 8 – Motivos da terceirização do estacionamento no Hotel B
Fonte: Elaborado pelos autores.

A terceirização do estacionamento ocorreu por falta de estrutura física no hotel. O hotel não possui garagem própria, assim como não tem acesso direto para carros. No entanto, o hotel mantém funcionários próprios que realizam o serviço de

guardar e retirar os carros da garagem. Nota-se que, se o hotel possuísse espaço físico e acesso às ruas, certamente o hotel não optaria pela terceirização.

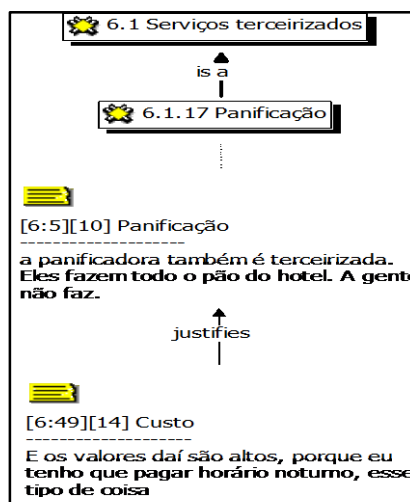


Figura 9 – Motivos da terceirização da panificação o Hotel B
Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os serviços terceirizados pelo Hotel B, bem como todos os motivos mencionados como

incentivadores da terceirização estão representados na Figura 10 a seguir.

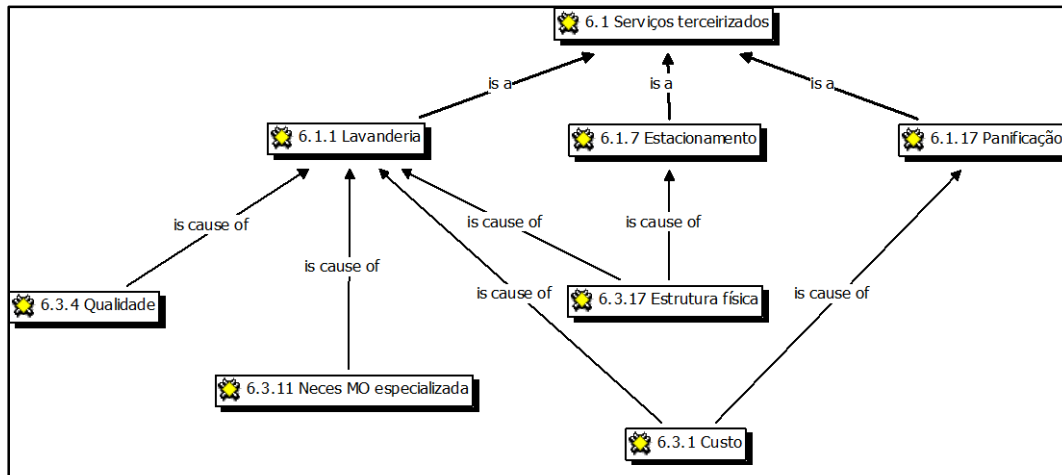


Figura 10 – Terceirização no Hotel B

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se na Figura 10 que vários motivos levaram à terceirização da lavanderia no Hotel B: a qualidade, a necessidade de mão de obra especializada, o custo e a estrutura física. O único fator que motivou a terceirização do estacionamento foi a falta de estrutura física. O Hotel B não possui espaço para uma garagem própria, assim como não possui acesso direto à rua. Percebe-se que se o hotel possuísse essa estrutura o estacionamento certamente não seria terceirizado.

A terceirização da panificação também foi motivada por apenas um motivo: a possibilidade de redução de custos.

4.2.2 Processo de terceirização no Hotel B

A necessidade de terceirização dos serviços no Hotel B foi identificada principalmente em função de dois motivos: falta de estrutura física e necessidade de contratação de mão de obra. O hotel não tem condições de realizar os serviços por conta própria, mas também não poderia deixar de oferecê-los ou realizá-los. Dessa forma, decidiu-se pela terceirização.

