

A terceirização das atividades dos serviços de hospedagem hoteleira sob a ótica de custos, legalidade e satisfação dos envolvidos

Camila Nunes Machado (Faculdades Energia) - camila.nunesmachado@gmail.com

Clailde Vanzella (FACULDADES ENERGIA) - claildev@yahoo.com.br

Helton Alcioni da Silva (Faculdades Energia) - heltonalcioni@gmail.com

Marlei Salete Mecca (UCS) - msmecca@terra.com.br

Resumo:

Muitas são as opções para a administração de custos. Uma delas que desperta interesse dos empresários certamente é a terceirização de setores da empresa. Esta possibilita tornar a organização mais flexível, de modo a reduzir os gastos operacionais e aumentar a eficiência da área terceirizada. A presente pesquisa apresenta um estudo de caso nos Hotéis Praiasol, onde houve uma quebra do paradigma tradicional da terceirização, pois as atividades sujeitas a este processo, nesse caso, não se limitaram apenas às funções periféricas da empresa. Relata a análise estabelecida quanto aos fatores de custos, já que a implantação deste tipo de gestão transforma o negócio mais competitivo perante seus concorrentes, bem como a satisfação dos envolvidos no processo e legalidade do mesmo. O trabalho torna-se mais enriquecedor por se tratar de uma forma inédita de terceirização no ramo da hotelaria.

Palavras-chave: *Terceirização. Hospedagem Hoteleira. Custos. Satisfação dos Envolvidos.*

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

A terceirização das atividades dos serviços de hospedagem hoteleira sob a ótica de custos, legalidade e satisfação dos envolvidos: Um estudo de caso nos Hotéis Praiasol

Resumo

Muitas são as opções para a administração de custos. Uma delas que desperta interesse dos empresários certamente é a terceirização de setores da empresa. Esta possibilita tornar a organização mais flexível, de modo a reduzir os gastos operacionais e aumentar a eficiência da área terceirizada. A presente pesquisa apresenta um estudo de caso nos Hotéis Praiasol, onde houve uma quebra do paradigma tradicional da terceirização, pois as atividades sujeitas a este processo, nesse caso, não se limitaram apenas às funções periféricas da empresa. Relata a análise estabelecida quanto aos fatores de custos, já que a implantação deste tipo de gestão transforma o negócio mais competitivo perante seus concorrentes, bem como a satisfação dos envolvidos no processo e legalidade do mesmo. O trabalho torna-se mais enriquecedor por se tratar de uma forma inédita de terceirização no ramo da hotelaria.

Palavras-chave: Terceirização. Hospedagem Hoteleira. Custos. Satisfação dos Envolvidos.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1 Introdução

Os problemas enfrentados pelas organizações, principalmente no que compete à gestão de custos, têm preocupado seus gestores em relação às estratégias empresariais e à competitividade de mercado, com reflexos na qualidade dos produtos e serviços. Diante desse contexto, o processo de terceirização tem sido buscado pelos empresários a fim de dedicarem maior parte do seu tempo e esforços na atividade principal da empresa.

Em um conceito simples, terceirizar significa transferir a especialistas as atividades que não fazem parte do negócio essencial da empresa.

Dentre as vantagens apontadas na terceirização, destacam-se: maior competitividade, busca da qualidade, agilidade das decisões, maior lucratividade e crescimento e menor custo, com substituição de custos fixos por variáveis. Essas vantagens permitem que as empresas busquem um melhor preparo para enfrentar a concorrência.

A terceirização enquadra-se como uma tendência atual e irreversível das organizações, que buscam alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos. Contudo, para que as vantagens sejam percebidas é preciso avaliar não somente os aspectos relacionados a custos, pois o processo envolve legalidade e satisfação dos envolvidos, quer sejam sócios ou acionistas, direção ou empregados e clientes.

A terceirização, quando bem feita, pode ser a solução para problemas como a falta de qualidade nos serviços e a falta de competência para reduzir custos fixos e variáveis que prejudicam a saúde financeira da empresa.

A presente pesquisa analisa um caso inédito de terceirização de mão-de-obra na área de hospedagem (governança, manutenção, operação de eventos e recepção), realizada nos Hotéis Praiasol, localizados em praias catarinenses, no período de 01 de julho de 2006 a 01 de março de 2007. Por questões de ética, o nome do hotel é fictício.

Na análise são avaliados os aspectos relacionados a custos, qualidade dos serviços, satisfação dos empregados e do proprietário, e legalidade do processo. Isso porque os

resultados relativos a custos podem ser positivos a curto prazo, mas, se a qualidade dos serviços, que por sua vez depende da satisfação dos empregados, não for a esperada, a longo prazo a situação pode inverter-se.

Na terceirização objeto de estudo, especificamente, pode-se ressaltar a importância dos resultados, já que há expectativa de empresários hoteleiros por este tipo de solução. A análise e a observação à luz dos hoteleiros devem-se pela problemática da sazonalidade do segmento, o que gera custos adicionais em especial com admissões e demissões de empregados, e a terceirização aparentemente solucionaria em parte o problema.

As técnicas para coleta de dados utilizadas na pesquisa são a entrevista semi-estruturada com o diretor-proprietário, questionário com os empregados e hóspedes, e observação participante. Além disso, análise documental para os itens relativos a custos.

2 A terceirização

O mercado global exige que as organizações estejam em constante modernização a fim de que possam acompanhar um cenário cada vez mais competitivo. Quanto mais ágeis e flexíveis em atender as transformações do mercado, maiores serão as chances de sucesso e crescimento das empresas. É nesse contexto que surgem cada vez mais técnicas administrativas modernas que auxiliam o processo de gestão empresarial, dentre as quais pode-se destacar a terceirização.

Terceirizar significa transferir para terceiros todas as atividades que não fazem parte do foco principal da empresa, estabelecendo uma relação de parceria com o mesmo, o que torna possível concentrar esforços no foco da empresa. Como afirma Giosa (1995, p. 14): “é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com as quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas nas tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que se atua”.

