



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

## **Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração. Estudo de caso do Novotel São Paulo Center Norte<sup>1</sup>**

Carlos Roberto Bernardo<sup>2</sup>  
Universidade Anhembi Morumbi

Celia Maria de Moraes Dias<sup>3</sup>  
Universidade de São Paulo

### **Resumo**

A terceirização, uma das técnicas mais modernas de gestão, tem crescido substancialmente nos meios de hospedagem, por meio de contratos de administração, arrendamento e franquia. O objetivo do trabalho é analisar os dados encontrados e comparar as vantagens e desvantagens nos diferentes tipos de gestão terceirizada sob a ótica da administradora e na visão da família proprietária do imóvel. O trabalho se constitui de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, aliada a pesquisa de campo, com estudo de caso indicado. Pôde-se concluir que o treinamento e o conhecimento do mercado determinam a qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes, bem como, que o contrato de administração favorece o relacionamento entre a família e os representantes da rede hoteleira e a gestão identificada trata-se de uma quarteirização.

**Palavras-chave:** Terceirização; Gestão; Hospedagem; Qualidade.

As opiniões sobre o tema terceirização são diversificadas. Há autores como Baraúna (1997), que garantem que a terceirização trouxe vantagens na qualidade de serviços, diminuição no setor de custo de produção e ampliação do mercado de pequenas e médias empresas, enquanto outros, como Queiroz (1996) afirmam que podemos observar alguns resquícios de atitudes conservadoras que visam unicamente o ganho de curto prazo, tanto econômico como financeiro, sem preocupação com o aprimoramento de qualidade, busca da especialidade e da eficiência, para garantia da competitividade no mercado.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do *IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*

<sup>2</sup> Administrador de hotel e professor; formado em Hotelaria pela Universidade de Caxias do Sul e Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto Municipal de São Caetano do Sul, cursando mestrado em hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Colaborou para escrever um capítulo do livro *Administração Hoteleira, desafios e tendências para o século XXI* e um case no livro *Gestão de operações Hoteleiras*. [cbernardo@anhembi.br](mailto:cbernardo@anhembi.br)

<sup>3</sup> Doutora (tese em Turismo Rural) e mestre (dissertação de mestrado em Hotelaria) em Ciências da Comunicação, pela ECAUSP. Docente do Curso de Graduação em Turismo da ECAUSP. Participou, como docente, do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, entre maio de 2001 e



A terceirização é considerada uma das técnicas mais modernas de gestão da administração e tem como enfoque principal a qualidade dos serviços prestados e a redução dos custos. As empresas terceirizadas, menores e mais ágeis, têm isenções de impostos e tributos fazendo com que sejam mais competitivas no mercado. Os hotéis também têm visto na terceirização uma oportunidade para competir de forma eficiente no mercado, com a especialização, se valendo de técnicas inovadoras, melhores controles e diminuição do desperdício.

A hospitalidade está inserida no contexto de acolhimento, segurança e bem-estar que um parceiro, prestador de serviço, pode proporcionar ao hóspede. Com o crescimento da rede hoteleira em São Paulo e a concorrência acirrada, os proprietários de edificações tiveram de se adaptar para garantir o lucro. Com essa mudança, as administradoras hoteleiras, empresas terceirizadas, especialistas em atender às demandas da atividade, são cada vez mais presentes no mercado, dando assim mais segurança aos proprietários e investidores do setor hoteleiro.

A qualidade nos serviços prestados ao hóspede de um hotel está relacionada à supervisão do funcionário e sua especialização, buscando atingir a hospitalidade com a satisfação das necessidades deste cliente. Sendo os serviços definitivos, não temos uma chance para reconquistar o cliente perdido.

Para Giansesi (1994), a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características das operações em serviços, que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

Os serviços não podem ser estocados, como é o caso de bens de consumo. Como o consumo e a produção ocorrem simultaneamente nos serviços, a demanda por eles é mais estável do que a demanda por mercadorias manufaturadas.

