



Estratégias em Serviços de Alimentos & Bebidas com Aplicação da Teoria da Dependência de Recursos no Setor Hoteleiro

RESUMO: A intensificação da competitividade resultante da globalização dos mercados tende a influenciar as atividades empresariais. Dentre as estratégias suscetíveis de utilização para racionalizar custos nas empresas e possibilitar maior foco das organizações está a terceirização. Com isso, este artigo objetiva analisar os motivos, vantagens e desvantagens da terceirização de serviços de café da manhã em quatro hotéis, a partir das teorias da Dependência de Recursos. O artigo traça o levantamento de uma pesquisa desenvolvida em quatro hotéis de Balneário Camboriú - SC, visualizando de forma geral os custos e as estratégias adotadas em cada empreendimento. Quanto a metodologia utilizada, a mesma foi de caráter qualitativo exploratório, com ênfase na análise do conteúdo das entrevistas feitas com os gestores dos setores de Alimentos & Bebidas dos quatro hotéis analisados. A partir deste ponto é realizado um levantamento das vantagens e das limitações de cada uma das opções: terceirização ou prestação do serviço por equipe própria, identificando os pontos fortes e fracos, para perceber as melhores estratégias de gestão em tempos de crise na hotelaria.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, serviços de Alimentos & Bebidas, Hotelaria.

ABSTRACT: The intensification of competitiveness resulting from the globalization of markets tends to influence business activities. Among the strategies susceptible of being used to rationalize costs in the companies and to enable greater focus of the organizations is the outsourcing. With this, this article aims to analyze the reasons, advantages and disadvantages of outsourcing breakfast services in four hotels, based on theories of the Resource Dependency. The article traces the survey of a research developed in four hotels of Balneário Camboriú - SC, visualizing in a general way the costs and the strategies adopted in each enterprise. Regarding the methodology used, it was qualitative exploratory, with emphasis on the analysis of the content of the interviews made with the managers of the Food & Beverage sectors of the four analyzed hotels. From this point a survey is made of the advantages and limitations of each of the options: outsourcing or providing the service by its own staff, identifying the strengths and weaknesses, to visualize the best management strategies in times of crisis in the hotel industry.

KEY WORDS: Outsourcing, food and beverage hotel services, Hospitality.

Introdução

A Teoria da Dependência de Recursos apareceu como um modo opcional de estudar as teorias econômicas, assim como entender as relações de dependência de recursos efetivos nas as organizações, com o objetivo de



conhecer de forma extensa os mecanismos de sobrevivência destas mesmas organizações (LIMA *et al.* 2012).

A Teoria da Dependência de Recursos, na sua concepção, reconhece os efeitos do ambiente sobre as organizações, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter desempenho satisfatório. Sob esta ótica, a organização interage com o ambiente através dos recursos de que necessita para operar e sobreviver (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Dentro das organizações, de diversas formas, o ambiente é percebido, interpretado e avaliado pelos gestores e dessa forma, as organizações se adaptam ao ambiente. Entretanto, o ambiente também se molda para atender as organizações, sendo possível a manipulação do ambiente por parte das organizações em seu próprio benefício. Dessa maneira as organizações que controlam recursos mais vitais ou que podem reduzir suas próprias incertezas e de outras organizações, tem o maior poder (KICH, 2010).

A tática de como se conectar com o ambiente arrojado, isto é, as estratégias gerenciais escolhidas e utilizadas para se adaptar ao meio, alterando-o a seu favor e obtendo recursos essenciais e vitais para a tomada de decisões é um dos atributos mais importantes desta teoria (ROSSETTO 2005).

Por meio da Dependência de Recursos, a empresa relaciona-se com o ambiente através dos recursos de que necessita para operar e sobreviver, buscando interagir com o ambiente. Neste contexto, a terceirização pode ser vista como uma forma de governança alternativa para a atuação organizacional que modifica a estrutura de relacionamentos e o quadro de poder e controle entre a organização e seu exterior (POREM, 2012).