Segundo Martins (2005, p. 23), o processo de terceirização “trata-se de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial”. Queiroz (1992, p. 25) corrobora:

É o processo da busca de parcerias determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado. Não mais se pode passar para os preços os elevados custos. Isto tem feito com que os empresários se preocupem com a qualidade, competitividade, agilidade de decisão, eficiência e eficácia que acabam resultando na manutenção dos clientes e consumidores.

A terceirização consolidou-se como uma técnica de administração empresarial a partir da década de cinquenta com o desenvolvimento da indústria. No Brasil, o processo de terceirização surgiu como ferramenta utilizada para reduzir os custos de mão-de-obra.. Hoje, conforme descrito por Giosa (1995, p. 11),

a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudança de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para sua atividade principal.

As atividades a serem terceirizadas são importantes, no entanto são passíveis de serem delegadas a terceiros o que possibilita à empresa ganhos na gestão estratégica. O fundamental para qualquer empresa é ser excelente em suas atividades essenciais.

Cabe ressaltar que a legislação brasileira ainda não admite a terceirização de atividade-fim e por isso deve-se estar atento à segregação entre atividades-meio e atividades-fim.

2.1 Atividade-meio x atividade-fim

A fim de se evitar problemas devido ao fato de estar alocando mão-de-obra para realizar operações relativas à atividade fundamental da empresa, o que não é admitido na legislação brasileira pois caracteriza vínculo empregatício com a instituição onde os serviços são prestados, deve-se ter bem claro quais tarefas compõem as atividades-meio e quais dizem respeito às atividades-fim dentro de uma organização.

De acordo com Teixeira (2006, p. 74):

Em princípio, pode-se definir como atividade-meio aquela não representativa do objetivo da empresa, desfragmentada, portanto, de seu processo produtivo, configurando-se como serviço necessário (paralelo ou secundário), porém não essencial. A atividade-fim é compreendida como aquela que abrange as atividades essenciais e normais para as quais a empresa se constituiu. A atividade-fim objetiva a exploração do ramo de atividade expresso em contrato social.

No que se refere à identificação das atividades-fim, Queiroz (1992, p. 47) salienta: “uma forma prática e simples é identificar no contrato social da empresa a sua finalidade de negócio, ou seja, o seu objetivo econômico, atividade para a qual a empresa foi criada e organizada, alocando pessoal, custos e definindo as tarefas”.

Com base no que foi citado acima, a empresa deve ficar atenta às atividades que podem ser terceirizadas para não sofrer impasses com a justiça do trabalho.

2.2 Formas de terceirização e a parceria

Podem-se classificar diferentes formas de terceirização. Conforme descreve Queiroz (1992), estas compreendem, dentre outros:

- Fornecimento de matéria-prima: é a mais simples, a mais comum de aplicar e a mais utilizada pelas empresas. É quando se efetua a aquisição de matéria-prima de terceiros que a industrializam, para a fabricação dos produtos-fim;
- Prestação de serviço: o terceiro executa suas atividades nas instalações do tomador. Somente as atividades-meio podem ser objeto de prestação de serviço; e
- Locação de mão-de-obra: consiste na utilização do chamado trabalho temporário previsto na Lei 6.019/74, supervisionado pelo tomador desses serviços.

Em se tratando de prestação de serviços, a terceirização se aplica principalmente na contratação de serviços de administração de mão-de-obra, de restaurante, limpeza e conservação, segurança e vigilância, e manutenção predial. No entanto, o que se observa é que estão sendo contratados outros serviços como: locação de veículos, serviços de transporte, processamento de dados, microfilmagem, cobrança, arquivo morto, telemarketing e outros.

Em todas as formas de terceirização, o sucesso está atrelado à capacidade de criar e manter parcerias saudáveis entre contratantes e contratados. Para isso, faz-se necessário construir uma relação amistosa, harmoniosa, baseada na confiança mútua.

Para Queiroz (1992, p. 59), a parceria é a palavra-chave de todo projeto de terceirização. Sem um verdadeiro parceiro, o tomador não consegue implantar nem desenvolver um processo de terceirização eficiente e eficaz e conseqüentemente não atinge objetivo da qualidade, agilidade, especialidade, simplicidade e flexibilidade empresarial.

Segundo Leiria (1992), a eleição de parceiros pode-se dar através de três alternativas:

1. Buscar empresas especializadas que já possuem solidez no mercado;
2. Incentivar a criação de empresas que seriam administradas por ex-empregados que possuam *know-how* para exercer as atividades a serem terceirizadas;

3. Ou, ainda, desenvolver fornecedores que já estão estabelecidos, mas que não preencham *a priori* o perfil necessário.

Independente da forma a ser preferida pela organização, o que deve prevalecer é a integração entre o tomador e o parceiro que ultrapassa a simples formalização contratual.

2.3 Vantagens e desvantagens da terceirização

Em todo processo de terceirização há vantagens e desvantagens. De acordo com 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.

Já o desconhecimento sobre o assunto, as dificuldades de se encontrar parceiros, a relação de conflito com os sindicatos, bem como o desconhecimento da legislação trabalhista são alguns fatores restritivos apresentados por Giosa (1995).

O Quadro 1 apresenta vantagens e desvantagens quanto à implantação da terceirização:

Vantagens e Fatores Restritivos da Terceirização	
Vantagens	Fatores Restritivos
• <u>Desenvolvimento econômico</u> através da criação de novas empresas.	• <u>Desconhecimento sobre o assunto</u> por parte da alta administração.
• <u>Especialização dos serviços</u> garantindo um aprimoramento na gestão e na obtenção de lucros.	• <u>Resistência e conservadorismo</u> inibem técnicas modernas de administração.
• <u>Aumento da competitividade, menos custo.</u>	• <u>Dificuldade de se encontrar a parceria ideal.</u>
• <u>Busca da qualidade:</u> a qualidade total será chave para aqueles que querem dar o verdadeiro “saldo” para a excelência empresarial.	• <u>Risco de coordenação</u> das atividades de terceiros com perda do poder de execução.
• <u>Controles adequados</u> através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores destes serviços, de modo que se tenha claro a responsabilidade da execução desta tarefa.	• <u>Falta de parâmetros de custos internos:</u> para comparar com os preços das contratadas.
• <u>Aprimoramento do sistema de custeio</u> a fim de se ter claro o custo de cada atividade internamente desenvolvida.	• <u>Custo de demissões.</u>
• <u>Esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; valorização dos talentos humanos.</u>	• <u>Conflito com os Sindicatos.</u>
• <u>Diminuição do desperdício:</u> com otimização dos recursos.	• <u>Desconhecimento da legislação trabalhista.</u>

Fonte: adaptado de Giosa (1995, p. 77)

Quadro 1: Vantagens e fatores restritivos da terceirização

Sabe-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 utópico visualizar o processo de terceirização de mão-de-obra apenas pelos fatores de influência positiva. A introdução, planejamento ou condução inadequada do

processo pode resultar em diversos tipos de prejuízos à organização, tanto na qualidade da produção ou prestação de serviço quanto no aumento dos respectivos custos.