Lewis & Chambers (2000), comentam que os serviços dependem da atenção, atitude, profissionalismo e responsabilidade dos funcionários, mas também dependem de sistemas, políticas gerenciais e aptidão.

Os hotéis têm retornado ao serviço de hóspedes, embora de forma diferente do que faziam quando o administrador era o proprietário. Esses proprietários não podem mais ser os anfitriões imediatos e pessoais e o trabalho de atender ao hóspede passa agora por diversos



níveis organizacionais, até chegar aos funcionários do andar em que este está hospedado. O papel do gerenciamento de serviços é fazer com que esses funcionários reconheçam a importância da tarefa e assumam a responsabilidade, o que não é uma tarefa fácil.

Para Vallen (2003), o hotel moderno serve a mercados de massa, muito diferentes da atenção individualizada que costumava ser a norma há um século. Funcionários sorridentes, gentis e preocupados, trabalhando em uma cultura democrática, substituíram as autocracias rígidas, que cumpriam rigorosamente os procedimentos.

A identificação dos critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor a necessidade desses clientes, com competência, flexibilidade e velocidade no atendimento entre outros, conforme comentado por Giansi (1994).

A qualidade do trabalho e da força de trabalho descrita por Hayes e Ninemeier (2005), é extremamente necessária para a garantia do sucesso de um hotel. À medida que a qualidade da equipe de um hotel melhora, o mesmo ocorre com a qualidade na prestação de serviços ao hóspede.

O treinamento para Hayes e Ninemeier (2005), tem o objetivo de ajudar a aprimorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários de um hotel. Os especialistas acreditam que um treinamento pode ser utilizado para modificar atitudes relacionadas à prestação de serviços. Todos os funcionários necessitam ser treinados nas técnicas operacionais e abordagens de gestão para acompanhar o avanço da tecnologia e as mudanças dos objetivos do hotel no atendimento das necessidades e expectativas dos hóspedes. Com o treinamento, os padrões de quantidade e principalmente de qualidade de um serviço, serão alcançados constantemente. Quando falamos em planejar e entender as necessidades dos hóspedes, estamos planejando hospitalidade e definindo padrões, mantendo uma rede de informações, fazendo prevalecer a perspectiva do cliente, criando interação com o mesmo, através de atmosfera e ambientação, selecionando uma equipe capaz de atendê-lo com o conceito de hospitalidade.

Alvarez (1996, p.73), acredita que “é indicado que a contratante treine ou dê apoio ao treinamento do pessoal da contratada, principalmente em conceitos básicos da administração”. Confirmando o raciocínio causa-efeito, pode-se observar o conceito apresentado por Schein (apud FLEURY 1996, p.20):

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente



para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo Leiria (1992, p.12), “a tarefa de administrar, sempre repleta de conteúdo humano e social, exige que se flexibilizem conceitos, procedimentos e comportamentos”. A terceirização tem sido foco das atenções nas empresas, com o objetivo de melhorar a qualidade nos serviços, reduzir custos e atender melhor a seus clientes. Uma técnica moderna que se for bem aplicada, proporcionará inúmeras vantagens às empresas, pois direcionará o foco ao seu objetivo principal.

A grande dificuldade de conhecer e analisar o mercado da hospitalidade no Brasil decorre do fato de que os serviços hoteleiros em nosso país foram tratados, desde os tempos da colonização, como um negócio agregado a outros tantos das famílias ou, em alguns casos, simplesmente como uma oportunidade de renda para quem se dedicava a outro tipo de atividade. Ocorre, no entanto, que com a chegada do século XX, esse tipo de negócio foi tomando, nos Estados Unidos uma direção de organização, e padronização semelhante à adotada pela indústria tanto para a construção como para a sua gestão. CAMPOS (2003, p.11)

O terceiro deve ser transformado num parceiro, com diálogo, convivência e busca de confiança recíproca. Os esforços para a compreensão e os ajustes às necessidades mútuas podem ser determinante do sucesso da identificação cultural, com estilos gerenciais, e dos programas de parceria, oferecendo ao terceirizado, programas de treinamento e controle de qualidade.

