

# TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR DE ALIMENTOS & BEBIDAS NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS

Acadêmico: Edson Estevan Köhler Camargo<sup>1</sup>  
Orientadora: Flavia Baratieri Losso<sup>2</sup>

## Resumo

Considerada uma efetiva estratégia de administração, a terceirização de serviços pode ser encontrada em diversos locais, como empresas do segmento hoteleiro. Muitos hotéis têm utilizado a terceirização como alternativa para a diminuição de custos e melhorias na qualidade dos serviços prestados, obtendo vantagens competitivas diante de um mercado cada vez mais exigente. O objetivo deste estudo consiste em analisar as influências e os efeitos com a terceirização do setor de Alimentos & Bebidas em um hotel da cidade de Florianópolis. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, de natureza aplicada e qualitativa. Os resultados mostram que o hotel objeto do estudo apresenta elevado índice de satisfação com o processo de terceirização, trazendo benefícios como um aumento no fluxo de pessoas e maior visibilidade, além de auxiliar na captação de futuros clientes. As características adotadas relacionam-se a utilização de empresa reconhecida localmente e alterações na tipologia do restaurante e bar do empreendimento.

Palavras-chave: Hotelaria; Alimentos e Bebidas; Terceirização de Serviços; Processo de Inovação.

## Abstract

Considered an effective management strategy, outsourcing services can be found in several locations, as companies in the hotel segment. Many hotels have used outsourcing as an alternative to lower costs and improvements in the quality of services provided, gaining competitive advantages in the face of an increasingly demanding market. The main objective of this study is to analyze the influences and effects of the outsourcing of the A & B sector in a hotel in the city of Florianópolis. The methodology used is a case study, of an applied nature and classified as qualitative. The results show that the hotel object of study has a high level of satisfaction with the process of outsourcing, bringing benefits such as an increase in the flow of people and greater visibility, besides helping to attract future clients. The characteristics adopted are related to the use of locally recognized company and changes in the typology of the restaurant and bar of the enterprise.

Keywords: Hospitality; Food and Beverages; Outsourcing services, innovation process.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, Campus Florianópolis Continente, Florianópolis/SC – Brasil. Email: edsonkohler@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora de Alimentos e Bebidas do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, Campus Florianópolis Continente, Florianópolis/SC – Brasil. Email: flavia@ifsc.edu.br.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços encontra-se em constantes mudanças, com novos métodos, tipologias e alterações nos seus modos de gestão. 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”. Sendo a hotelaria uma prestadora de serviços, sendo estes por vezes intangíveis, torna importante o entendimento das ações que motivam gestores a alterarem seus métodos de gestão.

Fato recente na cidade de Florianópolis tem sido a terceirização de restaurantes e de todo o serviço de Alimentos e Bebidas (A & B) em hotéis. Ferraz (2017) comenta sobre essa tendência de grandes restaurantes em hotéis, citando como exemplos as terceirizações com o restaurante Santa Cucina, no hotel Novotel e o D.O. Pescador, no hotel Blue Tree<sup>3</sup>.

As visões acerca do tema terceirização são diversificadas, estando este trabalho embasado em vários autores como Martins (2014), Giosa (1997), Akl (2006), Ricci (2005) entre outros, que apresentam as características do processo em empresas e suas influências na prestação de serviços.

O processo de terceirização deve ser benéfico tanto para o terceirizado como para a empresa que fornecerá o produto ou serviço, pois o objetivo de toda empresa está na obtenção de receita. Em hotéis, tal procedimento de terceirização possui determinadas características, como dito por Davies et al. (2012, p.22): “Ao fazer uso de tal procedimento, o hotel apenas aluga o espaço para uma empresa de administração que, em troca, cria um produto comercializável, não só para os hóspedes, mas também para o público em geral.”

A terceirização possibilita a concentração dos esforços das organizações nas atividades-fim, deixando as atividades-meio a cargo de parceiros especializados. Por atividades-fim, Freitas (2016) diz se tratar das atividades essenciais e normais da empresa, que no caso do setor hoteleiro é a comercialização de hospedagem.

Alguns autores como Martins et. al. (2014, p.77, *apud* Lamminmaki, 2005) apontam que a terceirização é adequada às operações hoteleiras, em que suas

---

<sup>3</sup> No intuito de confirmar a tendência apontada, foram realizadas visitas de observação nos hotéis citados. Foi possível averiguar que ambos os hotéis passaram pelo processo de terceirização nos últimos dois anos, sendo importante evidenciar que são hotéis de rede, de categoria executivo e que chefs de cozinha renomados na região de Florianópolis assumiram os respectivos setores de Alimentos e Bebidas.

características fazem com que haja uma tendência a terceirizações. Tais características compreendem a diversidade de atividades envolvidas, o alto grau de mão de obra associada a muitas atividades do hotel e a natureza volátil da demanda por serviços de hospedagem.