Isto posto, este artigo objetiva compreender os motivos para a terceirização e as possíveis vantagens ou desvantagens a partir das teorias da Dependência de Recursos e de Custos. Da mesma forma, entender as vantagens de se treinar e preparar uma equipe própria que seja responsável pelos serviços de Alimentos & Bebidas para o café da manhã nos quatro hotéis objetos deste estudo.



A teoria da dependência de recursos

Das atribuições de funções à um colaborador até a concepção do orçamento dos investimento e planejamento estratégico da empresa, o administrador exerce inúmeras incumbências que lhe são inerentes à própria função (DIAS 2008).

Nesse contexto, conforme os autores: Alves, Cerra, Maia, Sacomano, & Bonadio, (2004); Hillman, Withers, & Collins, (2009), a Teoria da Dependência de Recursos, caracteriza a influência de fatores externos sobre o comportamento das organizações e, a despeito de, restritos pelas suas próprias circunstâncias, assume que os gestores podem atuar de modo efetivo para minimizar a instabilidade do ambiente e a sua dependência em relação a outros atores. Para tanto é essencial o controle sobre os recursos essenciais para a organização.

As grandes organizações precisam resolver problemas que são complexos por causa de múltiplas e relevantes tecnologias; mercados globalizados; vários processos de negócios que interagem; e colaboração de parceiros externos (MIHM, LOCH, WILKINSON, & HUBERMAN, 2010).

Para os autores Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, (2010) a capacidade dos gestores de reconhecer e equilibrar os interesses das várias partes interessadas, respondendo a eles, e não só aos dos acionistas é que irão garantir a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

O argumento, apresentado em Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e Colle (2010), fundamenta-se no pressuposto de que, para maximizarem os seus lucros, as empresas precisam: ter produtos que atendam às necessidades dos clientes; desenvolver relações sólidas com fornecedores de recursos; motivar os trabalhadores a compartilhar a visão e a missão da empresa e promover o seu engajamento com a melhoria contínua.

O propósito é de que as organizações não podem atuar como autônomas ou autossustentáveis sem parceiros comprometidos, isto é, estão cada vez mais dependentes de seus colaboradores, fornecedores, distribuidores e demais



parceiros. Nenhuma parte interessada está isolada no processo de criação de valor (BRITO e BRITO, 2012).

A busca por metodologias e formas de gestão capazes de garantir uma maior competitividade exige que as organizações criem e implementem alternativas cada vez mais inovadoras. A terceirização como uma prática de gestão, vem suprir uma necessidade de especialização nas organizações. A terceirização pode ser vista como uma forma de governança alternativa para a atuação organizacional que modifica a estrutura de relacionamentos e o quadro de poder e controle entre a organização e seu exterior (QUELHAS, 2015).

A dependência de recursos e as Decisões e estratégias

A Teoria da Dependência dos Recursos reforça a ideia de que as decisões são tomadas dentro do contexto político e interno das organizações, e se relacionam com as circunstâncias do meio onde estão inseridas.

As estratégias frente ao ambiente caracterizam os resultados organizacionais e são atribuídos às ações tomadas pelos membros organizacionais para adaptação ao ambiente. Inerente a isso, a função dos gestores é dirigir a organização para um ambiente mais favorável, gerenciando e estabelecendo ambientes benéficos à organização. A chave para a sobrevivência organizacional é o gerenciamento das relações externas. A estratégia adequada é fundamental (CARVALHO, 2007).

Entre outras pesquisas que abordam a Teoria da Dependência de Recursos, Rossetto e Rossetto (2005), explicam a relação existente entre esta e a Teoria Institucional, onde esclarecem que para esta última teoria o comportamento das organizações é passivo em relação às mudanças ambientais.

Já para a Teoria da Dependência de Recursos o procedimento das organizações é ativo, pois as Organizações do Terceiro Setor elaboram estratégias para se adaptar ao meio externo, configurando-se como um as características mais importantes desta teoria, que é a estratégia de como se



relacionar com o ambiente em constante mudança, ajustando-o em favor da organização (ROSSETO; ROSSETTO 2005).