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.

2.4 A Justiça do trabalho e a terceirização

A terceirização é tratada pela Justiça do Trabalho de modo restrito. É permitida a terceirização de atividades-meio sendo vedada às atividades-fim.

Carrion (2000, p. 289), define o instituto da terceirização nos seguintes termos: “A terceirização é o ato pelo qual a empresa produtora, mediante contrato, entrega a outra empresa certa tarefa (atividades ou serviços não incluídos nos seus fins sociais) para que esta a realize habitualmente com empregados desta.”

Essa também é a diretriz estabelecida pelo Enunciado nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho – TST, sobre a contratação de prestação de serviços entre empresas. O TST fixou as seguintes regras:

- A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 3.1.74);
- Não forma vínculo empregatício de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à **atividade-meio do tomador**, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta [...]; (grifo nosso).

Existem bibliografias que relatam a extensão do processo de terceirização para as atividades-fim da empresa. Como exemplo, pode-se apontar (MARTINS, 2005), onde afirma que o conceito de terceirização até então restrito a algumas atividades consideradas de apoio, recebe espaço em áreas essenciais podendo ser aplicada até mesmo nas atividades-fim das organizações. No entanto, a legislação brasileira é restritiva às atividades-meio, embora não há uma lei específica que as distingue das atividades-fim (COAD, 2005).

Sabe-se que uma das formas de a empresa obter competitividade é por meio da flexibilização dos direitos trabalhistas. Analisando-se por meio dessa ótica a terceirização vem a ser uma forma de modernização das relações trabalhistas.

O Direito do Trabalho deve enxergar essa realidade, sob pena de deixar de haver evolução e desenvolvimento do país, ficando assim em total descompasso com outros países que até então eram subdesenvolvidos. A terceirização da mão-de-obra pode implicar, inclusive, a própria sobrevivência da empresa em virtude da necessidade da diminuição de custos operacionais (MARTINS, 2005, p. 171).

Martins (2005, p. 174) salienta ainda que existe a necessidade de ser editada uma lei para tratar do tema terceirização e que deve-se levar em consideração a possibilidade de terceirização na atividade-fim e a responsabilidade solidária ou subsidiária do tomador dos serviços, visando determinar quando ele responde secundariamente pela dívida trabalhista do prestador de serviços. Enquanto não houver definições legais, a tarefa fica com o juiz que, diante da prova dos autos terá que decidir se a terceirização é lícita ou ilícita.

2.5 A terceirização e a gestão de custos

A gestão de custos pode ser a alavanca para melhoria da competitividade. A terceirização pode favorecer a redução dos custos e despesas das empresas por meio da

simples redução de encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento, ganhos de produtividade, troca de custos fixos por custos variáveis, dentre outros.

Em uma empresa hoteleira, assim como nas demais empresas, os recursos consumidos podem ser tratados pela gestão de custos. Os custos (relacionados à prestação de um serviço), as despesas (bem ou serviço consumido para obtenção de receitas e manutenção dos negócios da empresa) e a forma como são controlados variam de acordo com a estrutura, tamanho e necessidade de cada hotel (MARTINS, 2003). Abaixo, encontram-se os principais custos e despesas de uma empresa hoteleira segundo Ferreira (2007):

- Salários e encargos – salários, gratificações, férias, encargos sociais, etc.
- Hospedagem – lavanderia, limpeza, manutenção, reposição de roupas, entre outros.
- Alimentos e bebidas – custos da comida e bebida, lavanderia, limpeza, manutenção, reposição de louças e roupas, etc.
- Administração – luz, telefone, honorários da diretoria, contador, gráfica, seguros.
- Vendas – comissões, propagandas, folhetos, promoções, convites.
- Depreciação – instalações físicas, mobiliário, máquinas, equipamentos.
- Impostos – IPTU, ICMS, PIS, Cofins, etc.

Cada um desses gastos tem suas características específicas, e a composição se altera de empresa para empresa. Um dos aspectos a observar é que a contratação de mão-de-obra através de empresas especializadas em prestação de serviços a terceiros implica na redução de gastos com a área de recursos humanos, decorrentes de encargos trabalhistas.

Este nos parece o aspecto mais complexo de um processo de terceirização, pois ao tempo em que o processo implica na redução dos encargos trabalhistas e previdenciários para a terceirizadora, resulta, também, em acréscimo de encargos da mesma ou de natureza diversa para o terceirizado [...]. (POLONIO, 2000, p. 99).

Em virtude da terceirização de mão-de-obra ocorre a transferência das obrigações trabalhistas e previdenciárias da empresa contratante para a prestadora de serviços, em troca de honorários contratuais pré-estabelecidos. Porém, esta “transferência” é parcial, considerando-se a responsabilidade subsidiária da empresa tomadora dos serviços.

Assim, ao terceirizar serviços a empresa deixará de incorrer em alguns gastos com: Previdência Social, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, Salário Educação e outras obrigações sociais. Além disso, deixará de remunerar os repousos semanais, feriados, férias, abonos de férias, auxílio enfermidade, 13º salário, rescisão e obrigações sociais incidentes sobre esses itens. Os mesmos estarão inclusos no contrato com a terceirizada.