O programa de acompanhamento é um programa permanente. As avaliações de resultado servem para corrigir rotas e, através de um *check list*, pode-se quantificar e qualificar os benefícios da terceirização.

Na essência, os benefícios da terceirização transparecem nas declarações de empresários, executivos e gerentes de empresas que a utilizam. Há aquelas que dizem ter concentrado energias em áreas estratégicas, há os que dizem ter agilizado a produção; a redução de custos é um benefício constante; alguns se capitalizaram com a redução de imobilizado; a melhoria da qualidade, da produtividade e da competitividade aparece em muitos casos; enfim, há vantagens de diversos tipos. PAGNONCELLI (1993 p.55)

Kon (2004), indica que a aplicação da terceirização trouxe consigo, em seu aspecto social ligado à demissão de trabalhadores, o comprometimento de parte das organizações, pela tentativa, junto aos fornecedores de serviços que serão contratados, do acolhimento parcial ou total dessa mão-de-obra.



Baraúna (1997) e Alvarez (1996) colocam a dificuldade de se encontrar um parceiro que atenda com qualidade. Os outros autores estudados acreditam ser difícil encontrar parceiros ideais para a terceirização de processos e serviços. Apesar de apontarem a diminuição dos custos como uma vantagem da terceirização, é unânime também o entendimento de que o controle na formação dos custos dos produtos e serviços finais é difícil, pois depende do terceiro, e poderá pressionar por aumentos nos preços e a empresa ficar refém dessa imposição, fazendo-a repassar esse custo aos consumidores.

Leiria (1992) afirma ser uma vantagem negociar com sindicatos, enquanto todos os demais autores sugerem a dificuldade que tem em negociar com sindicatos quando se terceiriza. O que ocorre é que as grandes empresas, mais fiscalizadas, são obrigadas a repassar aos funcionários a cobrança da contribuição sindical, engordando as contas dos sindicatos. Os sindicatos têm pressionado os juízes, contrariamente a formação de cooperativas, pois perdem em arrecadação.

É interessante que, para Baraúna, Leiria, Pagnoncelli, Giosa e Alvarez a terceirização é um processo de evolução legal do setor terciário e deve ser utilizada como uma estratégia da empresa, evoluindo no processo econômico-social para competir com os países do primeiro mundo e contratar serviços terceirizados legais perante a justiça do trabalho. A terceirização é muito importante na formação de pequenas e médias empresas que se beneficiam com a distribuição da renda, proporcionada pela diluição do capital.

A genericamente intitulada quarterização, que é a terceirização elevada ao expoente da vanguarda, com a contratação de uma empresa especializada para gerenciar as empresas terceirizadas e deve servir de elo entre a tomadora de serviços e as prestadoras, fazendo com que a tomadora só tenha um interlocutor.

Baraúna (1997), afirma também que a quarterização é inevitavelmente o próximo estágio da terceirização, uma estratégia de otimização dos mercados produtores que buscam suprir a demanda de exigência da terceirização, com a prestação dos serviços às empresas terceirizadas nas áreas que não são primordiais à sua participação, deixando para um quarto elemento da cadeia produtiva esta prestação de serviços.

A quarterização já é uma realidade na prestação de serviços e podemos constatar, no próprio Novotel Center Norte, que a *Accor Hotels*, através do gerente geral que a representa, tem plena autonomia para contratar terceiros, como serviço de segurança e cooperativa de garçons para a área de eventos.



A maior presença de operadoras internacionais, com suas modernas formas de gestão e ganhos de escala, provocou uma onda de transformações nos modelos de gestão do mercado hoteleiro brasileiro. Com o aumento da concorrência, muitos dos médios e grandes hotéis independentes viram-se ameaçados em sua participação de mercado. Cresce a importância dos contratos de administração, arrendamento ou franquia com alguma rede já estabelecida e mais profissionalizada, com o intuito de conseguir se manter no mercado e garantir o acesso à inovação e permanente adaptação. Ao mesmo tempo, muitos dos pequenos e médios passaram a adotar a gestão profissionalizada, substituindo o modelo de administração familiar, antes vigente.