De acordo com Santo (2013), a estratégia de terceirização é composta de diferentes graus de dependência de uma organização em relação a outra para a obtenção de recursos críticos que não estão disponíveis internamente, o que permite formular a estratégia de terceirização. Uma das peculiaridades mais importantes dessa teoria é a seleção de estratégias gerenciais para se adaptar ao meio, ou seja, estratégia de como interagir com o ambiente dinâmico, modificando-o a seu favor e apreendendo recursos necessários e vitais para a tomada de decisões.

A terceirização pode ser considerada uma estratégia para gerenciar interdependências, pela qual uma atividade de criação de valor desempenhada dentro de uma organização é feita externamente (BERGGREN e BENGTTSSON, 2004).

A decisão da terceirização pode ser vista como uma decisão complexa, pois pressupõe o conhecimento pela firma de quais são seus produtos ou processos estratégicos e escolhas erradas podem aumentar custos, o que representa um resultado indesejável. Para Thomazine (2014), o aumento de custos associado à decisão de terceirizar estaria especialmente conectado à gestão dos contratos e aos riscos e incertezas que estes relacionamentos trazem consigo.

Para tanto, faz-se ímpar o estabelecimento de mecanismos de governança face aos riscos contratuais dos arranjos firmados. Nesse sentido, Hoffmann (2011) indica que a experiência das transações entre os mesmos pares ao longo do tempo tende a aumentar sua confiança, reduzindo custos.

Em concordância com Torres *et al.* (2016), a terceirização é uma das práticas cada vez mais adotada pelas empresas. Essa decisão vem se ampliando nas empresas como forma de aumentar a eficiência organizacional. Ela tem acontecido em diversos setores empresariais, abarcando organizações de pequeno ao grande porte.



Nesse contexto, Carvalho (2013) define terceirização como um processo pelo qual uma empresa repassa atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a organização concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Reforçam que a terceirização deve ser vista como um processo integrado ao planejamento estratégico de uma empresa e idealizado seguindo a realidade do ambiente e cultura de cada organização.

Em todo processo de terceirização há vantagens e desvantagens. Segundo Martins (2005, p. 43) “a principal vantagem sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e também a produtividade”. Aumentar a produtividade mantendo custos baixos e qualidade nos serviços prestados é um grande desafio, que quando alcançado, proporciona destaque à empresa perante seus concorrentes.

Acredita-se que levar as organizações a adotar posturas modernas não é simples, isso porque qualquer modelo de gestão que se adote tem seus pontos positivos e restritivos. Com base nisso é impossível visualizar o processo de terceirização de mão-de-obra apenas pelos fatores de influência positiva (LINO, 2014).

Para se obter um processo de terceirização eficiente, cada empresa deve observar sua cultura, filosofia e estratégias de ação e, conseqüentemente, analisar de acordo com os graus de dificuldade e de facilitação diagnosticados, se vale a pena terceirizar suas atividades ou não (DUTRA, 2014).

O Setor de serviços de Alimentos & Bebidas na Hotelaria

Na concepção de Araújo (2014), o incremento do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional do hotel. A terceirização em quase todos os seus setores proporciona aos empreendimentos hoteleiros desenvolverem



estratégias de gestão para viabilizar a estrutura da empresa, rever os custos operacionais e principalmente estabelecer parâmetros frente à competitividade do mercado.

A hotelaria pode ser considerada a indústria de bens de serviço. E como qualquer ramo industrial, possui suas características próprias de organização e sua finalidade principal é o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes. (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

A terceirização é uma prática cada vez mais comum nas mais diversas áreas do ramo hoteleiro; contudo, o repasse a terceiros da gestão e realização de serviços necessários a um empreendimento ainda causa divergências de opinião por causa das vantagens e desvantagens deste procedimento. (BLANCO e CHAVES, 2010).

Nestas circunstâncias, é importante salientar que uma boa operação, com uma gestão eficiente no setor de Alimentos & Bebidas, seja própria ou terceirizada, tem o poder de agregar valor ao empreendimento, permitindo maior flexibilidade de comercialização. Isso, sem dúvida, fideliza hóspedes, auxilia na venda de apartamentos unidades habitacionais, atrai mais eventos ao espaço, sem falar na ajuda que fornece à venda de pacotes com diárias a mais no fim de semana, entre outras vantagens (NASCIMENTO, 2015).

