

JOÃO LUÍS ANDRADE FERREIRA

O OUTSOURCING E A PERFORMANCE DOS HOTÉIS DA  
MADEIRA



2022

JOÃO LUÍS ANDRADE FERREIRA

**O OUTSOURCING E A PERFORMANCE DOS HOTÉIS DA  
MADEIRA**

**Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira  
Especialidade em Direção Financeira**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**  
Professora Doutora Sandra Cristina Francisco Rebelo



2022

# **O OUTSOURCING E A PERFORMANCE DOS HOTÉIS DA MADEIRA**

## **DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

João Luís Andrade Ferreira

---

© Copyright: João Luís Andrade Ferreira

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Agradecimentos**

A conclusão desta etapa significa o culminar de muito esforço e dedicação, mas também foi mais um objetivo alcançado no percurso, que por mim foi idealizado.

O sucesso desta dissertação deriva de muito trabalho e dedicação como dito à priori, mas também de todos os que me rodearam nesta etapa, sendo cada um dos que passo a anunciar, elementos fundamentais para a minha motivação e perfeccionismo em cada parágrafo escrito.

Um especial agradecimento à orientadora, Professora Doutora Sandra Cristina Francisco Rebelo pela orientação, sugestões e disponibilidade ao longo deste processo, mostrando também confiança no meu trabalho, algo fulcral para que houvesse uma maior dedicação empregue ao mesmo.

À instituição que tão bem me acolheu, ESGHT - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

À cidade fenomenal e a todas as pessoas que a constituem, pela simpatia demonstrada e pela boa disposição, fazendo-me sentir em casa.

Agradeço eternamente aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio incondicional e pelo incentivo para fazer desta etapa mais um sucesso na minha vida.

Por fim, agradeço à minha namorada por todo apoio e orientação no decurso deste trabalho, mas não menos importante, todo o amor que demonstrou ao longo de todo este processo.

## Resumo

O presente estudo visa analisar o efeito do *outsourcing* sobre a *performance* dos hotéis de 4 e 5 estrelas da Região Autónoma da Madeira (RAM).

O efeito do *outsourcing* sobre a *performance* tem alicerces nas teorias dos custos de transação, da agência, contingência, e na abordagem baseada nos recursos da empresa.

Esta investigação tem por base informação financeira e não financeira recolhida, junto dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM, através de um questionário online relativo ao ano de 2019. A análise dos dados é realizada em duas fases: numa primeira fase procede-se ao cálculo de índices de eficiência DEA, de modo a aferir o nível de *performance* dos hotéis alvo de estudo e, posteriormente, numa segunda fase, analisa-se o efeito da utilização de *outsourcing* sobre a *performance*, com recurso a testes de hipóteses.

O estudo revela as principais dinâmicas no âmbito do recurso ao *outsourcing* por parte dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM. Mostra que a maior parte destes hotéis recorre a *outsourcing*, principalmente em atividades complementares, como a manutenção e os sistemas de informação, e em atividades não principais como a lavandaria, a limpeza de quartos e áreas comuns ou a jardinagem. Estes hotéis reconhecem mais vantagens do que desvantagens nesta prática e consideram que de uma forma geral o *outsourcer* cumpre o SLA (*Service Level Agreement*).

O trabalho realizado aponta também o elevado nível de eficiência dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM e que a mesma não se encontra associada às práticas de *outsourcing* destes hotéis.

**Palavras-Chave** – Outsourcing; Performance; DEA; Hotéis; Região Autónoma da Madeira.

## **Abstract**

This study aims to analyze the effect of outsourcing on the performance of 4 and 5 star hotels in Madeira Island.

The effect of outsourcing on performance is based on the theories of transaction costs, agency, contingency, and the resource-based approach.

The study is based on financial and non-financial information collected from 4 and 5 star hotels in Madeira Island, through an online questionnaire, concerning the year 2019. The data analysis is carried out in two-phase: in a first phase, DEA efficiency indexes are calculated, in order to assess the performance level of the target hotels of the study and, subsequently, in a second phase, the effect of outsourcing on performance is analyzed, using hypothesis tests.