Dentre os setores possíveis que podem ser terceirizados está o de Alimentos e Bebidas (A & B). Haynes e Ninemeier (2005, p.205) tratam sobre a importância do setor de A & B em hotéis:

Os produtos de A & B são igualmente indispensáveis, independente da sua contribuição para a lucratividade. Isso porque alguns hóspedes escolhem um hotel em parte por causa da qualidade e do valor dos serviços de A & B oferecidos.

Além de imprescindível para atender as necessidades dos hóspedes, o setor de A & B é um importante gerador de receita. Mélega (2013) diz que: "O setor de Alimentos e Bebidas representa de 20% a 35% da receita de um hotel, sendo que a margem de lucro departamental varia de 15% a 40%, de acordo com o tipo de empreendimento".

Diante do exposto, o objetivo deste estudo consiste em analisar as influências e os efeitos com a terceirização do setor de A & B em um hotel da cidade de Florianópolis. O estudo justifica-se por contribuir para o entendimento das vantagens no processo de terceirização do referido setor, apresentando um panorama das inovações e novos métodos de gestão de hotéis, apontando tendências e analisando as implicações das mesmas. Seus resultados corroboram em questões acadêmicas voltadas para o ramo da hotelaria e auxiliam gestores em questões administrativas, mostrando impactos e consequências na terceirização do setor de A & B na hotelaria de Florianópolis.

Este estudo visou contribuir para um maior esclarecimento da área de gestão de Alimentos e Bebidas, analisando especificamente a terceirização do setor. Para isso, apresenta dados do setor hoteleiro, aborda o tema terceirização trazendo sua contextualização histórica, além de apontar as características gerais do setor de Alimentos e Bebidas em hotéis. Posteriormente, indica os procedimentos metodológicos e trás a análise de entrevista realizada com o gestor de um empreendimento, mostrando suas percepções na adoção do processo de terceirização e discorrendo a investigação sobre sua aplicação.

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho aborda uma metodologia descritiva a respeito do tema, em que segundo Gil (2002) tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno, neste caso a terceirização de serviços na hotelaria de Florianópolis. Também é classificado como qualitativo, como bem exemplificado por Zanella (2011, p.100): “A pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações (...)”.

Quanto a sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, onde segundo Prodanov e Freitas (2013, p.51): “Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática”. Ainda quanto ao objeto de estudo a pesquisa é classificada como explicativa, ao que Zanella (2011, p.34) diz ser: “Aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento de fenômenos.” Diante disso buscou-se a identificação dos motivos pelos quais ocorreu a terceirização de serviços em um hotel da cidade, para assim compreender suas influências e efeitos.

O tipo de estudo adotado é um estudo de caso, em que Gil (2002, p.55) diz ser capaz de: “(...) proporcionar uma visão global do problema e identifica possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Tal processo se deu através de entrevista estruturada junto ao gestor de um hotel executivo da região central de Florianópolis, utilizando-se de perguntas abertas a fim de entender o processo de terceirização do setor analisado. Além disto, realizou-se pesquisa in loco para confrontar as informações recebidas, tais como fluxo de pessoas e qualidade dos serviços ofertados, realizando-se observações direta e participante. Ainda, visitas de observação foram realizadas em outro estabelecimento hoteleiro que apresentou características semelhantes ao hotel objeto deste estudo. Posteriormente, analisou-se os dados através da técnica de análise do tipo categorial.

Como sujeito da pesquisa delimitou-se um hotel executivo da região central de Florianópolis pertencente a uma rede hoteleira, onde recentemente passou por reestruturação e terceirização de todo o setor de A & B, tema do presente trabalho.