A mera presença do setor de alimentos e bebidas já permite que o hotel atraia segmentos diversificados e mais rentáveis, o que assegura um melhor desempenho do empreendimento como um todo. De um outro ponto de vista, ao retirar os serviços de alimentação e bebidas de um hotel, observa-se uma queda acentuada da diária média, da ocupação, da imagem de mercado e do status dos hóspedes (LOPES, 2014).

Definir as expectativas dos clientes do ramo de serviços é um tema amplo, como afirmam Ford, McNair e Perry (2005, p. 101): “na qualidade de clientes esperamos: consideração e qualidade de serviço”. Esse conceito pode resumir



as expectativas dos clientes do ramo de serviços, porém não esclarece o que seria essa 'qualidade'.

Para que seja possível um maior detalhamento dessa visão de qualidade para o cliente, Vallen e Vallen (2003, p. 202) especificam o cliente do ramo hoteleiro e descrevem sua percepção de qualidade: Do ponto de vista do hóspede, a qualidade é o grau no qual uma propriedade oferece o que ele espera. Se surpreendê-lo com uma estada melhor do que a esperada, o hotel é visto como de alta qualidade, mas, se a visita não atender as expectativas, a propriedade perde conceito.

Já Kotler e Keller (2006, p. 397) definem que serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Poser (2005, p. 2) complementa a ideia que quando se busca um serviço, isso não é exatamente por algo concreto ou estático, e sim uma procura por solução para uma necessidade. Por essa razão o autor insere o aspecto emocional relacionado com o consumo de serviços: Não se adquire produtos e serviços. Adquire-se soluções, e elas são altamente emocionais.

Para atender com qualidade um cliente no ramo hoteleiro, o prestador de serviços deve estar atento às expectativas particulares de cada cliente e com a preocupação de o considerar único e não generalizar suas necessidades. É preciso analisar a necessidade e o desejo do cliente e não tentar dar a ele o que achamos que ele quer (SILVA, 2017).

A qualidade do serviço prestado ao cliente, principalmente no setor hoteleiro, depende fundamentalmente do nível de atendimento e disponibilidade demonstrada pelos funcionários, e isso só é possível, se houver uma boa saúde organizacional a qual, depende em grande medida do atendimento às necessidades dos seus trabalhadores. Para que isso ocorra, a contribuição da área de recursos humanos é determinante para as organizações que trabalham com prestação de serviços (Rodrigues *et al.*, 2016).



O setor de alimentos & bebidas nos hotéis é um caso típico onde ocorre a terceirização que traz vantagens por não onerar os custos totais do hotel com os pesados custos e pequena margem de lucro dos restaurantes. Entretanto é necessário um operador muito especializado e controlado, pois qualquer descontrole nos custos dele será imediatamente refletido no padrão do serviço e percebido pelo cliente, que não faz distinção dos serviços de Alimentos & Bebidas terceirizados ou não. O setor de Alimentos & Bebidas tem muita interação com o hóspede, que quer ser bem atendido e comer bem, independentemente de qualquer coisa.

O principal empecilho da terceirização de Alimentos & Bebidas, segundo os profissionais da área, é encontrar uma empresa que tenha “a cara” do hotel, para que o restaurante possa ser positivamente associado à marca do hotel e vice-versa. Nesse sentido ressalta-se a importância de formar uma parceria com uma empresa consolidada, para não correr riscos.

A observação de Strange (2011), reforça a necessidade da realização de investigações mais profundas sobre os motivos da terceirização em atividades primárias. Este trabalho mostrou que motivos reconhecidos na literatura parecem não justificar a terceirização nessas atividades e observou-se ausência de estudos que investiguem o fenômeno especialmente em economias em desenvolvimento, como a brasileira. Como proposta de pesquisa, sugere-se um estudo longitudinal, que permita sua avaliação no decorrer do tempo do processo de terceirização em atividades primárias e suas vantagens na redução dos custos de transação e com relação à dependência de recursos.