Conforme publicação da HIA- Hotel Investment Advisors, *Hotalaria em Números* (2006), as cadeias hoteleiras estão concentrando seus esforços em contratos de administração ou franquia, diminuindo o investimento na posse e desenvolvimento de hotéis e optando por vender muitas de suas propriedades.

Nossa revisão histórica deixou claro que a era do pequeno dono de hospedagem e do empreendedor individual está desaparecendo. A construção de prédios enormes e caros e a concorrência em mercados internacionais exigem a profissionalização administrativa e os recursos financeiros que apenas as grandes companhias de capital aberto – as redes hoteleiras podem proporcionar. Vallen (2003, p.23)

As primeiras propriedades eram domicílios familiares sob o controle dos donos. Neste conceito de administração podemos encontrar uma hospitalidade de critérios pessoais e subjetivos, como amizade, parentesco, empatia, tolerância e/ou troca de favores. Segundo Curt Strand, (Apud FETIS, 1978), um dos presidentes da Hilton Internacional, os hoteleiros independentes não desapareceriam, pois muitos turistas preferem o encanto e a atração singular dos pequenos hotéis.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Vantagens da auto-gestão</li><li>Total liberdade de operação</li><li>Rendimento máximo para o proprietário</li><li>- Desvantagens da auto-gestão</li></ul> |
|--|



Falta de nome reconhecido (especialmente para o turista que não conhece o mercado)  
Sistema de reservas limitado (as operadoras turísticas e as companhias aéreas estão conectadas com sistemas de reservas de hotéis de cadeia)  
Ausência de sistema de referência  
Acesso limitado a novas tecnologias  
Acesso limitado a profissionais experientes  
Máximo de risco ao proprietário

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens de ser um hotel independente

Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ( HYPERLINK "http://www.hia.com.br" [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

A auto-gestão não é participação. Entende-se por um sistema no qual a coletividade se auto-administra, portanto, não se trata de participar de um poder, mas, sim, de ter o poder.

Cunill (2006), afirma que a auto-gestão consiste na aquisição parcial ou total do imóvel.

O *Asset Management* na hotelaria é o serviço realizado por um profissional especializado, que auxilia os proprietários de um hotel na realização de seus objetivos e na busca de melhores resultados. Tal serviço é prestado por um profissional que representa o proprietário, o que assegura que o hotel está sendo operado adequadamente. O *asset manager* hoteleiro tem muitas atividades para gerir, como a supervisão da operação e do ativo fixo através do monitoramento da performance financeira, do mercado, suas tendências e desenvolvimento, das condições do patrimônio e do cumprimento das obrigações legais, do acompanhamento dos processos operacionais, do aconselhamento ao investidor para que tenha seus investimentos otimizados. O *asset manager* também deve orientar o investidor sobre a melhor forma de afiliação (franquia, administração ou arrendamento) assegurando o melhor retorno para o investidor.

Segundo Cunill (2006), a prática dos contratos de administração surgiu, antes, nas colônias britânicas. O conceito foi desenvolvido posteriormente nos Estados Unidos e exportado para o resto do mundo, sendo muito utilizado na indústria hoteleira. É importante salientar que o proprietário não toma decisões operacionais, mas é responsável por suprir as necessidades financeiras e pagar as contas, débitos e despesas. É um tipo de contrato onde a prestadora de serviços de administração hoteleira, atua em regime de mandato, ou seja, por ordem e conta dos proprietários, administra a operação do hotel, autorizando o uso de sua marca, de seu *know how* e de sua logística. O proprietário assume os riscos decorrentes da



operação do hotel, dentre eles os fiscais e trabalhistas, e se beneficia das oportunidades potenciais decorrentes de tal operação.