The study reveals the main dynamics in terms of the use of outsourcing by 4 and 5 star hotels in RAM. It shows that most of these hotels use outsourcing, mainly in complementary activities, such as maintenance and information systems, and in non-core activities such as laundry, cleaning rooms and common areas or gardening. These hotels recognize more advantages than disadvantages in this practice and consider that, in general, the outsourcer meets the SLA (Service Level Agreement).

The work carried out also shows the high level of efficiency of 4 and 5 star hotels in RAM and that it is not associated with the outsourcing practices of these hotels.

**Keywords** – Outsourcing; Performance; DEA; Hotéis; Região Autónoma da Madeira.

# Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas.....	xi
1. Introdução.....	1
1.1 - Enquadramento do Problema.....	1
1.2 - Objetivos da investigação.....	3
1.3 - Estrutura do trabalho.....	3
2. <i>Outsourcing</i> .....	5
2.1 - Definição, história e evolução.....	5
2.2 - Tipos e vertentes do <i>Outsourcing</i> .....	10
2.3 - Vantagens e Desvantagens.....	12
2.4 - <i>Outsourcing</i> na Hotelaria.....	15
3. <i>Performance</i> .....	20
3.1 - Definição.....	20
3.2 - Medição de <i>performance</i> .....	20
3.3 - Metodologia DEA.....	23
3.4 - Orientação <i>input</i> versus <i>output</i> .....	25
3.4.1 - Rendimentos de escala.....	26
3.5 - Modelos Clássicos DEA.....	27
3.6 - Vantagens e desvantagens DEA.....	30
4. Investigação Aplicada Sobre o Recurso do <i>Outsourcing</i> no Sector Hoteleiro.....	32
5. Enquadramento turístico no Mundo, Portugal e na Madeira.....	42
5.1 - Hotelaria no Mundo.....	42

5.2 - Características da Hotelaria .....	43
5.3 - Importância da Hotelaria em Portugal .....	44
5.4 - Turismo na RAM (Região Autónoma da Madeira) .....	47
6. Hipóteses e Metodologia de Investigação .....	51
6.1 - Hipóteses de estudo.....	51
6.2 - Recolha de dados e amostra.....	52
6.3 - Definição Operacional das Variáveis.....	53
6.4 – Tratamento dos dados.....	55
6.4.1 - U de Mann – Whitney.....	56
6.4.2 - Teste de Kruskal-Wallis.....	57
6.4.3 - Teste Qui-Quadrado.....	58
7. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	60
7.1 – Caracterização da amostra.....	60
7.2 – Caracterização da dinâmica do recurso ao outsourcing dos hotéis da amostra.....	63
7.3 – Testes de hipóteses .....	68
8. Conclusão .....	74
Bibliografia.....	77

## **Índice de Figuras**

Figura 3.1: Fronteiras de eficiências CRS e VRS .....	26
Figura 5.1: Peso do turismo no PIB português.....	46
Figura 5.2: Empregabilidade do Turismo em Portugal .....	47
Figura 7.1 - Categoria dos estabelecimentos hoteleiros .....	60
Figura 7.2 - Modelo de Gestão das Unidades Hoteleiras .....	61

## Índice de Tabelas

Tabela 4.1: Principais estudos do <i>outsourcing</i> no contexto hoteleiro.....	32
Tabela 5.1: Avaliação quantitativa dos alojamentos hoteleiros por categoria e classificação..	45
Tabela 5.2: Número de dormidas por mercado na RAM .....	48
Tabela 6.1: Número de hotéis por classificação na RAM.....	53
Tabela 6.2 - Resumo de Correlação de Pearson.....	54
Tabela 6.3 - Resumo de Testes de Normalidade.....	55
Tabela 7.1 – Estatística descritiva.....	61
Tabela 7.2 - Uso do <i>Outsourcing</i> .....	63
Tabela 7.3 - Vantagens do <i>Outsourcing</i> .....	65
Tabela 7.4 - Desvantagens do <i>Outsourcing</i> .....	66
Tabela 7.5 - Satisfação com SLA prometido.....	67
Tabela 7.6 - Eficiência média em função do modelo de gestão da unidade hoteleira.....	68
Tabela 7.7 - Resumo Teste Kruskal-Wallis.....	69
Tabela 7.8 - Resumo Teste U de Mann-Whitney.....	69
Tabela 7.9 - Resumo de Teste U de Mann-Whitney – Eficiência versus <i>outsourcing</i> .....	70
Tabela 7.10 - Teste U de Mann-Whitney - Antiguidade versus <i>outsourcing</i> de restaurante.....	71
Tabela 7.11 – Teste U de Mann-Whitney - Antiguidade versus <i>outsourcing</i> de lavanderia....	71
Tabela 7.12 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus <i>outsourcing</i> em atividades principais.....	72
Tabela 7.13 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus <i>outsourcing</i> em restaurante.....	72
Tabela 7.14 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus <i>outsourcing</i> em atividades não principais.....	73