Nesse sentido, adotando a terceirização, de acordo com Santos (2015), a empresa poderá concentrar recursos e esforços em sua produção, em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado. Com isso, pode-se afirmar que a terceirização seria vantajosa pela redução dos custos (com apropriação da eficiência da firma externa) compensada pelos baixos custos de transação, decorrentes de baixos custos de monitoramento e coordenação, segundo as causas acima.



A realização do presente estudo possibilitou entender melhor como funciona o mecanismo de sobrevivência, a relação de poder e dependência existente entre organizações tomando como exemplo os quatro hotéis estudados, que outrora terceirizavam os serviços de café da manhã e hoje prestam este serviço com equipes próprias e treinadas especificamente para essa finalidade e sua autonomia.

Assim pode-se observar o quão importante é a tomada de decisões estratégicas e a correta análise do contexto buscando realocar recursos diminuindo-se assim a dependência destes para as organizações.

Metodologia

Este trabalho teve como objetivo, identificar os principais fatores que motivam a adoção ou não da estratégia de terceirização na prestação de serviços de Alimentos & Bebidas no café da manhã de quatro hotéis de Balneário Camboriú – SC.

A metodologia utilizada neste estudo foi de pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2000) tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno, neste caso a terceirização de serviços na hotelaria nos quatro hotéis analisados. O autor complementa que se caracteriza por levantamento, que é a interrogação direta ao público que se deseja conhecer. E de análise qualitativa, pois tem como foco de levantar e entender o fenômeno estudado (ROESCH, 2007).

Definiu-se como objeto de estudo os quatro hotéis de Balneário Camboriú - SC, por todos já terem tido a experiência de terceirização dos serviços de Alimentos & Bebidas e a prestação do mesmo serviço pelo próprio hotel. O instrumento utilizado foi questionário e uma entrevista aplicado aos gerentes gerais das unidades compondo um conjunto de 8 gestores e questionários aplicados aos colaboradores diretamente envolvidos na prestação de serviços de Alimentos & Bebidas para o café da manhã, compondo um grupo de 12



colaboradores que trabalham diretamente com a prestação de serviço de Alimentos & Bebidas, no caso, café da manhã em hotéis.

Com base nos questionários foi feita uma análise do conteúdo, de acordo com as perspectivas de Bardin (2009), levantando as considerações mais relevantes a respeito da terceirização ou não do serviço de café da manhã nos quatro hotéis estudados.

Foram verificados se terceirizavam ou não seus setores, suas vantagens e limitações, bem como vantagens e limitações da prestação do mesmo serviço pelo próprio hotel. Foram aplicados um total de 20 questionários nos quatro hotéis, objetos deste estudo. Este levantamento foi realizado entre julho e agosto de 2017. Pela própria limitação de número de questionários optou-se por analisar as respostas através da análise de conteúdo e análise do discurso das entrevistas dos gerentes e questionários dos chefes do café da manhã e demais colaboradores que trabalham no setor de Alimentos & Bebidas preparando o café da manhã nestes hotéis.

A análise do discurso é uma teoria que tem como objeto de estudo o próprio discurso. De acordo com Fernandes (2008); Orlandi (1999), se a análise de discurso é a análise da fala em contexto, ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. A história, o contexto e a posição social concorrem para as produções discursivas. O enunciador do discurso, portanto, não é somente um sujeito empírico, um sujeito da experiência e da existência individualizada no mundo, mas sim um sujeito discursivo, cuja história pessoal se insere na história social, ideologicamente marcada. Tal sujeito é atravessado pela polifonia e a heterogeneidade que o constituem, vez que participa de diversas produções discursivas que se entrecruzam (FERNANDES, 2008).

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.



Análise do conteúdo das entrevistas

Os investimentos por parte do hotel são maiores na prestação do serviço de café da manhã feitos pelo próprio hotel, mas os resultados financeiros e a satisfação do cliente também acompanham esta condição. Os custos em Alimentos & Bebidas giram em torno de 28% (Custo Médio Variável), mas isso depende da ocupação, e quanto maior a ocupação maior a possibilidade de diluir esse custo, o que não ocorre quando o serviço passa a ser terceirizado.