Para a execução da pesquisa aqui apresentada foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica, visando a obtenção de um levantamento de teórico sobre o tema. Esta etapa visou a contextualização do tema no contexto de A & B, ao que Mattos, Pontes e Marietto (2016) comentam ser a etapa inicial no desenvolvimento do

conhecimento científico. Em seguida, identificou-se os empreendimentos que tivessem tais características, sendo o objeto de estudo selecionado conforme a disponibilidade para a realização da pesquisa. Por solicitação do entrevistado não será divulgado o nome do empreendimento ou da rede a qual o hotel pertence. Dentre as temáticas estudadas destacam-se: setor de A & B, processos de inovação e terceirização de serviços.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Hotelaria**

A hotelaria constitui uma importante atividade econômica geradora de emprego e renda, com características próprias de organização e principal finalidade o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem estar dos hóspedes. Segundo dados do Ministério do Turismo (2017) a indústria hoteleira brasileira foi responsável por 6,59 milhões de postos de trabalho em 2017, movimentando um total de 163 bilhões de reais no país, o equivalente a 7,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo este valor 7% a mais que o obtido em 2016.

Para atingir tal resultado, o Ministério do Turismo (2017) mostra que o Brasil possui uma oferta de 31.299 meios de hospedagem, divididos em diversas categorias, como por exemplo, hotéis, pousadas, resorts, albergues, entre outros.

Já no estado de Santa Catarina, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), apresenta um total de 1.782 estabelecimentos de hospedagem que oferecem 56.573 unidades habitacionais e 146.837 leitos, sendo que deste total 50% são estabelecimentos de pequeno porte.

Capital do estado de Santa Catarina, Florianópolis é um importante destino turístico, sendo o turismo um dos principais segmentos econômicos. Possui um total de 42 praias reconhecidas por sua beleza paradisíaca, além de atrair diversos eventos sociais, culturais e esportivos. Para atender esta demanda a cidade oferece um total de 311 empreendimentos de hospedagem (MTUR, 2017) com as mais variadas tipologias.

Dentre os diversos empreendimentos responsáveis pela oferta de hospedagem na cidade encontram-se os hotéis, com diversas tipologias, como hotéis executivos, econômicos, resorts e de lazer; sendo administrados tanto de forma independente, como por redes hoteleiras. Santos (2012, p.51) conceitua uma rede hoteleira:

(...) como uma empresa especializada na prestação de serviços hoteleiros, que engloba uma administração unificada a um número determinado de hotéis, distribuídos espacialmente em uma ou diferentes escalas geográficas. Esses estabelecimentos hoteleiros seguem padrões estabelecidos pela rede referente aos aspectos arquitetônicos, aos processuais da operação e aos administrativos. Algumas possuem a propriedade total ou parcial do empreendimento com aporte de capital, com ou sem participação de outros investidores; outras fazem todo o trabalho de consultoria e assessoria desde a concepção, a construção, a implantação e o funcionamento do empreendimento, porém sem investimentos próprios, somente de terceiros.

Torre (2001, p.29) define hotel como sendo: “uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro”.

Para atender a demanda de clientes é fundamental que as empresas operem de maneira produtiva, maximizando seus resultados através de estratégias organizacionais. Dentre as estratégias existentes está a terceirização de setores.

### **3.2 Setor de Alimentos e Bebidas na hotelaria**

Um dos objetivos de toda organização empresarial é a obtenção de receita, o que conforme as características dos produtos e serviços oferecidos, pode ser obtida de diversas maneiras. Vasconcellos e Carvalho (2006, p.119) comentam sobre as fontes de receita em uma empresa hoteleira: “No setor turístico, a receita total das vendas de, por exemplo, uma empresa hoteleira é composta por uma série de subitens, tais como hospedagem, alimentação e bebidas, serviços auxiliares etc.”.

Em empreendimentos hoteleiros existe uma constante busca por melhorias na qualidade, aumento no faturamento e captação de novos clientes, pautados em investimentos em produtos e serviços. Cândido (2003) comenta que a hotelaria brasileira busca alternativas para aumentar este faturamento, para assim atingir as necessidades frente ao mercado exigente e competitivo.

O setor de A & B, quando bem administrado gera benefícios, como a fidelização de clientes e aumento de receita. Haynes e Ninemeier (2005, p. 206) comentam sobre o assunto: "Quando o departamento de A & B é bem administrado, os hóspedes voltam. A fidelização de hóspedes gerada por um departamento de A & B administrado de modo competente é fundamental para o sucesso do hotel".

Os hotéis obtêm receita através de variadas maneiras, como a comercialização de diárias, aluguel de salas de eventos, serviços de rouparia e pelo setor de A & B, que

possui múltiplos pontos de faturamento. Haynes e Ninemeier (2005, p.204) comentam sobre a amplitude do setor:

Além disso, um departamento de A e B competente em geral oferece outras formas de funcionamento para os restaurantes, serviço de quarto 24 horas, operações de banquetes e inúmeras outras alternativas de comida e bebida, incluindo bares para refeições rápidas, coffee breaks e serviço de refeições em convenções/encontros, comidas para viagem e serviços de catering fora do hotel, vending machines e postos de venda de bebidas alcoólicas nas salas de estar.