Outro ponto é que a empresa pode trocar custos fixos (aqueles que não se alteram conforme a ocupação do hotel) por custos variáveis (que oscilam de acordo com a ocupação do hotel), bem como despesas fixas (que não se alteram conforme a variação da receita de vendas) por despesas variáveis (que se alteram conforme a variação da receita de vendas) e, com isso, reduzir os níveis de custos e despesas da empresa (MARTINS, 2003).

Martins (2005, p. 43) destaca os benefícios da terceirização de mão-de-obra frente à redução de custos:

Objetiva-se, portanto, a racionalização da produção, com vista na melhoria da produtividade e qualidade do produto, com custos mais baixos e preço menor. Cria-se uma forma de simplificação da estrutura organizacional da empresa, racionalizando-a, além de ser o primeiro passo para a própria reestruturação da empresa, principalmente nas empresas gigantescas, que, por suas dimensões, perdem eficácia, normalmente nas épocas de fraco movimento, mostrando-se vários setores completamente ociosos.

Quanto ao processo de redução de custos deve-se ficar atento já que o mesmo, quando administrado de maneira ineficiente pode comprometer a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

2.6 Satisfação dos colaboradores nas organizações

Colaboradores motivados tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser analisada como o principal fator de produtividade da empresa. Com base nisso, as empresas buscam valorizar o comprometimento das pessoas. Conforme Gil (2001, p. 201), “os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir”.

A motivação pode ser influenciada pelo clima organizacional. Os empregados podem não estar plenamente satisfeitos com seu salário, mas, se ao chegarem à empresa concordam com seus objetivos, sentem-na como um lugar agradável e vêem seus chefes como pessoas sensatas, ficam motivados e isso faz com que superem os obstáculos mais facilmente.

No processo de terceirização deve ser considerado a satisfação dos colaboradores envolvidos no processo, até porque num primeiro momento pode ocorrer demissões e o clima organizacional fica tenso. Realizar pesquisa de clima organizacional e identificar as necessidades, atitudes e opiniões dos colaboradores é fator chave para aumentar a produtividade da empresa. É essencial que a contratante e a prestadora de serviços fiquem atentas ao relacionamento que essa estabelece com seus funcionários, já que se estes estiverem satisfeitos, o serviço tende a ser prestado com a qualidade desejada.

2.7 Satisfação dos clientes

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem e alimentação.

As empresas que atuam no ramo de hotelaria, assim como as demais, lutam diariamente pela sobrevivência. Para que esta ocorra, é necessário que a empresa seja competitiva, logo deve buscar a qualidade de seu serviço fazendo uso de ferramentas administrativas disponíveis, com destaque para a terceirização (CASTELLI, 1992).

O autor ainda relata que as organizações devem enfatizar o capital humano, ou seja, deve-se estabelecer e praticar um sistema de educação e treinamento. Isso se torna necessário uma vez que o cliente estará em contato com os mesmos, e essa prestação de serviço deve ser conforme o planejado pela empresa. “Portanto, para as empresas prestadoras de serviço, existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos empregados e a competitividade e sobrevivência da empresa” (CASTELLI, 1992, p. 29).

Sabe-se que a diferença na qualidade da prestação dos serviços está na atitude das pessoas que estão ofertando os mesmos, e trabalhar em hotel não é coisa simples, existem muitas peculiaridades que o diferencia de todas as outras áreas, principalmente das indústrias.

O trabalho desenvolvido dentro da empresa hoteleira atrai em virtude de seu dinamismo, ao contrário daquele exercido em outras atividades caracterizadas pela monotonia e pela produção em série. O trabalho hoteleiro, em quase todos os seus setores, proporciona ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresentam. É um trabalho criativo (CASTELLI, 1992, p. 37)

Segundo o mesmo autor, os empresários do setor hoteleiro, em particular, devem estar atentos à segmentação do mercado turístico e às exigências do mundo moderno. O hóspede quer ser bem acolhido, receber um serviço de qualidade. Este, por sua vez, é o resultado de um conjunto de ações que envolvem tanto a administração do hotel, quanto os seus funcionários. Para tal, a qualificação da mão-de-obra é de fundamental importância, não importando se os envolvidos são empregados de empresa terceirizadora ou terceirizada.

3 A terceirização nos Hotéis Praiasol

Os Hotéis Praiasol, um complexo formado por hotéis com capacidade superior a 700 leitos, atuam num segmento e localização onde a sazonalidade é evidente devido ao turismo, sendo assim, possui diferentes quantidades de colaboradores na baixa temporada e alta temporada. Na baixa o quadro é de 60 colaboradores, já na alta esse número aumenta para em torno de 120, ou seja, dobra.

A idéia de terceirizar os serviços de hospedagem surgiu para amenizar o problema da sazonalidade, aumentar a competitividade organizacional e agregar valor aos serviços, de modo a reduzir os custos e garantir a qualidade dos serviços prestados.

A empresa prestadora de serviços iniciou suas atividades nos Hotéis Praiasol em julho 2006. Alguns colaboradores que faziam parte das áreas de recepção, manutenção, governança e operação de eventos dos Hotéis Praiasol migraram para a terceirizada, outros foram demitidos já que o intuito era manter uma equipe fixa que atendesse à taxa de ocupação de dez por cento. Para taxas acima do estipulado, a mão-de-obra seria variável.

O processo de terceirização desenvolvido pela empresa prestadora de serviço foi além de uma simples locação de mão-de-obra das áreas de recepção, manutenção, governança e operação de eventos. A estrutura criada foi para atender as necessidades dos hotéis que sofrem com a sazonalidade, com a finalidade de reduzir os custos sem afetar a qualidade dos serviços.

O procedimento observava o seguinte: a empresa estabelece uma equipe mínima nos setores para atender uma demanda de dez por cento de ocupação no hotel. Para essa equipe o hotel repassa à prestadora de serviço um valor a ser pago aos colaboradores e uma taxa administrativa. Quando há necessidade de maior número de colaboradores, ou seja, quando a taxa de ocupação for maior que dez por cento, a prestadora de serviços encaminha ao hotel sua equipe de suporte que atenderá o serviço excedente, recebendo, por isso, uma parcela variável conforme o trabalho executado, como mostra a Figura 1.