Após a identificação da necessidade de terceirizar os serviços, o hotel partiu para etapa de seleção de fornecedor. Nesta etapa o hotel realiza a busca de empresas que prestam serviços para hotéis. Esta busca normalmente é feita por meio de contato com outros hotéis conhecidos que poderão indicar as empresas com quem trabalham ou já trabalharam, como foi o caso da empresa de panificação. Porém, em outros casos, a busca é feita por meio do levantamento de empresas disponíveis no mercado.

Ainda na etapa de seleção de fornecedor, o hotel realiza uma avaliação do fornecedor antes da escolha. Esta avaliação é necessária para verificar o padrão de qualidade dos serviços prestados pelo fornecedor e também outros aspectos considerados importantes, como por exemplo, o cumprimento de horários, os procedimentos utilizados na lavagem (no caso da lavanderia) e a variedade de produtos (no caso da panificação).

Após a seleção do fornecedor ocorre a decisão efetiva da terceirização. A decisão é sempre tomada pelo entrevistado, isto é, Diretor do hotel.

Após a decisão final inicia-se a etapa da implantação. De acordo com o entrevistado, a implantação é o período em que há adaptação de ambas as partes, hotel e terceirizado, no que se refere às obrigações e rotinas. Tudo é estabelecido em contrato, desde as obrigações até a forma de pagamento. Por isso, há um período de adaptação às regras estabelecidas.

O hotel também realiza um acompanhamento da qualidade do serviço prestado. A partir desse acompanhamento toma-se a decisão de permanecer ou não com a empresa terceirizada.

Já a gestão do serviço terceirizado é realizada pelo Hotel B por meio do acompanhamento direto e diário dos serviços por parte do Diretor do hotel. Como o Diretor reside no próprio hotel, este acaba utilizando os serviços terceirizados e, dessa maneira, realizando um acompanhamento da qualidade destes.

Não existem procedimentos muito formalizados no que tange aos problemas encontrados na prestação dos serviços. Não foi

mencionada a realização de reuniões com os responsáveis do terceirizado. Tais problemas são resolvidos diretamente com o funcionário, com exceção dos problemas com a lavanderia. Neste caso, como a empresa é de Santa Catarina, os problemas são comunicados à empresa por meio de cartas enviadas pelo funcionário que faz o recolhimento do enxoval.

Com base nas declarações do entrevistado, elaborou-se o processo de terceirização do Hotel B, indicando todas as etapas do processo, desde a identificação da necessidade de terceirização até a

gestão do serviço terceirizado. O processo é apresentado na Figura 11.

Apesar da representação do processo de terceirização em etapas sequenciais, percebe-se que o Hotel B possui uma administração inteiramente informal. A hierarquia é bem reduzida, pois se trata de um hotel de pequeno porte. Como não há outros níveis hierárquicos, os colaboradores respondem imediatamente ao Diretor do hotel, o qual é também proprietário e administrador do hotel. Assim, todas as decisões são tomadas pelo Diretor.

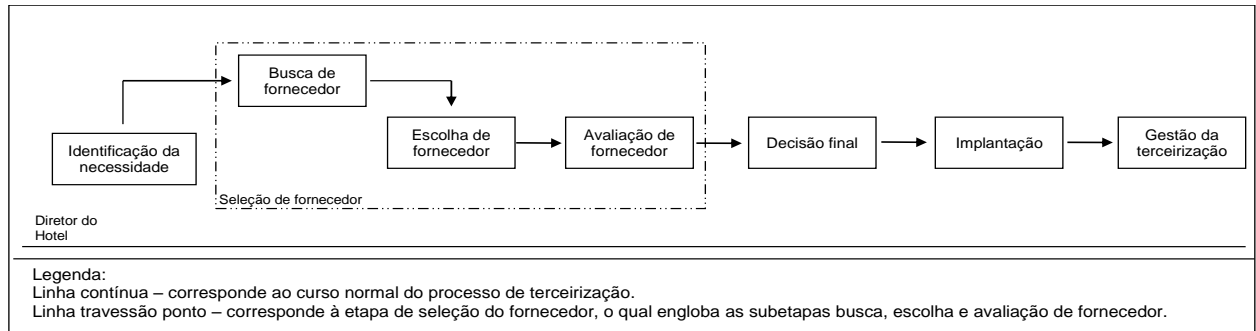


Figura 111 – Processo de terceirização do Hotel B

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Análise Comparativa dos Casos