A correta gestão do referido setor é primordial para o seu sucesso, principalmente por se tratar de uma atividade complexa, como evidenciado por Davies et. al. (2012, p. 21): “A gestão de Alimentos e Bebidas em hotéis pode ser descrita como uma das áreas mais complexas dessa indústria, devido a variedade de pontos de venda que podem ser encontrados em qualquer hotel.”

Devido a sua importância e complexidade é fundamental o estudo de suas características. Por meio delas podem-se entender seus processos, possibilitando melhorias organizacionais e aprimoramento de suas características, obtendo vantagens, como a maximização dos resultados e melhores usos de recursos disponíveis. Uma das técnicas administrativas encontradas para atingir tais objetivos é a terceirização do setor, utilizada como forma de melhorar aspectos do estabelecimento.

### **3.3 Terceirização na hotelaria**

Diversos empreendimentos utilizam a terceirização de seus serviços, visando aspectos como a redução de custos, aumento da produtividade, melhorias na qualidade entre outros; obtendo assim a chance de centrar seus esforços na atividade principal do empreendimento, que, no caso do hotel, é a hospedagem. Giosa (1997) diz que a terceirização é o ato de transferir para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

Este processo não é recente, tendo seu surgimento nos Estados Unidos. Leira (1992, p.20) diz que:

Contratar terceiros surgiu nos Estados Unidos, antes da II guerra mundial, e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta, com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil a rotina da terceirização foi introduzida pelas fábricas multinacionais de automóveis.

Akl (2006, p.12) comenta sobre os objetivos que levam as organizações a adotarem a terceirização: "Dentre os objetivos da terceirização temos a redução dos

custos, as metas de melhoria da qualidade dos serviços e acesso a novas tecnologias e integração com a realidade do mercado - ou seja, saber o que o concorrente está fazendo”.

Já Giosa (1997, p.12) complementa dizendo que: “A terceirização têm enfoque claro na qualidade e na redução de custos gerando mais resultados, favorecendo a eficácia com a otimização da gestão”.

Este processo também traz importantes vantagens aos empreendimentos, dentre os quais Akl (2006, p. 16) comenta:

Dentre as vantagens da terceirização podemos mencionar além do desenvolvimento econômico, a busca de qualidade da atividade/serviço prestado, o aprimoramento da mão-de-obra e do sistema de custeio, maior lucratividade e por óbvio a diminuição de custos (...).

Dentre os possíveis benefícios que podem ser obtidos com a terceirização é uma melhora na qualidade dos serviços prestados, importante aspecto para empresas prestadoras de serviços, como no setor hoteleiro. Davies (2010) define qualidade na indústria hoteleira como sendo a prestação contínua de serviços e apresentação de produtos com base nos padrões dos estabelecimentos individuais ou cadeias.

A qualidade também é definida sob a visão do cliente do ramo hoteleiro, ao que Valenn e Valenn (2003, p.202) dizem:

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.

Este fato também é visto na hotelaria, onde uma das terceirizações ocorridas é no setor de A & B. Muitos hotéis estão optando por este tipo de atividade, desenvolvendo assim uma inovação no seu modo de operação, visando o desenvolvimento, aperfeiçoamento e comercialização de seus produtos. Este fato é visto no estado de São Paulo, em que Calixto (2011) cita casos de sucesso com a terceirização, utilizando os hotéis Transamérica Prime, Golden Tulip Paulista Plaza e Slaviero Executive Jardins como exemplos.

Mesmo não sendo um processo novo no país, a terceirização pode ser vista como um aspecto de inovação. Shumpeter (1984; 1988) diz que inovação é a criação de algo novo ou o aperfeiçoamento do que já existe, estando a terceirização adequada a este conceito.

Muitas vezes optar por este tipo de atividade proporciona além de uma inovação um diferencial competitivo para a organização, entendido por Ricci (2005, p. 67) como:



“Entende-se por diferencial competitivo tudo aquilo que faz com que seu negócio esteja à frente de seus concorrentes, e que transmita valor diretamente a seu cliente”. Isto faz com que a empresa adquira vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, como uma maior captação e fidelização dos seus consumidores.