Ao optar pela terceirização, o hotel passa a proposta para o arrendatário e recebe uma porcentagem da receita e uma mensalidade pré-estipulada, e também se livra das dificuldades de gestão e custo, sem contar os riscos que envolveriam a empresa, como contaminações alimentares, deficiência em serviços e uma não fidelização dos clientes.

Os bons hotéis são sempre dependentes de um bom serviço de Alimentos & Bebidas. Se não existir um bom suporte de serviços de Alimentos & Bebidas o hotel decai para as categorias “*Bed and Breakfast*”, em que o serviço de Alimentos & Bebidas se restringe a um coffee shop e um lobby bar.

Os restaurantes dos hotéis qualificam e dão o tom ao hotel, já que são as áreas públicas mais visíveis. Nesses casos, os restaurantes de hotel têm que desenvolver personalidade e imagem própria, por vezes até destoando positivamente face ao hotel.

O investimento em cozinhas, depósitos, almoxarifado, e em equipamentos de salão, bem operados na sua capacidade máxima, são grandes geradores de faturamento e dão resultados mais altos por real investido do que investimento em apartamentos. Na terceirização isso não ocorre porque o serviço prestado é em relação ao número de PAX e quanto maior a lotação maior o custo com o serviço.

O hotel deve crescer e otimizar as áreas onde haja espaço para crescer e otimizar. Alimentos & Bebidas é a área por excelência que melhor pode explorar todas as oportunidades de crescimento. Haverá sempre possibilidade de montar mais mesas no restaurante, juntar salas para fazer um salão, montar



um toldo na piscina, montar um banquete ao ar livre etc. e transformar tudo isso em atividade geradora de receita. Isso não será possível terceirizando o serviço.

O funcionário da terceirizada normalmente apresenta menor produtividade, baixo índice de comprometimento com a empresa e tem menos qualificação, com tendência a continuar assim, pois o próprio contratante não investe no terceiro, preferindo dirigir estes esforços para os funcionários.

Considerações finais.

Este artigo teve como objetivo analisar as vantagens ou desvantagens para a terceirização a partir das teorias da dependência de recursos. Buscou-se compreender as relações da dependência de recursos em cada hotel, bem como, a relação com custos da terceirização. Através do referencial teórico, apresentaram-se conceitos, variáveis, críticas e os principais autores dessas abordagens.

Tendo como suporte a Teoria da Dependência de Recursos desenvolvida por Pfeffer e Salancik (2003), pode-se concluir que a dependência dos recursos externos ainda é muito presente nas organizações e sobre elas exerce grande influência. Através dos dados obtidos identificou-se que as organizações que decidem terceirizar os serviços de café da manhã além de ter este custo como fixo independentemente do número de PAX, tem este custo consideravelmente aumentado quando o número de PAX aumenta. Isto porque na prestação desse serviço por empresa terceirizada, o custo é em relação ao número de PAX atendidos. No caso da prestação desses serviços pelos próprios hotéis, além desse custo se diluir quando o número de Pax aumenta, ainda pode-se prestar um serviço mais direcionado ou customizado melhorando-se assim a prestação do serviço como um todo.

Por outro lado, constatou-se o quanto a gestão estratégica pode auxiliar na gestão da dependência de recursos, buscando priorizar os recursos financeiros, haja vista, que a redução de custos é relevante quando a prestação do serviço de café da manhã é realizada por equipe própria, especificamente



treinada para essa função. O que se comprovou nos hotéis pesquisados, já que se apresentaram bastante ativos em relação ao ambiente externo, onde os mesmos estão em constante procura de parcerias e ações que as ajude a fidelizar clientes. Verificou-se que a prestação de serviços pela própria organização além de oferecer um serviço de melhor qualidade, pode customizar o próprio serviço diluindo os custos, pois a equipe estará treinada para essa finalidade e a possibilidade de fidelizar esse cliente torna-se mais concreta.

Conclusões

Os restaurantes administrados pela própria Direção têm maior flexibilidade nas negociações de preços e de produtos; os padrões de bandeiras são melhores entendidos e há uma maior preocupação genuína da qualidade, um melhor suporte operacional e as equipes são mais bem treinadas.