Esta parte do trabalho destina-se à apresentação da análise comparativa dos casos pesquisados, o qual está dividido em três seções. Primeiramente apresenta-se o comparativo dos serviços terceirizados pelos dois hotéis. Num segundo momento apresenta-se a análise comparativa dos motivos associados à terceirização. Finalmente, faz-se

uma análise dos processos de terceirização dos serviços e atividades.

4.3.1 Serviços Terceirizados

O resultado da análise dos serviços terceirizados é apresentado no Quadro 2 a seguir, o qual expõe todas as terceirizações adotadas em cada um dos hotéis entrevistados.

SERVIÇOS TERCEIRIZADOS					
HOTEL	PERÍODOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Hotel A	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Estacionamento • Business Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Estacionamento • Business Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Estacionamento • Business Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Estacionamento • Business Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Estacionamento • Business Center
Hotel B	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Panificação • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Panificação • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Panificação • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Panificação • Estacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavanderia • Panificação • Estacionamento

Quadro 2 – Quadro comparativo dos serviços terceirizados no período de 2006 a 2012

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Hotel A são terceirizados a lavanderia, o estacionamento e o *Business Center*. Tais serviços são terceirizados desde 2009 e durante o período não houve novas terceirizações.

O Hotel B terceiriza a lavanderia, a panificação e o estacionamento. Esses serviços são terceirizados desde 2009 e permaneceram terceirizados até 2013. Não foram implantadas novas terceirizações, nem houve retorno de serviços para o hotel durante o período estudado.

4.3.2 Motivos da Terceirização

A identificação dos motivos da terceirização dos serviços e atividades nos hotéis foi realizada a fim de compreender de que maneira a terceirização contribui para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva dos hotéis estudados. Além disso, as razões pela qual o hotel adotou a terceirização dos serviços, associado ao tipo de serviço, podem fornecer informações acerca da sua estratégia, especialmente voltadas à coespecialização e, portanto, relacionada à capacidade dinâmica.

O Quadro 3 revela os motivos que levaram à terceirização de cada atividade e em cada hotel entrevistado.

Motivos da terceirização	Motivos da terceirização			
	Business Center	Estacionamento	Lavanderia	Panificação
Custo	A		B	B
Melhoria do desempenho financeiro	A	A	A	
Necessidade de mão de obra	A	A	A; B	
Necessidade de mão de obra especializada	B		B	
Qualidade			B	

Quadro 3 – Quadro comparativo dos serviços terceirizados e motivos da terceirização

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Hotel A três motivos foram citados: o custo, a melhoria do desempenho financeiro e a necessidade de mão de obra. Cada motivo citado está relacionado às três terceirizações adotadas pelo hotel.

Apesar de serem três motivos diferentes, há uma relação direta entre eles. A melhoria do desempenho financeiro pode ser obtida em decorrência da redução de custos, assim como a contratação de mão de obra representa um aumento nas despesas. Desse modo, a estratégia de terceirização é vista como uma alternativa voltada para a redução de custos do empreendimento.

O Hotel B mostrou-se motivado a terceirizar principalmente por questões de custo, falta de estrutura física e necessidade de mão de obra. A necessidade de mão de obra especializada e a qualidade também foram citadas pelo entrevistado, porém, motivando somente uma das três terceirizações.