Este método de gestão proporciona uma opção para a melhoria dos modos de operação das empresas, obtendo assim vantagens administrativas e competitivas. Macedo (1998, p. 143) comenta que:

Para alcançar maior competitividade, as empresas passaram a adotar novos métodos de produção, administração e comercialização, buscando sempre mais eficiência produtiva, inovações e uma maior qualidade para seus produtos e serviços. O próprio relacionamento com os empregados também passou a sofrer alterações, com o objetivo de obter maior produtividade e de delegar autonomia de decisão, com isso proliferando métodos específicos como a terceirização, ou seja, a contratação externa de produção e serviços antes realizados pelas próprias empresas.

Com isso, percebe-se que o processo de terceirizar setores em empresas constitui uma opção de gestão, com vantagens que podem ser utilizadas para melhorar determinados aspectos.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após a coleta dos dados, durante as etapas de pesquisa descritas anteriormente, realizou-se a análise com base no referencial teórico apresentado, mostrando as principais respostas obtidas e suas conexões com bibliografias encontradas.

O hotel objeto do estudo caracteriza-se por ser pertencente a uma rede hoteleira internacional, localizado na região central de Florianópolis, de categoria executiva e com recente terceirização do setor de A & B. Possui 115 unidades habitacionais e oferece diversos serviços e comodidades como piscina de borda infinita, salas de eventos, sauna e fitness center. Passou por uma mudança na sua tipologia no mês de novembro de 2016, de categoria luxo para executiva, sendo este fato um provável impulsionador no aumento da taxa de ocupação e consumo de serviços, impulsionados pela diminuição nos valores da diária. Foi entrevistado no mês de novembro de 2018 o gestor responsável pelo empreendimento, com o intuito de verificar o que influenciou a decisão e seus efeitos com a adoção da terceirização.

As primeiras perguntas do questionário buscaram saber o perfil do entrevistado. O profissional exerce atualmente o cargo de gerente geral, estando em atuação no ramo

hoteleiro a cerca de 30 anos. Possui extensa atuação na cidade de Florianópolis, tendo estado à frente da gestão de diversos empreendimentos de categoria executiva e hotel de lazer e exercido outros cargos de gerência em setores como o de eventos.

Posteriormente questionou-se sobre a terceirização do setor no empreendimento, sendo informado que o processo se deu em abril de 2017. A respeito da principal motivação do empreendimento para realizar tal processo, o gestor disse que a empresa buscava implantar uma gastronomia diferenciada, que tivesse traços voltados para a questão da gastronomia regional.

Além da alimentação, outro aspecto mencionado foi o bar do hotel, em que o gestor disse necessitar que fosse diferenciado, servindo bebidas além das usualmente encontradas em outros hotéis. Informou que hoje o bar do hotel possui uma extensa carta de coquetéis e mais de vinte tipos de gin, mudança ocorrida com a terceirização.

Em pesquisas realizadas no site do restaurante e na página do facebook percebe-se que o local oferece uma variedade de opções relacionadas à cozinha Italiana, fonte de inspiração do chefe de cozinha. Possui foco em pescados e frutos do mar, destacando a utilização de ingredientes regionais nas preparações. O horário de funcionamento para o almoço é das 12:00 às 15:00, e para o jantar das 19:00 as 23:00, sendo sua capacidade para aproximadamente 50 pessoas.

Já em relação ao bar do restaurante, o mesmo apresenta uma ampla variedade de coquetéis, elaborados por um mixologista profissional, além de possuir um ambiente moderno e bem estruturado. O pesquisador realizou uma visita *in loco* ao bar do hotel, onde foi verificada a qualidade das instalações, além de obter informações a respeito de um menu de entradas disponível no local. O lugar possui horário de funcionamento das 11:30 às 00:00, com música ao vivo nas quintas feiras. Sua carta de coquetéis conta com cerca de 41 elaborações alcoólicas e não alcoólicas, além de possuir 130 garrafas de destilados.

Com base na experiência do gestor buscou-se a modernização dos aspectos relacionados à alimentação, buscando trazer algo diferente para o hotel. Segundo o gerente existem determinados locais em que o restaurante é um diferencial, citando o restaurante Banzeiro na cidade de Manaus. Alvez (2015) comenta sobre o empreendimento citado: “O banzeiro é muito mais que um restaurante especializado em cozinha Amazônica, graças a genialidade do chef Felipe Schaedler, este já se tornou um ponto turístico em Manaus”. O local é comandado por um chefe de cozinha brasileiro

com destaque no cenário nacional, que trabalha a gastronomia regional da Amazônia e utiliza ingredientes diferenciados em suas preparações, como formigas e peixes nativos.