A terceirização adapta-se como uma alternativa para hotéis e pousadas de pequeno ou grande porte que não têm condições financeiras e conhecimento de mercado para gerir o setor, já que é uma área com alto custo e muito difícil de conseguir uma margem de lucro satisfatória, além dos encargos trabalhistas e impostos envolvidos.

A opção de não terceirizar o setor de Alimentos & Bebidas facilita a fidelização dos hóspedes. Normalmente o café da manhã é cortesia, não tendo o lucro como objetivo principal, e sim tenta-se passar uma ótima impressão para o cliente. É o cartão de visita, onde servem uma grande quantidade de itens para que os clientes já pretendam fazer outras refeições se baseando na qualidade do café da manhã, que muitas vezes passa a ser o diferencial e principal razão de fidelização dos clientes.

Também foi constatado no levantamento de dados que existem outras formas de terceirização, que ocasionam distorções na contratação ilegítima. A primeira é quando o profissional deixa de ter carteira assinada para transformar-se em Pessoa Jurídica (PJ), chefe de si mesmo e prestador de serviços para



uma única contratante, como o setor comercial e de eventos que os hotéis estão fazendo.

A totalidade dos resultados obtidos nesse estudo trouxe uma visão holística sobre a atual situação de dependência de recursos em que as organizações hoteleiras se encontram, possibilitando concluir que equipes próprias podem ser melhor treinadas, se terá um controle maior sobre elas e a qualidade da prestação do serviço será muito superior. Isto possibilita questionar a abrangência da Teoria da Dependência de Recursos, que possuiu como fonte de informações e dados apenas de organizações norte americanas.

Os hotéis têm encontrado na terceirização como uma saída para a competitividade econômica, ou seja, a solução para a diminuição dos custos. Esta alternativa, após estudo estratégico, deve ser utilizada como técnica de gestão e ser cada vez mais aprimorada, qualificando as parcerias de trabalho.

Dessa forma, conclui-se que os resultados obtidos tenham sofrido influência das peculiaridades do destino em questão, já que os resultados são de hotéis em Balneário Camboriú, onde os serviços de café da manhã possuem particularidades específicas ao destino. Outra consideração que se pode fazer é acerca das fontes de recursos, pois em Balneário Camboriú há uma grande diversidade de opções e tipos de serviços prestados.

Este estudo também se torna relevante pelas informações obtidas e analisadas das estratégias desenvolvidas pelos quatro empreendimentos hoteleiros estudados, do município de Balneário Camboriú e assim identificar os melhores procedimentos adotados, as vantagens e as limitações de cada setor de um hotel, visando identificar ações e reflexões para o mercado hoteleiro da cidade. Esta pesquisa não se extingue ficando alguns pontos a serem futuramente levantados e aprofundados.



Referências:

ALVES, A. G. F., CERRA, A. L., MAIA, J. L., SACOMANO, M., NETO, & BONADIO, P. V. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, 11(3), 275-288. 2004.

ARAUJO, D. F. de; RAMOS, M.C. P.; Empregabilidade do profissional em turismo. The overarching issues of the european space: the territorial diversity of opportunities in a scenario of crisis. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Pp. 337-359. 2014.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009

BLANCO, L. A. de O.; CHAVES, C. W.; Terceirização Dos Serviços Na Rede Hoteleira De Porto Alegre - RS / VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2010.

BRITO, R. P de; L. A. L. BRITO, Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **Rev. adm. contemp.** vol.16 no.3 Curitiba. 2012.

CAMARGO, D. de. Psicologia organizacional. – Florianópolis Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.126p. 2009.

CÂNDIDO, Í.; VIERA, E.; Recepção hoteleira. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CARVALHO, M. M.; LUCINDO, F. J. B.; A estratégia competitiva dos conceitos à implementação. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, M. R. de; Gestão de terceirizados: desafios enfrentados pelos gestores de empresas terceirizadas. Belo Horizonte, 2013.

CASTELLI, G.; Administração hoteleira. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

DIAS, R.; CASSAR, M.; ZAVAGLIA, T. Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Alínea. 2008.