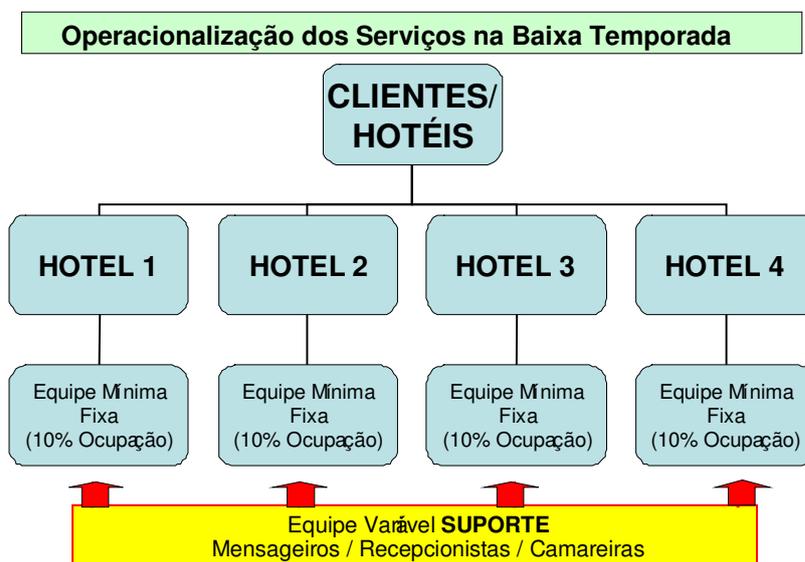


Figura 1: Operacionalização dos serviços na baixa temporada.

A gestão dos serviços da empresa terceirizada foi realizada por um profissional que trabalhou por um período de doze anos nos Hotéis Praiasol e, após, desligou-se deste para criar sua própria empresa de prestação de serviços. O conhecimento que este possui facilitou a aceitação do processo de terceirização pela alta administração dos Hotéis Praiasol.

O processo de terceirização foi realizado no período de julho de 2006 a março de 2007, e chegou ao seu término em março de 2007 devido a questões judiciais que são abordadas em tópico específico.

3.1 Os fatores que levaram à terceirização sob a ótica do diretor dos Hotéis Praiasol

Na busca por conhecer os fatores que levaram a terceirização dos serviços de hospedagem, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o diretor-proprietário dos Hotéis Praiasol. De forma sucinta, a estrutura de terceirização foi criada para alguns benefícios que serão relacionados a seguir:

VANTAGENS DO NEGÓCIO	
Redução dos custos fixos	Descentralização da operação
Contrato tipo ganha/ganha	Maior tempo para tratar da estratégia e vendas
Custos adicionais somente se houver vendas	Qualidade dos serviços
Profissionais treinados periodicamente	Melhor relação de custo x benefício

Fonte: Hotéis Praiasol

Quadro 2: Vantagens do negócio

Na entrevista destaca-se a seguinte afirmação feita pelo diretor: *“a terceirização é uma tendência que está resultando numa maior competitividade para os hotéis, pois os custos são reduzidos e a qualidade dos serviços é mantida ou até mesmo superada. A empresa prestadora deste serviço consegue diluir o custo entre os vários clientes, coisa que um hotel sozinho não conseguiria”*.

O diretor cita que as conseqüências positivas neste processo são apresentadas em vários fatores, em especial a redução do custo da compra de insumos que propicia o alcance da meta de gastos com materiais de limpeza e amenidades e o alcance das metas de peças de roupas lavadas por hóspede. Neste sentido o diretor relata que *“muitos são os objetivos que a empresa almeja no processo de terceirização; a redução dos custos é um dos que chama mais a atenção. Na nossa empresa isso não foi diferente. Conseguimos ao longo desses seis meses reduzir os custos de mão-de-obra em até 4,64%, as compras de insumos de materiais de limpeza e amenidades em R\$ 0,09 por hóspede e também o índice de peças que vão para lavanderia por hóspede de 6 para 5,4. A redução destes custos somadas ao final do período revela uma economia considerável.”*

Este mesmo diretor ressalta para a importância do processo de terceirização levar em consideração todos os interessados, ou seja, analisar os aspectos de custos sem esquecer dos relativos à satisfação dos envolvidos e legalidade. Desta forma, os tópicos a seguir tratam dos resultados sob a ótica de empregados e clientes, custos, bem como a legalidade do processo.

3.2 A terceirização sob a ótica dos empregados da empresa prestadora de serviços

Para saber se os colaboradores da empresa prestadora de serviços estavam satisfeitos, utilizou-se um questionário afim de que estes pudessem se posicionar. No questionário foi utilizada a escala de avaliação numerada, com os critérios: Concordo Muito, Concordo, Não Sei Responder, Discordo, Discordo Muito.

As questões utilizadas para a pesquisa foram:

- 1 - A empresa possui um sistema de promoção justo que valorize os profissionais com maior competência?
- 2 - A empresa valoriza e procura atender as necessidades de todos os seus funcionários?
- 3- O relacionamento entre chefias e funcionários é harmonioso?
- 4- Você sente que faz parte de uma equipe?

- 5- Você se sente motivado e desafiado para melhorar constantemente seu trabalho?
- 6- Você recebe periodicamente treinamento para realizar suas atividades e aperfeiçoá-las?
- 7- Funcionários que alcançam os melhores resultados são os mais valorizados pela empresa?
- 8- Na empresa, pode-se observar um clima de relacionamento amistoso e agradável entre todos?
- 9- Você prefere estar trabalhando para a empresa contratante (hotéis) e não para a empresa prestadora de serviços?
- 10- Os colaboradores da empresa contratante são tratados de forma diferente do das terceirizada?
- 11- A remuneração dos colaboradores da contratante é melhor do que a da prestadora de serviços?
- 12- O trabalho de sua equipe resulta em um serviço de qualidade?

O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa prestadora de serviços, em número de 40. Todos os colaboradores cooperaram respondendo as perguntas.

A seguir demonstra-se o Quadro 3 com a tabulação das respostas do questionário e, após esse, suas explicações.