- Vantagens do contrato de administração

Nome reconhecido na comercialização do hotel

Valor da marca e sinergia entre os hotéis

Sistema de referência e reservas

Redução dos custos operacionais

Assistência técnica no período de planejamento e pré-abertura e abertura

Assistência para compras

Administração profissional com ampla experiência

Redução dos custos de desenvolvimento

Facilitam a atração de capital

- Desvantagens do contrato de administração

Limitação na participação das decisões

Máximo de risco financeiro mais custos do contrato e outros custos indiretos

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens do contrato de administração

Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ( HYPERLINK "http://www.hia.com.br" [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

O arrendamento pode ser definido, conforme Cunill (2006), como um contrato de aluguel de um hotel por um período de tempo, normalmente nunca inferior a três anos, e sujeito à renovação. Na indústria hoteleira, o objeto de contrato refere-se à parte física e ao mobiliário do hotel. Normalmente quem arrenda um hotel é uma operadora hoteleira que remunera o proprietário através de um valor fixo ou percentual da receita obtida com o negócio. O proprietário visita constantemente o empreendimento para checar se há conservação do imóvel.

- Vantagens do contrato de arrendamento

Baixo risco

- Desvantagens do contrato de arrendamento

Não maximiza o retorno do investimento



Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do contrato de arrendamento

Fonte : Horwath, hotel, tourism & leisure ( HYPERLINK "http://www.hia.com.br" [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

Segundo Cunill (2006), *franshising* é a forma de cooperação entre empresas, onde se garante a correta comercialização do produto ou serviço com uma compensação financeira. O uso do nome, *lay-out*, *design*, regras e padrões garantem o negócio do franqueador. Pode também haver compartilhamento de *know-how*, suporte comercial, entre outros serviços. O conceito de franquia vem dos anos em que a igreja católica permitiu a coleta de taxas e impostos em troca de um percentual de dinheiro coletado. Nos anos de 1900, a Singer foi a primeira empresa norte americana a usar a franquia para a distribuição de seus produtos. A indústria hoteleira foi uma das pioneiras a introduzir o sistema de franquia. O contrato de franquia é feito sempre com boa seleção dos parceiros observando-se a experiência, a história e a reputação financeira do empreendimento.

- Vantagens para o franqueado

Liberdade de operação dentro de certos parâmetros pré-estabelecidos

Nome reconhecido na comercialização do hotel

Afiliação a uma organização regional ou internacional

Sistema de referência e de reservas

Assistência técnica no período de planejamento e pré-abertura e abertura

Assistência para compras

Máximo rendimento ao proprietário, menos os custos de franquia e custos operacionais

Revisões periódicas

- Desvantagens para o franqueado

Máximo risco a proprietário/operador, mais custos diretos e indiretos da afiliação ao sistema

Risco de dano ao hotel se a marca ou franquia se enfraquece ou tem imagem inconstante

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos contratos de franquia

Fonte: Horwath, hotel, tourism & leisure ( HYPERLINK "http://www.hia.com.br" [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) – 6/7/2006)

A Accor é a quarta maior empresa hoteleira do mundo, segundo Cunill (2006), e adotou uma estratégia de diversificação. Mais especificamente a empresa francesa está

envolvida no setor de turismo, com hotelaria, agências de viagens, serviços, restaurantes, supermercados e outras empresas. No Brasil, a *Accor Hotels* é proprietária de apenas três hotéis e a maior concentração de hotéis administrados se dá nas regiões sudeste e sul do país, e o contrato de gestão mais utilizado é o contrato de administração com 88 unidades distribuídas pelo país, recebendo um *fee* pelo *know how* que utiliza para a administração. Dos 12 hotéis da marca Novotel, cinco têm contrato de administração. Num país como o Brasil, a economia também determina o melhor modelo de contrato de gestão a ser feito.

As redes hoteleiras internacionais e nacionais estão crescendo com a administração de hotéis independentes, sendo um bom negócio para as duas partes envolvidas no processo de negociação, bem como para o consumidor que aceita melhor o produto.

Dias (2002), descreve “Hotel” como sendo uma palavra de origem francesa, atividade regulamentada na França, e que designava os edifícios públicos ou privados que fossem suntuosos e imponentes. A idéia de hotel sempre esteve ligada ao luxo e ao conforto.