Para atingir tal objetivo a instituição buscou por iniciativa própria profissionais que se adequassem ao que estavam procurando, sendo nas palavras do gestor uma empresa com um chef de cozinha de renome, gastronomia diferenciada e que utilizasse elementos da cozinha regional. Estas informações levam a concluir que buscou-se uma empresa que fosse reconhecida na sua área de atuação, além de ter um padrão de qualidade estruturado e definido. Este fato fornece informações a cerca da sua estratégia, evidenciando que o processo melhora aspectos como o diferencial competitivo.

Tal processo constitui uma nova forma de administração, em que empresas utilizam parcerias para a obtenção de melhorias no setor. A respeito disto Southgate (2014, p.53) diz:

(...) os hotéis estão dando a volta por cima e reinventando o serviço de alimentos e bebidas. Isso está sendo possível por meio de parcerias de sucesso com marcas de restaurantes bem conhecidas ou com a contratação de *chefs* renomados para criar uma vantagem competitiva.

Um ponto abordado foi o *feedback* recebido por parte dos hóspedes e público em geral. O hotel possui um programa de captação de comentários em mídias digitais, mantendo assim um acompanhamento de tudo que é dito sobre o empreendimento. Especificamente sobre a mudança da gestão do restaurante, o gestor informou que de um modo geral tem percebido comentários positivos, principalmente em relação a qualidade das refeições de almoço e jantar.

Na atualidade comentários online possuem grande importância, pois através deles é possível a realização de um monitoramento de tudo que é mencionado a respeito do empreendimento. Silva (2017) comenta que a observação e pesquisa do público alvo em mídias sociais geram informações importantes sobre o usuário que podem ser utilizadas para melhorar vendas, produtos e outros.

Além das mídias sociais o acompanhamento das atividades da empresa terceirizada se dá através de reuniões semanais ou sempre que necessário. Nelas são tratados assuntos gerais referentes à operacionalização, como quantidade de colaboradores existentes e solicitações especiais, como autorização para uso de músicas ao vivo.

Em continuidade a respeito do cardápio ofertado, tanto no restaurante como no *room service*, foi informado de que não houveram exigências quanto ao que seria servido, estando a empresa livre para a elaboração. O gestor disse que apenas realiza o acompanhamento dos pratos servidos, fazendo eventualmente sugestões de ingredientes ou alterações nos nomes dos pratos.

Um dos diferenciais estabelecidos pela empresa que terceirizou o setor foi a implantação de um menu executivo, que oferece um serviço completo composto por entrada, prato principal e sobremesa. Esta inovação contribui para uma maior movimentação no estabelecimento, pois além da qualidade ofertada, possui um preço competitivo frente aos concorrentes existentes no entorno do hotel.

Uma das questões abordadas foi se houve um aumento no consumo de alimentos e bebidas no *room service* e no restaurante. O gerente comentou que houve um aumento considerável na quantidade de almoços e jantares servidos, principalmente no almoço, pela empresa dispor de um excelente menu executivo; já no caso do *room service* mantiveram-se as mesmas quantidades. Relatou também que o mini bar continua sendo responsabilidade do hotel.

O gerente foi questionado em relação a porcentagem que este aumento representava, porém falou que infelizmente a política do hotel não permitia a divulgação de dados da empresa. Este fato é um limitante da pesquisa, pois inviabiliza a comparação com dados encontrados na revisão bibliográfica.

Um ponto abordado durante a entrevista foi o fato da empresa prestadora do serviço de A & B já ser consolidada e reconhecida na cidade, se isto auxiliava em uma maior captação de clientes. Ao que foi informado que sim, possui grande influência, pois muitos clientes já conhecem o trabalho do chefe de cozinha responsável pelo empreendimento. Em serviços como a área de A & B, o terceirizado irá prestar suas atividades diretamente ao hóspede, representando assim a imagem do hotel. Diante disso, percebe-se que houve uma forte preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

O profissional responsável pelo restaurante é um chefe de cozinha reconhecido na cidade, proprietário de outro empreendimento localizado no norte da cidade, em funcionamento desde 2014. Possui uma extensa experiência no exterior, tendo atuado em países como Espanha e Portugal, além de ter trabalhado com profissionais reconhecidos internacionalmente. De origem capixaba tem como inspiração a culinária

Italiana, ao que adiciona ingredientes regionais de Florianópolis, rica em sua diversidade e acesso a alimentos como frutos do mar.