QUESTÕES	Concordo muito	Concordo	Não sei responder	Discordo	Discordo muito	Total
1	4,30%	56,60%	21,70%	17,40%		100,00%
2	4,50%	56,50%	21,70%	17,30%		100,00%
3	8,60%	87,00%	4,40%			100,00%
4	17,30%	69,50%	8,60%	4,60%		100,00%
5	21,70%	52,00%	13,00%	8,60%	4,70%	100,00%
6	8,80%	52,00%	8,80%	30,40%		100,00%
7	17,30%	47,80%	13,20%	21,70%		100,00%
8	26,00%	56,50%	4,50%	13,00%		100,00%
9	2,00%	5,00%	0,00%	8,00%	85,00%	100,00%
10	0,36%	1,39%	2,00%	5,00%	91,25%	100,00%
11	0,00%	3,01%	3,20%	11,24%	82,55%	100,00%
12	87,00%	9,00%	0,00%	3,00%	1,00%	100,00%

Quadro 3: Tabulação do questionário

Pelas respostas, pode-se observar que as questões 1 a 8, que tratam de fatores que podem levar à motivação, clima e treinamento tiveram respostas favoráveis em sua maioria, ou seja, os empregados estava satisfeitos em trabalharem para uma empresa terceirizada. Nas questões 9 a 11 fica evidente que a satisfação tem relação com a não diferença de tratamento entre os empregados da empresa contratante e contratada, bem como a não diferença salarial. Sobre esta questão, alguns empregados citaram como ponto positivo a participação nos resultados, criada pela empresa contratada e que era calculada com base em índices de produtividade e lucros.

A prestação de serviços, sob a ótica dos empregados (pergunta 12), também não foi afetada pela terceirização.

3.3 A terceirização sob a ótica dos clientes

Os Hotéis Praiasol possuem metas, conforme quadro abaixo, para avaliar o grau de satisfação e superação dos clientes quanto aos serviços prestados. Consegue-se mensurar esse indicador a partir do preenchimento de uma ficha de avaliação que é entregue ao hóspede no

balcão da recepção quando o mesmo está efetuando o seu check-out (procedimento de saída do Hotel). Essa avaliação de serviços contém dez requisitos que um Hotel que oferta serviços de qualidade deve ter, e que deveriam levar a uma meta estabelecida pela direção de 95% de satisfação e 65% de superação. As metas estabelecidas e as realizadas pelos Hotéis podem ser observadas no Quadro 4:

INDICADORES EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS		
PERIODO DE 07/2006 A 03/2007		
INDICADOR	META	REALIZADO
▼	▼	
Satisfação	95%	96%
Superação	65%	63%

Quadro 4: Indicadores da empresa prestadora de serviços- satisfação e superação clientes.

As avaliações de serviços são tabuladas semanalmente. Para isso utiliza-se a régua de 1 a 5, significando o seguinte: 1 – quando o cliente **não utilizou (0%)** os serviços, 2- quando sua percepção quanto aos serviços prestados é **insatisfatória (25%)**, 3- **regular (50%)**, 4- **bom (75%)**, 5- **excelente (100%)**. Apenas quando o cliente assinala que todos os requisitos foram tidos como excelente (100%) é que se obtém a superação dos serviços. Já quando assinala bom em alguns requisitos e excelente em outros, atinge-se a satisfação. Porém quando o cliente possui uma percepção dos serviços regular ou insatisfatória a percentagem obtida na tabulação desses dados se distancia da meta.

Através do quadro exposto acima nota-se que a empresa prestadora de serviços atingiu a meta de satisfação dos clientes em 96%, porém ficou dois pontos percentuais abaixo da superação de suas expectativas. Na própria gestão dos Hotéis Praiasol, antes da terceirização, raramente conseguia-se atingir essa meta.

3.4 A terceirização sob a ótica da gestão de custos

Os Hotéis Praiasol não possuíam, antes do processo de terceirização ou na época da mesma, um sistema de custos que informasse quais eram os custos por hóspede, por hospedagem, número mínimo de hóspedes necessário para manter o negócio viável, ou qualquer outra informação relacionada a custeio. No entanto, os Hotéis conheciam os itens que compunham os gastos mensais e os valores dos mesmos, especialmente custos e despesas com mão-de-obra, material de limpeza, amenidades e peças de lavanderia por hóspede, e possuíam metas para controle do volume total. Com base nas metas, valores e representatividade destes perante o faturamento, são feitas as análises de gastos antes e depois do processo de terceirização.

Os gastos que estão sob análise neste estudo são aqueles que foram afetados com a terceirização dos serviços de hospedagem: custos e despesas com mão-de-obra, compreendendo, salários, encargos trabalhistas e previdenciários, material de limpeza e amenidades e ainda peças de lavanderia por hóspede. Não foram considerados nesta análise impostos como PIS e Cofins. Também, a pedido da empresa e por questões de ética os gastos para este estudo são representados como percentual do faturamento.

Os Hotéis Praiasol mantêm metas de percentagem dos custos e despesas referentes a mão-de-obra (10,50% do faturamento). Como pode ser verificado no quadro abaixo, essas metas nem sempre são alcançadas. No caso da meta de mão-de-obra, por exemplo, se os Hotéis Praiasol não optassem pelo processo de terceirização a empresa não atingiria a meta estabelecida, chegando a 14,99% sobre o faturamento bruto. Essa média de 14,99% (que

compreende os meses de julho 2006 a março de 2007) foi deduzida com base em análises nos anos anteriores já que o faturamento dos Hotéis Praiasol não costuma sofrer alterações que comprometam esse estudo. Como os Hotéis Praiasol optaram pela terceirização, a meta com despesa de mão-de-obra foi alcançada, representando 10,36% do faturamento bruto, ou seja, se compararmos os dois modelos de gestão, conclui-se que houve redução de 4,64%.