## **Lista de Abreviaturas**

- RAM - Região Autónoma da Madeira
- BCC - Banker, Charnes e Cooper (Modelo VRS)
- BSC - *Balance scorecard*
- CCR - Charnes, Cooper, Rhodes (Modelo CRS)
- CRS - *Constant return to scale*
- DEA - *Data envelopment analysis*
- DMU - *Decision making unit*
- EUA - Estados Unidos da América
- F&B - *Food and beverage*
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- OLS – *Ordinary Least Squares*
- PLS - *Partial Least Squares*
- PTE - *Pure Technical Efficiency*
- PORDATA - Base de Dados Portugal
- PP - *Performance Prism*
- RBV – *Research based view*
- RevPar – *Revenue per available room*
- RJET – Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos
- RTS - *Return to scale*
- SIC - Sítio de Importância Comunitária
- SLA – *Service level agreement*
- SPSS - *Statistical package for the social sciences*
- TCE *Transaction cost economics*
- VRS – *Variable return to scale*
- WTTC – *World Travel & Tourism Council*

# 1. Introdução

## 1.1 - Enquadramento do Problema

Atualmente a competitividade é uma temática amplamente abordada no mundo empresarial, bem como as soluções para esses problemas, assim, a adoção de estratégias coesas permitem mitigar grande parte das debilidades visando um desempenho incrementado.

Neste sentido, é relevante investigar a sustentabilidade de teorias existentes que se encontrem no espectro da estratégia num determinado sector de atividade, de modo que seja possível contribuir para a melhoria das práticas de gestão.

Face à elevada competitividade empresarial, um dos maiores desafios para os gestores passa pela redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços. Neste âmbito, o *outsourcing* emergiu como uma ferramenta estratégica para ajudar os responsáveis organizacionais a atingir esses resultados.

O *outsourcing*, termo que se refere comumente à contratação de uma entidade externa para a realização de determinada tarefa/função, surgiu nos anos 80, face ao redimensionamento empresarial (Pizarro, 2010; Hätönen & Eriksson, 2009). O seu aparecimento suscitou muita investigação ao redor da sua definição, características, impactos, vantagens e desvantagens, entre outros aspetos (Galahitiyawe & Musa, 2011; Nayebzadeh *et al.*, 2013).

Galahitiyawe e Musa (2011) defendem que o *outsourcing* (subcontratação) envolve no mínimo dois agentes, sendo este o cliente e o *outsourcer*. O *outsourcer* é a entidade que presta o serviço (Power *et al.*, 2006). Loh e Venkatraman (1992) descrevem o *outsourcing* como uma contribuição de vendedores externos. Já Campbell (1995) refere a subcontratação como a gestão de um processo de alienação de atividades para serem desempenhadas por alguém externo à empresa. Na mesma linha, Domberger (1998) refere o *outsourcing* como o ato de transferir uma atividade passível de ser realizada internamente para um ente externo à empresa.

O turismo e o sector hoteleiro têm crescido sistematicamente ao longo dos últimos anos, e a economia emergente com uma vertente mais especializada aliada a uma necessidade de reduzir custos originou um incremento no *outsourcing* (Costa, 2008). O *outsourcing* permite às unidades hoteleiras focarem-se na sua atividade central e adaptarem-se a ambientes cada vez

mais competitivos sem terem que investir em tecnologia e recursos humanos (Lam & Han, 2005; Lau & Zhang, 2006).