O pesquisador tentou contato via e-mail, telefone e pessoalmente com o responsável do setor de Alimentos e Bebidas do hotel estudado, com o intuito de realizar perguntas que agregassem na realização do trabalho. Porém, foi informado que o responsável pelas informações não se encontrava na cidade no momento da elaboração da pesquisa.

Quanto as melhorias e vantagens que o processo de terceirização trouxe para o hotel o gestor disse que a parceria com a empresa tem dado certo para ambas as partes. Nas suas palavras, “o fluxo de pessoas aumentou bastante e os nossos hóspedes têm gostado de ter um bom serviço de restaurante dentro do hotel”. Dando ênfase na importância da parceria na terceirização, Queiroz (1996, p.26) comenta que o processo é evidenciado: “(...) pela empresa que requisita um serviço de um prestador de serviços onde ambos têm interesses iguais, devem ser parceiros perfeitamente integrados e inteirados das necessidades de cada um”.

Ainda por meio da entrevista obteve-se a informação de que foi realizada uma reforma estrutural no local, que hoje possui uma entrada independente para o restaurante. Segundo o gerente, o público externo não quer entrar nas dependências do hotel e esta adaptação trouxe benefícios neste aspecto, facilitando o acesso a este público passante ao espaço do bar e do restaurante.

Finalizando a entrevista abordou-se sobre o índice de satisfação do hotel com a terceirização, em que o gestor comenta ter acertado na decisão, obtendo bons resultados em relação à satisfação de seus clientes e contento por parte de seus proprietários, bem como da rede a qual pertence. Na rede a qual o hotel faz parte este tipo de atividade não é corriqueira, não sendo um padrão e sendo o caso citado um dos poucos hotéis que adotou tal procedimento. O gestor informou que a rede hoteleira está satisfeita com o trabalho que foi realizado na cidade e que outros locais estão verificando as possibilidades de implantação da terceirização, citando como exemplo um empreendimento localizado na cidade de Itajaí.

Os principais objetivos estratégicos percebidos em relação à inovação adotada no empreendimento estão relacionados ao aumento da visibilidade do local por clientes externos, possibilitando o acesso a um número maior de potenciais clientes, e o estabelecimento de parceria estratégica com um chefe de cozinha reconhecido

localmente. As características percebidas no processo adotado relacionam-se a modernização do ambiente, utilização de profissionais renomados na área e alterações estratégicas na estrutura e tipologia do restaurante, associados a mudanças no bar do hotel. Conclui-se que o processo adotado trouxe impactos positivos tanto para o hotel como para seus clientes, constituindo um importante diferencial competitivo para o empreendimento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo central da pesquisa foi alcançado, mostrando através de interpretações das respostas fornecidas as influências e os efeitos da terceirização do setor de A & B em um hotel de Florianópolis. Entre elas, sob a percepção do gestor, destacam-se um maior fluxo de pessoas no restaurante, proporcionando uma maior visibilidade e auxiliando na captação de novos clientes para o hotel; diferencial competitivo, relacionado com a utilização de empresa reconhecida localmente e reformulações na tipologia do restaurante e bar.

Com base na análise realizada, foi possível identificar algumas ações do gestor, no sentido de formar parcerias com empresas que pudessem agregar valor ao empreendimento, corroborando como um diferencial competitivo. Percebeu-se pela entrevista uma preocupação do responsável em oferecer uma gastronomia diferenciada e de qualidade, trazendo para a cidade de Florianópolis aspectos vistos pelo entrevistado em outras regiões do país, como citado em Manaus.

Este fato pode ser entendido como uma inovação, utilizando-se de empresas parceiras para a obtenção de resultados, como os mencionados em relação ao aumento de visibilidade, satisfação dos hóspedes e melhorias na captação de clientes.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa possibilita contribuições no estudo de temas relacionados ao setor de alimentos e bebidas e as características da terceirização do referido setor. Já em nível gerencial o trabalho contribui por apresentar uma estratégia de mercado, podendo ser aplicada nos mais variados setores e empreendimentos.

Importante ressaltar que o presente estudo limitou-se a descrever o caso de um hotel executivo na cidade de Florianópolis, sendo seus resultados indicativos e não conclusivos. Em segundo lugar o trabalho analisou empresa que ao terceirizar o setor de A & B procurou por empresa reconhecida pelo seu chef de cozinha, excluindo assim

outros empreendimentos que passaram pelo processo de terceirização. Também não foram fornecidos dados do setor analisado por parte do hotel, o que inviabiliza a comparação com bibliografias consultadas.

Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se a expansão do universo da pesquisa, abrangendo todo tipo de terceirização do setor de A & B na hotelaria da cidade, para assim obter uma maior generalização dos resultados. Outra sugestão segue na linha da realização de pesquisas que explorem outros setores comumente terceirizados, como lavanderia, manutenção e estacionamento. Além disto, é pertinente a comparação de casos entre empreendimentos administrados de forma independente e por redes hoteleiras.

## 6. REFERÊNCIAS

AKL, Karime Vanessa Berton. **Terceirização de serviços**. 2006. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://arquivo.fmu.br/prodisc/direito/kvba.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2018.

ALVEZ, Fabio Junior. **Banheiro, reinventando o regional em Manaus - AM - Brasil**. 2015. Disponível em: <<https://comerdormirviajar.blog.br/banheiro-reinventando-o-regional-em-manaus-am-brasil/>> Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo injetou 163 milhões em 2017**. 2018. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us\\$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11037-turismo-injetou-us$-163-bilh%C3%B5es-no-brasil-em-2017.html)> Acesso em: 20 nov. 2018.

CALIXTO, Filip. **Terceirização de A & B – parte II: parcerias de sucesso**. 2011. Disponível em: <<https://hoteliernews.com.br/noticias/terceirizacao-de-a-b-parte-ii-parcerias-de-sucesso-11658>> Acesso em: 02 nov. 2018.

CÂNDIDO, Índio. **Controles em hotelaria**. 5ª edição, Caxias do Sul: Edusc, 2003.

DAVIES, Bernard et. al. **Gestão de alimentos e bebidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos e bebidas**. 4ª edição, Caxias do Sul: Educs, 2010.

FERRAZ, Maíra. **A comfort food Italiana do Santa Cucina, novo restaurante comandado por Eudes Rampinelli**. 2017. Disponível em:

<<http://lauracoutinho.com.br/nova-comida-italiana-de-eudes-rampinelli-no-santa-cucina/>> Acesso em: 03 jul. 2018.

FREITAS, Enoque. **Atividade fim X atividade meio**. 2016. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/29163/atividade-fim-x-atividade-meio/>>

Acesso em: 20 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

HAYNES, David K.; NINEMEIER, Jack D.. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE. **Pesquisa de serviços de hospedagem 2016**. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/5f636c398cc5a7d018b1e756656955fa.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/5f636c398cc5a7d018b1e756656955fa.pdf)> Acesso em 20 nov. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEIRA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. Porto Alegre: Ortiz S/A, 1992.

MACEDO, Roberto. **Seu diploma, sua prancha**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARTINS, Tomas Sparano et. al. **Terceirização de Serviços em Hotéis: Um Estudo Comparativo de Caso**. 2014. Disponível em: <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/74>> Acesso em: 29 out. 2018.

MATOS, Carlos Eduardo de; PONTES, Mara Lucia de Moura; MARIETTO, Marcio Luiz. **Gestão em alimentos e bebidas: indicadores para um novo campo de estudos no brasil**. 2016. Disponível em:

<<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/viewFile/173/pdf>>.

Acesso em: 15 nov. 2018.

MÉLEGA, Paulo. **A & B: Forma de gestão pode representar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento**. 2013. Disponível em:

<[http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaophp?get\\_op=151](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaophp?get_op=151)> Acesso em: 11 jul. 2018.



- PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cezar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição, Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1996.
- RICCI, Renato. **Hotel: estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SANTOS, Fabiola Martins dos. **Geografia das redes hoteleiras Mundo, Brasil e Santa Catarina**. Tese (Doutorado em geografia) Universidade de Santa Catarina UFSC, Florianópolis – SC, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SCHUMPETER, Joseph. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SILVA, Fábio. **Mídias sociais e sua importância para empresas**. 2017. Disponível em: <<https://marketeria.net.br/midias-sociais-e-sua-importancia-para-empresas/>> Acesso em: 20 out. 2018.
- SOUTHGATE, Alice Nogueira Novaes. **A satisfação no trabalho: uma aplicação no setor de alimentos e bebidas nos hotéis do distrito sede de Florianópolis**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2014.
- TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira, parte I: departamentos**. São Paulo: Roca, 2001.
- VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. **Check-in, check-out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de, CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Introdução à economia do turismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2ª edição, Florianópolis: Departamento de ciências da administração/UFSC, 2011.