Segundo a HIA (2006) o Brasil viveu um ciclo de desenvolvimento de novos hotéis de 1996 a 2004, com intensa participação de capital nacional e capital estrangeiro proveniente das cadeias hoteleiras internacionais, principalmente da Europa, grupos hoteleiros portugueses, espanhóis e italianos sendo intensificada nos dois últimos anos.

Tabela 1 - Pesquisa de redes nacionais e internacionais no mercado brasileiro.

Tipo	Número de apartamentos	Percentual
Redes Nacionais	57.983	55,59%
Redes Internacionais	46.329	44,41%
Total Redes no País	104.312	100%

Fonte:ABIH (2006)

Segundo Castelli (2005), com a expansão do turismo, no final do século XX, os hotéis se constituíram em grandes redes. Vivemos num mundo globalizado, a era da internacionalização das empresas e a concorrência passou da esfera local para a esfera internacional. As empresas buscam responder a essas demandas com a formação de redes globais, através de fusões e aquisições, além da criação de novas marcas, visando atingir as necessidades de mercado. Em 1984, as viagens internacionais aumentaram em relação ao ano

anterior e, desse ano em diante registra-se um crescimento anual permanente, devido à redução nos preços das passagens e aumento na oferta de destinos. Esse incremento movimentou as grandes operadoras hoteleiras, levando-as ao crescimento e surgimento de grandes grupos hoteleiros.

No livreto de acolhimento da *Accor Hotels* (2007 p.9) a Accor descreve a missão de estar comprometida com a hospitalidade, através de muita energia, tendo foco, entusiasmo, ética, empenho, promessa, “fazer acontecer”, envolvimento, engajamento e comprometendo-se com o resultado. A hospitalidade na Accor significa ter prazer em atender e sentir-se bem com o cliente, acolhendo-o com a máxima cortesia, tratando-o com respeito, superando e apresentando um excelente custo/benefício, cumprindo as expectativas do cliente, provendo conforto e segurança, além de produtos diferenciados, sempre com muita atenção e cortesia e à disposição para ajudar sempre o cliente.

Segundo Collins & Porras, no Boletim do Gestor Accor (2006), capital, trabalho e tecnologia já não são os únicos trunfos para o sucesso de uma empresa. Os mercados têm produtos similares, preços e benefícios equivalentes, mas o que diferencia mesmo uma empresa de outra é a cultura, o modo de fazer os negócios, de tratar os clientes e colaboradores. O destaque mais freqüente entre as empresas bem sucedidas em todo o mundo é a prática na identificação e difusão dos valores das empresas, compartilhados com os colaboradores, em todos os níveis e dias.

Os valores mundiais Accor, conforme o Boletim do Gestor (2007 p. 123) são:

- Inovação: estabelece que devemos olhar adiante, antecipando-nos e agindo de forma a criar novas soluções que contribuam para o progresso;
- Espírito de conquista: Assumimos riscos e combinamos audácia, iniciativa e espírito de equipe para nos desenvolvermos;
- Performance: Impor a nós mesmos, a cada dia, altos níveis de exigência individual e coletiva, buscando o melhor de nós mesmos para obter o melhor resultado;
- Respeito: Consideramos e valorizamos homens e mulheres, em todo o mundo, com toda a sua diversidade, tanto dentro quanto fora do grupo;
- Confiança: Nós criamos “a priori”, um clima e uma relação de confiança entre todos.

A *Accor Hotels* tem um compromisso com os acionistas na busca de maior rentabilidade dos hotéis e aumento no valor das ações do grupo bem como com os hóspedes, com as ações que estão sendo desenvolvidas para o crescimento e identidade de cada bandeira



até o ano de 2010, sem deixar de pensar no colaborador, que faz com que a operação seja garantida através dos serviços oferecidos aos hóspedes e clientes.