COMPARATIVO DE GASTOS COM MÃO-DE-OBRA ENTRE AS DUAS GESTÕES

HOTEL		TERCEIRIZADA		DIFERENÇA
MÊS/ANO	% DA DESPESA	MÊS/ANO	% DA DESPESA	
07/2006	22,00%	07/2006	18,00%	-4,00%
08/2006	20,00%	08/2006	15,00%	-5,00%
09/2006	21,00%	09/2006	17,00%	-4,00%
10/2006	14,00%	10/2006	8,00%	-6,00%
11/2006	13,50%	11/2006	7,00%	-6,50%
12/2006	11,45%	12/2006	8,00%	-3,45%
01/2007	6,00%	01/2007	4,70%	-1,30%
02/2007	9,00%	02/2007	6,50%	-2,50%
03/2007	18,00%	03/2007	9,00%	-9,00%
MÉDIA	14,99%	MÉDIA	10,36%	-4,64%

Quadro 5: Comparativo de gastos com mão-de-obra entre as duas gestões

Ao analisar unicamente a diferença percentual, parece não ser uma redução expressiva, porém como houve um faturamento bruto, nesse período, de R\$ 3.630.000,00 (três milhões seiscentos e trinta mil reais), e que o Praiasol onera em média 14,99% dos seus gastos em mão-de-obra, conclui-se que a redução proposta pela empresa terceirizada é de R\$ 168.432,00 (cento e sessenta e oito mil quatrocentos e trinta e dois reais), correspondendo à redução média de 4,64%, ou seja, bastante significativa.

O Gráfico 1 mostra a comparação dos gastos com a mão-de-obra nas duas gestões: Hotéis Praiasol e gestão da empresa prestadora de serviços.

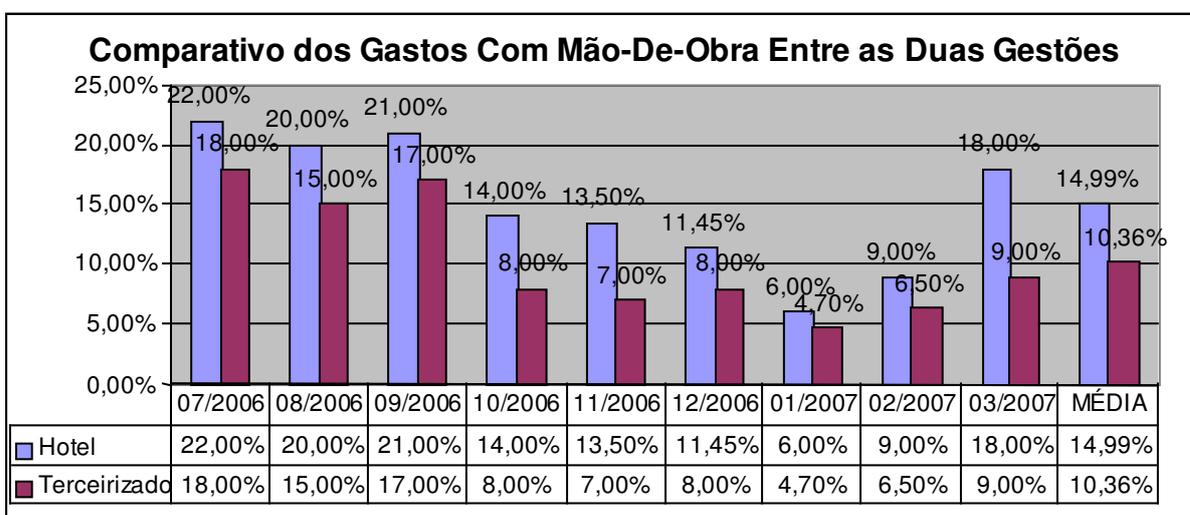


Gráfico 1: Comparativo de gastos com mão-de-obra nas duas gestões

Pode-se verificar pelo Gráfico 1 que a diferença de percentagem variou entre 4,70% e 18,00% entre os meses de julho de 2006 a março de 2007, sendo que a menor percentagem aconteceu no mês de janeiro de 2007. Isso ocorreu porque em janeiro de 2007, por se tratar do período de alta temporada, o Hotel obtém seu faturamento máximo e por essa análise da despesa estar sendo feita de forma percentual sobre o faturamento bruto, têm-se a razão pela qual se observa a menor percentagem do período da terceirização.

No mês de março, ao comparar as duas gestões (Hotéis e prestadora de serviços), nota-se que a percentagem de despesa caiu pela metade (18% para 9%), isso ocorre porque os Hotéis Praiasol sempre mantêm os colaboradores contratados até o feriado da Páscoa (abril, ficando com os custos e despesas fixas até esse feriado), onde acontece uma nova elevação na sua taxa de ocupação. Já a empresa prestadora de serviços realoca os colaboradores de modo rápido (emprega essa mão-de-obra que passa a se tornar excedente nos Hotéis Praiasol em outros hotéis ou eventos), e conseqüentemente reduz os gastos.

De modo geral, em todos os meses pode ser observada redução de gastos com mão-de-obra, mais especialmente naqueles de baixa temporada. Isso deve-se ao fato dos Hotéis substituírem parte dos gastos com mão-de-obra fixa por mão-de-obra variável, já que o contrato com a terceirizada pressupunha pagamento de um valor fixo para uma demanda de 10% de ocupação dos Hotéis, e, acima disso, pagamento variável.

Outros itens afetados pela terceirização foram os materiais de limpeza e amenidades, e peças de lavanderia por hóspedes. Os Hotéis Praiasol também mantêm metas de custos referentes aos materiais de limpeza e amenidades (R\$ 0,90 por hóspede) e peças de lavanderia por hóspede (seis peças). O índice de material de limpeza consiste em todos os insumos utilizados para realizar as atividades de limpeza de todo hotel. Já as amenidades compreendem um kit contendo dois xampus, dois condicionadores, dois sabonetes, uma toca para cabelos e uma luva para lustrar sapatos.