A partir da análise comparativa dos motivos para a terceirização, observa-se que o custo é um motivo em destaque, citado pelos dois hotéis entrevistados como razão para a terceirização. Diversos autores afirmam que a terceirização pode contribuir para a redução de custos (BOLAT; YILMAZ, 2009; ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2005; GILLEY; RASHEED, 2000), seja pela obtenção de economias de escala (LEI; HITT, 1996) ou pela redução de capital investido em equipamentos, melhoria de processos, mão de obra, etc. (GILLEY; RASHEED, 2000; BRASIL, 1993; BETTIS et al., 1992).

Mostra-se em destaque também a necessidade de mão de obra e a necessidade de mão de obra especializada, motivos também citados pelos dois hotéis.

A melhoria do desempenho financeiro foi citada como motivo da terceirização pelo Hotel A. De

acordo com Gilley e Rasheed (2000) essa melhoria do desempenho financeiro pode estar associada a outros aspectos, tais como o aumento do foco da organização nas suas competências essenciais, melhoria da qualidade dos serviços e a redução de custos.

É possível verificar, portanto, que a terceirização não é vista como uma estratégia que possibilita a melhoria do desempenho organizacional por parte dos gestores do hotéis independente (B), apesar de considerar o custo como um dos motivos. Nesse sentido, sempre que possível, este hotel mantém os serviços internos e a terceirização possivelmente é vista como uma alternativa quando o hotel não possui condições de realizá-lo internamente, sendo pouco buscada para melhoria dos serviços internos.

A qualidade também foi mencionada como motivo da terceirização pelo Hotel B. O aspecto da melhoria da qualidade é discutido por Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004). Os autores afirmam que existe uma maior propensão em terceirizar quando as empresas percebem que podem melhorar a qualidade das suas operações por meio da terceirização.

De um modo geral, a terceirização parece ser considerada estratégica, especialmente em hotéis que pertencem a redes. Os hotéis não são motivados apenas pela questão custo. Apesar do mesmo ter sido citado como motivador na maioria das terceirizações, outros aspectos também são considerados na decisão, como por exemplo, a existência de fornecedor especializado que seja capaz de desempenhar melhor os serviços do que se fossem desempenhados internamente.

Entretanto, não podemos deixar de observar que outros aspectos podem influenciar a terceirização, como por exemplo o tipo de gestão, a oferta de maior quantidade/tipos de serviços, a inovação, etc.

Hotéis de alto padrão parecem ter a tendência de não terceirizar muitos serviços. Terceirizam somente aqueles que possuem baixo valor estratégico, para que não corram o risco de cometer erros e perder a qualidade dos serviços. Para oferecer um serviço compatível à sua categoria, o hotel dispõe de mão de obra suficiente para atender aos clientes e prestar os serviços a eles. Essa disponibilidade de mão de obra é suficiente para atender à demanda mesmo em períodos em que a taxa de ocupação atinge 100%.

Já os hotéis econômicos parecem ter a tendência de terceirizar serviços porque precisam reduzir custos e oferecer tarifas menores, para manter sua competitividade no mercado. Além disso, trabalham com um quadro de funcionários bem reduzido. Como consequência não possuem mão de obra em quantidade suficiente para prestar alguns serviços mais especializados.

A qualidade dos serviços terceirizados parece estar associada ao relacionamento do hotel com a empresa terceirizada. 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”.

Os resultados parecem confirmar a relação entre valor estratégico do recurso e a terceirização, conforme mencionado no estudo de Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005). De acordo com os casos estudados, o valor estratégico do recurso parece influenciar nos relacionamentos entre hotel e empresa terceirizada. Observa-se que quanto menor o valor estratégico do recurso, menor é a preocupação dos hotéis em estabelecer relacionamentos mais próximos (estratégicos), como por exemplo, a terceirização da lavanderia. Por outro lado, quando um recurso possui um certo valor estratégico, os hotéis estudados se preocupam em estabelecer uma relação mais próxima, considerando-os parceiros, a fim de garantir a prestação de serviços nos padrões de qualidade desejados, bem como melhorar a capacidade de negociação dos valores estabelecidos em contrato.