O livreto de acolhimento da *Accor Hotels* (2007) descreve a marca Novotel como sendo direcionada a homens e mulheres de negócios e famílias. A filosofia da bandeira Novotel em todo o mundo pode ser definida pela expressão “Seja bem-vindo”. Essa expressão, em termos de hospitalidade turística, dá um sentido de acolhimento, segurança, conforto e bem-estar, de modo geral, como comentado por Dias (2002), além de liberdade e autonomia quando hospedado em um dos hotéis espalhados pelo mundo.

O clima organizacional decorre de uma busca de melhoria no atendimento, acompanha os padrões estabelecidos para a bandeira, bem como atende as especificações determinadas pela operadora hoteleira. Os treinamentos são planejados de acordo com as avaliações dos colaboradores anualmente, corrigindo os processos para o atendimento das necessidades dos hóspedes através de treinamentos. Nesse empreendimento, de propriedade da família Baumgart, a gestão não é feita pela família e sim pela operadora *Accor Hotels*, o que demonstra a aceitabilidade de uma gestão terceirizada.

É interessante que, nos depoimentos dos entrevistados, constata-se que a família Baumgart e seu representante são propagadores, junto à sociedade, da boa atuação da *Accor Hotels* na administração do hotel, fazendo com que outros contratos sejam fechados através da indicação e confiança que têm na rede hoteleira. O relacionamento entre a família e os representantes da empresa é excepcional, constatado pela liberdade que o gerente geral tem de tomar as decisões sem a anuência da família, apenas disponibilizando as informações mensalmente, momento em que fazem uma reunião para conhecimento das ações que estão sendo desenvolvidas.

Grande parte das experiências comprovadas até hoje sobre a terceirização no ambiente empresarial brasileiro e nos países de primeiro mundo, levam à conclusão de que o sucesso obtido só foi possível quando se encara a terceirização não como modismo ou para reduzir os custos, mas como um enfoque estratégico, capaz de permitir ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos, dos talentos humanos e da garantia de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Se administrados isoladamente, os meios de hospedagem certamente não teriam condições de competir diante da oferta existente num mundo globalizado e de concorrer de igual para igual com os hotéis concorrentes. O hotel, quando administrado por uma cadeia hoteleira, através de contrato de



gestão de administração ou arrendamento, podem melhor atender os hóspedes e clientes, pois essa é atualizada em padrões de mercado, com mais rapidez por ser uma empresa globalizada, mantendo a qualidade no atendimento, nem sempre observados quando um hotel é administrado pelo proprietário, que não tem o compromisso com treinamento. Os programas de treinamento exigidos pelas operadoras hoteleiras conseguem garantir a qualidade nos serviços prestados aos hóspedes e clientes. Com a intervenção dos *asset managers* poderá haver perda da qualidade nos serviços prestados aos hóspedes devido à grande pressão exercida nas operadoras hoteleiras para que consigam melhores resultados financeiros através da redução de custos. Essas poderão deixar de fazer aquisições para atualização de equipamentos ou limitar a quantidade de horas de treinamento fazendo com que se tenha perda nos valores culturais que a empresa divulga aos funcionários e isso, indiretamente, pode vir a prejudicar o atendimento ao hóspede. Os hotéis administrados pelo proprietário, sem o uso de uma bandeira ou através de franquia, que utiliza uma marca para a divulgação de seu empreendimento, atendem a padrões básicos, mas sempre se preocupam muito com os custos que têm com treinamento, deslocamento, troca de equipamentos, o que pode dar margem a um atendimento insatisfatório aos hóspedes que freqüentam esse tipo de hotel.

Segundo Almeida, gerente geral do Novotel Center Norte, podemos comprovar que a cultura e os valores que a empresa passa aos funcionários têm influência na qualidade da hospitalidade oferecida aos hóspedes, através dos serviços prestados a esses. Na entrevista com Pasqualin, representante da Center Norte SA, foi identificado que a administração do Novotel Center Norte é confiada à gerência, representante da *Accor Hotels*, e que estão satisfeitos com os resultados obtidos, apostando num futuro promissor, pois a operadora sabe conduzir a gestão do hotel e cuida do patrimônio. O contrato de administração feito com a *Accor Hotels* está de acordo com a expectativa da Center Norte SA, que prioriza a longevidade que a operadora tem como referência no mercado brasileiro e mundial.