No caso do índice de material de limpeza e amenidades, a empresa prestadora de serviços conseguiu reduzir R\$ 0,09 por hóspede com campanhas de controle junto a seus empregados e participação nos resultados. No que diz respeito às peças de lavanderia por hóspede a redução foi mais expressiva, conforme pode-se observar no quadro abaixo:

INDICADORES EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS		
PERIODO DE 07/2006 A 03/2007		
INDICADOR	META	REALIZADO
▼	▼	
Índice de Material de Limpeza e Amenidades	R\$ 0,90	R\$ 0,81
Índice de peças por hóspede lavanderia	6	5,4

Quadro 6: Indicadores da empresa prestadora de serviços

Quanto às peças de enxoval lavadas na lavanderia calcula-se a quantidade de peças lavadas no mês divididas pelo número de hóspedes que freqüentaram o Hotel no mesmo mês. A empresa prestadora de serviços conseguiu reduzir a quantidade de peças que iam para lavanderia de 6 para 5,4, pois passou a fazer uma campanha sócio-ambiental (conscientizando os hóspedes para uma melhor utilização de água), colocando uma placa nos apartamentos com aviso opcional de troca de enxoval de dois em dois dias e não mais diariamente como fazia a gestão dos Hotéis Praiasol. A idéia foi aprovada porque se notou que a maioria dos hóspedes aderiu à mesma e conseqüentemente houve a redução desse custo.

3.5 Legalidade do processo e sua influência na descontinuidade da terceirização

Pelos tópicos analisados anteriormente, a terceirização nos Hotéis Praiasol satisfazia aos envolvidos: proprietário, clientes e colaboradores da prestadora de serviços. No entanto, até fevereiro de 2007 não havia sido avaliada a legalidade do processo. A terceirização nos Hotéis Praiasol foi iniciada sem efetuar uma consulta prévia da sua legalidade junto ao Ministério do Trabalho. Esta não é obrigatória, mas um entendimento prévio do órgão fiscalizador poderia evitar problemas posteriores.

Ocorre que em março de 2007 o Ministério do Trabalho efetuou fiscalização nos Hotéis Praiasol. Os fiscais, ao analisarem a terceirização das atividades de hospedagem, entenderam que se tratava de caso de terceirização de atividade-fim e não de atividade-meio de um empreendimento hoteleiro. Para os fiscais, os serviços de hospedagem de um hotel se enquadram como atividade-fim, e por isso orientaram que deveriam ser encerradas as atividades. Assim, criou-se um impasse.

A partir da fiscalização do Ministério do Trabalho, o processo de terceirização passou a ser questionável. Isso aconteceu porque no Contrato Social dos Hotéis Praiasol os serviços de hospedagem são relatados, e, assim, não podem ser terceirizados.

Devido à posição do Ministério do Trabalho a empresa prestadora de serviços contratou um escritório de advocacia para analisar a viabilidade legal do processo de terceirização. O parecer jurídico apresentou uma decisão favorável apenas quanto à prática da atividade dos serviços de governança (limpeza dos Hotéis). Assim, os Hotéis Praiasol e a empresa prestadora de serviços entenderam que deveriam encerrar o contrato de terceirização, visto que a restrição reduziria os benefícios relacionados a custos.

4 Considerações finais

Sabe-se que a redução dos custos é um dos grandes motivos da terceirização, mas no processo não deve ser o único ponto avaliado. O presente trabalho analisou o processo de terceirização realizado nos Hotéis Praiasol no período de 01 de julho de 2006 a 01 de março de 2007, sob a ótica de gestão de custos, satisfação dos empregados, dos clientes e do proprietário dos Hotéis, bem como a legalidade do processo.

No presente estudo de caso, o processo de terceirização, enquanto estava em vigor, apresentou resultados positivos que estavam em conformidade aos objetivos macro estratégicos estabelecidos pelos Hotéis Praiasol: no que diz respeito aos gastos com mão-de-obra, a empresa prestadora de serviços conseguiu uma redução média de 4,64%, no índice de material de limpeza e amenidades economizou R\$ 0,09 por hóspede, e ainda conseguiu reduzir o índice de peças de lavanderia por hóspede de 6 para 5,4. Além disso a satisfação dos hóspedes quanto aos serviços ofertados pelos Hotéis manteve uma média de 96%, ou seja, acima da meta estabelecida pelos Hotéis que era de 95%, e os colaboradores também se mostraram satisfeitos.

Com todos esses indicadores revelados de maneira positiva, o proprietário dos Hotéis Praiasol percebeu que seu negócio tornava-se mais competitivo perante seus concorrentes e, conforme se pôde constatar na entrevista realizada com o mesmo, ele se mostrava satisfeito.

Contudo apesar das vantagens expostas, a empresa prestadora de serviços sofreu um impasse com os fiscais do Ministério do Trabalho no que diz respeito à identificação das atividades-meio e atividades-fim. Para evitar problemas judiciais, os envolvidos preferiram encerrar o contrato de terceirização.

No entanto, a descontinuidade do processo na empresa pesquisada não deve ser fator desmotivador para novos estudos de terceirizações no setor hoteleiro, pois o conceito vem passando por uma reviravolta: atualmente é analisado sob um aspecto mais abrangente onde

determinadas empresas transferem inclusive suas atividades-fim no processo. Ademais, a legislação não é estanque, ela pode sofrer mudanças, mesmo que no longo prazo.

Referências

CARRION, Valentin. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CASTELLI, Geraldo. *Administração hoteleira*. Porto Alegre: Suliani, 1992.

COAD. *Legislação Fiscal – ATC – 2005: orientação FGTS/previdência social/trabalho terceirização/Normas Gerais*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.coad.com.br/terceirizacao_COAD.php.htm>. Acesso em: 07 mai. 2007.

FERREIRA, Geraldo Alves. *Administração de custos*. Disponível em: <http://www.cesur.br/downloads/geraldo/Turismo/ADMINISTRACAO_DE_CUSTOS.doc>. Acesso em 01 mai. 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIOSA, Lívio. *A Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEIRIA, Jerônimo S. et al. *Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada*. Porto Alegre: Sagra, 1992.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. *A Terceirização e o Direito do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2005.

POLONIO, Wilson Alves. *Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários*. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos processos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1992.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. *Auditoria e controles de terceirização*. Curitiba: Maph, 2006.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. *Súmula 331 - Contrato de prestação de serviços: Legalidade*. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br>>. Acesso em 10 abr. 2007.