4.3.3 Processo De Terceirização

A partir da análise dos casos, foi possível identificar as etapas do processo de terceirização de cada caso, bem como a maneira pela qual a terceirização é administrada.

Há uma nítida diferença entre o processo de terceirização do hotel pertencentes a rede (Hotel A) e do hotel independente. A tomada de decisão de terceirização de serviços e atividades no Hotel A ocorre de maneira sempre formal. Nota-se que há procedimentos e regras definidas, assim como a participação de cada ator no processo, sendo bem definido em quais etapas cada um participa. Acrescenta-se a isso o uso de procedimentos formalizados, tais como o registro do histórico do terceirizado e reuniões formais com o responsável.

Entretanto, no hotel independente (B) não foi citada a realização de reuniões com o terceirizado para a resolução de problemas com o serviço prestado por eles. Assim como na análise das declarações dos entrevistados não foi identificada uma definição clara do envolvimento de cada um em cada etapa do processo de terceirização. No hotel independente o processo está centralizado na Diretoria do hotel, havendo a participação de outros níveis na gestão da terceirização.

Nota-se também diferenças na etapa da implantação do serviço terceirizado. No hotel independente essa etapa se confunde com a gestão da terceirização. Já no hotel de rede, a etapa da implantação é bem definida, sendo realizadas ações

específicas de integração e adaptação do funcionário da empresa terceirizada ao hotel.

Uma comparação dos tipos de serviços terceirizados pelos hotéis contribui para a análise desse aspecto. Os serviços terceirizados pelo hotel independente são serviços em que normalmente não há a necessidade do funcionário do terceiro permanecer dentro do hotel. Normalmente esses serviços são realizados fora do hotel. Devido a isso, não há a necessidade nem preocupação do hotel na integração desse funcionário às rotinas e cultura do hotel, uma vez que eles não estarão diretamente em contato com os hóspedes. A percepção do hóspede, nesses casos, será meramente a respeito da qualidade do produto e serviço prestado pelo terceirizado, e não diretamente no atendimento recebido.

Por outro lado, no hotel de rede, serviços como o estacionamento e o *Business Center*, são serviços que o terceirizado prestará diretamente ao hóspede, representando a imagem do hotel. Assim, a percepção do cliente quanto à qualidade desses serviços estará diretamente relacionada à qualidade dos serviços do hotel como um todo. Possivelmente, em função disso, as redes hoteleiras tem maior 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. 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 que a terceirização corresponde a uma estratégia que pode ser entendida como uma parte da capacidade dinâmica, pois por meio da terceirização os hotéis estudados alcançaram 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, complementado os recursos que a mesma possui, para a obtenção/manutenção da sua vantagem competitiva no mercado.

Porém, não só a terceirização em si pode corresponder à capacidade dinâmica, isto é, ela pode também estar no relacionamento entre os diversos atores envolvidos no processo decisório. A comunicação entre os atores distintos possibilita a transferência de conhecimento entre eles. Nos hotéis estudados, o relacionamento ocorre tanto verticalmente (Gerente/Diretoria; Supervisores/Gerentes; colaboradores/Supervisores) quanto horizontalmente (entre Diretores, Gerentes e Supervisores). O relacionamento também ocorre com atores externos à organização, havendo compartilhamento de informações entre gestores de hotéis.

Especialmente no hotel pertencente a rede, esse relacionamento vertical parece desempenhar um importante papel na gestão das terceirizações, uma vez que a Diretoria reúne conhecimentos relacionados a diversas áreas e de realidades de diferentes hotéis. Já no hotel independente, observa-se uma importância nos relacionamentos desenvolvidos com outros hotéis, na qual há uma troca de experiências entre eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as terceirizações de serviços e atividades realizadas pelos hotéis, na tentativa de compreender a capacidade dinâmica nas organizações hoteleiras. Para tanto definiu-se como objetivo central analisar os motivos que levaram os hotéis à decisão da terceirização, bem como estudar o processo de decisão da terceirização.