Muitos proprietários de empreendimentos hoteleiros optam pelo contrato de administração para poderem decidir o rumo do hotel em conjunto com as redes hoteleiras e isso é constatado no Novotel Center Norte com as reuniões mensais, onde são tratados assuntos referentes às tomadas de decisão. Há preocupação com as ações efetivas sobre a imagem do hotel perante o público alvo e a garantia do patrimônio, seja ela física ou da marca Center Norte. O relacionamento interpessoal nesse tipo de contrato é muito mais próximo, exigindo a aplicação dos valores de ambas as empresas. A própria família Baumgart está

sempre presente no hotel apoiando as decisões do gerente geral, compartilhando na divulgação através da assessoria de imprensa e apoiando nos investimentos para manter o prédio sempre em boas condições de uso.

Constata-se que o contrato de administração do Novotel São Paulo Center Norte, feito com a *Accor Hotels*, pode ser considerado uma quarteirização, já que solicita serviço de terceiros como lavanderia, segurança, jardinagem, assessoria de imprensa, estacionamento, *business center* e cooperativas.

### Referências

ALVAREZ, Manuel S.B. **Terceirização: parceria e Qualidade**, Rio de Janeiro, Campos, 1996.

BARAÚNA, Augusto Cezar Ferreira de .**A Terceirização à luz do direito do Trabalho**. São Paulo, De direito. 1997.

**Boletim do Gestor Accor**. Ano 2 - número 26. Dezembro 2006

CAMPOS, José Ruy Veloso (org). et al. **Estudo de Viabilidade para Projeto Hoteleiro**. São Paulo,, Papyrus, 20003, 110 p.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade, na perspectiva da Gastronomia e da Hotelaria**. São Paulo, Saraiva, 2005

CUNILL, Onofre Martorell. **The growth strategies of hotel chains**. The Haworth Hospitality Press. New York. 2006

DIAS, Célia Maria de Moraes.**Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri. Manole, 2002

FETIS, Alain J.R. **El management em la hosteleria y la restauracion**. La política de empresa de Novotel. *Revista Estudos Turísticos* n.59 e 60. IMNASA. Menorca, Madrid. 1978

FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo. Atlas. 1997

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica em serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma abordagem estratégica**. São Paulo, SP. 5. Ed. Revista e Ampliada. Pioneira, 1997

HAYES, David K. e NINEMEIER, Jack D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo, Pearson. 2005.

KON, Anita. **Economia de serviços**. Teoria e evolução no Brasil. Campus. Rio de Janeiro. 2004

LEIRIA, Jerônimo Souto; **Terceirização: Uma alternativa de flexibilidade empresarial**, Porto Alegre, Ortiz S/A, 1992.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

LEWIS, Robert C. and CHAMBERS, Richard E. **Marketing Leadership in Hospitality**. Foundations and practices. New York. John Wiley & Sons, INC. 2000

LIVRETO de acolhimentos da Accor Hotels, 2007

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização: Estratégias para o sucesso Empresarial**. Rio de Janeiro, Sindicato Nacional dos Editores de livros. 1993

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de Terceirização**. São Paulo, STS 8.edição, 1996

VALLEN, Gary K & VALLEN, Jerome J. **Check-in, Check-out: Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

Voice – Assessoria de imprensa corporativa da Accor Hotels, 2006

### Sites Citados

HYPERLINK "<http://www.abih.org.br>" www.abih.org.br acesso em 16 set. 2006

HYPERLINK "<http://www.accorhotels.com.br/novotel>" acesso em 17 nov. 2005

HYPERLINK "<http://www.accor.com>" www.accor.com acesso em 16 set 2006

HYPERLINK "<http://www.bndes.com.br/setor>" [www.bndes.com.br/setor](http://www.bndes.com.br/setor) de turismo no Brasil/segmento de hotelaria acessado em 2005

HYPERLINK "<http://www.hia.com.br>" [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br) acesso em 6 jun 2006