DUTRA, D. V.; A Análise *Swot* No *Brand Dna Process*: Um Estudo Da Ferramenta Para Aplicação Em Trabalhos Em Branding. UFSC. Florianópolis. 2014.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., & COLLE, S. Stakeholder theory: the state of the art. New York: **Cambridge Press**. 2010.



GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GONDIN, S. M. G.; Cadernos Gestão Social, Salvador, v.2, n.1, p.09-26, set.-dez. www.cgs.ufba.br. 2009.

KASSEM, M. Sami. Introduction: European versus American organization theories. In: Hofstede, Geert & Kassem, M. Sami, ed. **European contributions to organization theory**. Van Gorcum Assem, Amsterdam, Netherlands, 1976.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. Implantação do processo de Planejamento Estratégico e a influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional. 319f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, M. A. S; RAMOS, N. R. G; CASTELLO, R. N. Organizações Do Terceiro Setor E A Teoria Da Dependência De Recursos: Um Estudo De Benevides, Na Amazônia Brasileira, E Ilha De Santiago, Em Cabo Verde, Na África. 2ème Congrès TRANSFORMARE 19-20, Paris. 2012.

LINO, E. J.; Princípios Constitucionais Da Administração Pública: Como O Princípio Da Legalidade Afeta O Agir Eficiente Do Gestor Público? Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. 2014.

LOPES, P.; ANÁLISE DO SETOR DE A&B: estudo de caso do Hotel Pousada Tambayba em São Sebastião – SP. UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE Campus de Irati – PR. 2014.

MENDES, D.; Taylor e o progressismo norte-americano ou como engenheiro que se tornou pai da administração. **Administração de empresas em revista**. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/101/76>. 2014.

MIHM, J., LOCH, C. H., WILKINSON, D., & HUBERMAN, B. A. Hierarchical structure and search in complex organizations. **Management Science**, 56(5) 831-848. doi: 10.1287/mnsc.1100.1148. 2010.

MÜLLER, C. J.; Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO –



Modelo de estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.

NASCIMENTO, S. E. L.; Relatório de Estágio Profissional – Departamento F&B. UNIVERSIDADE DO MINDELO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS. 2015.

PFEFFER, J., & SALANCIK, G. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row. 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. **Stanford University Press**. 2003.

POREM, M. E.; SANTOS, V. C. B.; Belluzzo, R. C. B.; Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. Intexto, Porto Alegre, UFRGS, n.27, p. 183-199, dez. ISSN 1807 8583. 2012.

QUELHAS, O. L. G.; Responsabilidade Social Organizacional: modelos, experiências e inovações – Rio de Janeiro (RJ): Benício Biz.; 2015.

RODRIGUES, J. A.; POCINHO, R. y Belo, P.; El turismo mayor como un medio de satisfacción personal, Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSETTO C.; ROSSETTO A. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE – Eletrônica**, v.4, n 1, Art.7, 2005.

SANTO, R. F. dos.; Análise das Implicações Estratégicas das Decisões de Terceirização: O Caso de uma Empresa da Indústria Metalomecânica Brasileira. Rio de Janeiro: UFRJ/ESCOLA POLITÉCNICA, 2013.

SANTOS, J.F. Gestão de serviços. Rio de Janeiro: FGV Management, 2002.

SANTOS, J. S.; Gestão Da Logística De Distribuição E Criação De Vantagens Competitivas Em Redes De Varejo: uma análise na perspectiva dos custos de transação. Dissertação (Mestrado)-Universidade da Amazônia, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

SILVA, M. C.; Gestão Da Comunicação Em Hotelaria E O Seu Impacto Na Reputação Das Organizações. Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa. 2017.

SOBRAL, F.; Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.

SOUZA, R. C. de; O que é psicologia? Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/psicologia/o-que-e-psicologia.htm>>. 2013.

STRANGE, R. The outsourcing of primary activities: theoretical analysis and propositions, Journal of Management and Governance, 15(2), 249-269. 2011.

THOMAZINE, J. S.; BISPO, F. C. S.; Dependência de Recursos e Custos de Transação: uma Análise sobre os Motivos da Terceirização. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende. RJ. 2014.

TORRES *et al.* IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE., v.5, n.12; FLORIANÓPOLIS, SC. ISSN 2316-6517. 2016.