Para uma melhor compreensão das conclusões do trabalho, o objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos: 1) identificar as terceirizações; 2) identificar os motivos que levaram os hotéis a terceirizar alguns de seus serviços; e, 3) descrever como ocorreu o processo de terceirização.

Com relação ao primeiro objetivo específico, a partir dos dados coletados foram identificados 4 serviços terceirizados pelos dois hotéis pesquisados: lavanderia, *Business Center*, panificação e estacionamento.

Quanto às mudanças ocorridas nas terceirizações durante o período estudado, a quantidade de serviços terceirizados permaneceu constante. Ao analisar os motivos que levaram à terceirização dos serviços e atividades, observou-se que, de um modo geral, a terceirização foi motivada principalmente por questões mais relacionadas aos aspectos financeiros, tais como a redução de custos, a melhoria do desempenho financeiro e a necessidade de contratação de mão de obra, seja ela especializada ou não. Também, no hotel de rede, principalmente por pertencer a uma categoria superior, a qualidade foi um dos motivos.

Assim, os dados apontam que o hotel de rede parece adotar uma posição estratégica quanto à terceirização, buscando fornecedores externos especializados para a realização de serviços/atividades específicas, às quais o hotel não teria condições de realizar sozinho.

Com relação à existência de diferenças significativas no processo de terceirização entre os tipos de hotéis, o hotel de rede adota um processo formalizado com definições claras das atribuições de cada nível hierárquico nesse processo, além do envolvimento da Diretoria da rede no processo decisório. De modo contrário, o hotel independente adota um processo de decisão mais informal. A comunicação entre os supervisores, Gerente e Diretor

é realizada por meio de conversas informais. Além disso, a gestão da terceirização é realizada de maneira informal, com conversas diretas com o funcionário do terceirizado. Não são citadas reuniões formalizadas com o responsável do terceirizado para a resolução de problemas, repasse de informações ou de elogios, como é feito no hotel pertencente a rede. A informalidade mencionada aqui não se refere à inexistência de contrato de terceirização, já que o contrato é requisito na consideração de um serviço terceirizado. Refere-se à falta de procedimentos e rotinas formalizadas.

REFERENCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil, H. G. A (1993) empresa e a estratégia da terceirização. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, mar./abr.
- Bolat, T.; Yilmaz, Ö (2009). 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.
- Buchanan, L.; O'Connell, A. (2006) A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, v. xxx, n. xxx, p. 32-41.
- Espino-Rodríguez, T. F.; Padrón-Robaina, V. (2004) Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management*, v. 23, p. 287-306.
- Gilley, K. M.; Rasheed, (1993) 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.
- Hemmington, N.; King, C. (2000) Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 12, n. 4, p. 256-26.
- HVS BRASIL. (2014) *Panorama da hotelaria brasileira 2009/2012*. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://pt.hvs.com/Library/Articles/?cat=7>>. Acesso em: 20 maio 2012.
- Lam, T.; Han, M. X. J. (2005) A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, v. 24, n. 101, p. 41-56.
- Lamminmaki, D. (2011) An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, v. 1, p. 206-210.
- Lamminmaki, D., (2005). Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity. *International journal of contemporary hospitality management*, 17(6), 519-528.
- 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.
- MTUR. Ministério do Turismo. *Boletim de desenvolvimento econômico do turismo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo/download_boletim_desempenho_economico_turismo/BDET_27_04_Final.pdf>. Acesso em: 21 fevereiro 2013.
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. (3rd ed.) Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.
- Quinn, J. B., (1999). Strategic outsourcing leveraging knowledge capabilities. *Review*, 40 (4), 9-22.
- Rodriguez T.F.E., & Robaina P.V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, *Tourism Management*, 26 (5), 701-721.
- Rodríguez-Díaz, M.; Espino-Rodríguez; T. F. (2006) Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 18, n. 1, p. 25-40.
- Sobral, F.; Peci, A. (2008) *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. (2007) *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p. 509-533.,

Wernerfelt, B. (1994) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.