Com base nos custos de transação económicos, o hotel pode beneficiar de custos de produção mais baixos (Williamson, 1981) devido à especialização e à economia de escala do *outsourcer* (Gilley *et al.*, 2004), contribuindo para a melhoria da *performance* do hotel. Contudo, a opção pelo *outsourcing* implica também custos de transação derivados da necessidade de coordenar, monitorizar e controlar o serviço prestado (Elhoush *et al.*, 2019; Lamminmaki, 2008), além de poder implicar a perda de controlo sobre funções e a divulgação de conhecimento e recursos para outras empresas (Pizarro, 2010), o que terá efeito contrário.

O conhecimento de fatores que possam contribuir para uma melhor produtividade e eficiência das empresas é bastante premente, principalmente em setores com um maior contributo para a economia dos países, como o turismo, que antes do início da pandemia representava 10,4% do PIB mundial (WTTC - World Travel & Tourism Council, 2021).

Para Portugal, a importância do turismo ainda é mais expressiva, com um peso considerável no PIB Português e com impacto em áreas adjacentes à do turismo (Câmara *et al.*, S.A.). A contribuição deste sector para o PIB Português em 2019 foi de 17,1%, contudo com a pandemia em 2020 assistimos a uma redução na ordem dos 56,4%, representando apenas 8,1% do PIB. No resto do mundo a quebra não foi exceção, contudo foi menos expressiva com uma redução de 49,1% (WTTC, 2021).

A hotelaria é uma das principais atividades do turismo (Mota, 2001), com características muito específicas, como a intangibilidade, pois o produto hoteleiro apenas é avaliado aquando do seu consumo, a produção e o consumo em simultâneo, visto que este produto é consumido no lugar onde é produzido, a qualidade é percebida de forma diferente entre os diversos hóspedes, o não armazenamento do produto hoteleiro, o que num dia não é consumido já não pode ser vendido noutra, e, por fim, esta indústria carece de capital e de mão de obra intensiva.

Até ao momento desconhece-se a existência de investigação que analise o impacto do *outsourcing* na *performance* dos hotéis portugueses. A opção de analisar este impacto unicamente no âmbito dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM, prende-se, além de razões pessoais e operacionais, por residir na região e desenvolver atividade neste sector, com o facto de a RAM ser um dos principais destinos turísticos do país, com maior taxa média de ocupação.

No âmbito desta temática, diversos autores (e.g. Ko, 2019; Fernandes, 2011; Bolat & Yilmez, 2009; Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005b) analisam a *performance* de modo subjetivo, medindo a perceção dos gestores no que respeita ao impacto do *outsourcing* a diversos níveis. Uma das metodologias que tem tido maior projeção na análise da *performance* hoteleira é a metodologia DEA (*Data Envelopment Analysis*), metodologia não paramétrica, que avalia o desempenho em função da transformação de um conjunto de *inputs*, ou recursos, num conjunto de *outputs*, ou resultados (e.g. Rebelo, 2016; Min *et al.*, 2009; Neves & Lourenço, 2009). A sua projeção deve-se a diversas vantagens como a capacidade de contemplar múltiplos *inputs* e *outputs* e de não carecer da definição de uma função de produção *à priori*. Considerando as suas vantagens e maior objetividade, optou-se por analisar a *performance* hoteleira com recurso aos índices de eficiência DEA.

## 1.2 - Objetivos da investigação

Este estudo pretende alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o impacto do recurso ao *outsourcing* na *performance* das empresas hoteleiras da RAM;
- Explorar as principais dinâmicas dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM no que respeita ao recurso do *outsourcing*;
- Intensificar a investigação empírica sobre o recurso ao *outsourcing*;
- Intensificar a investigação empírica sobre a *performance* empresarial;
- Analisar a *performance* dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM.

## 1.3 - Estrutura do trabalho

Este trabalho é desenvolvido ao longo de oito capítulos, conforme se descreve em seguida.

O Capítulo 1 apresenta o enquadramento do estudo, os seus objetivos, bem como a organização do trabalho.

No Capítulo 2 efetua-se uma revisão teórica e empírica sobre o recurso ao *outsourcing*, expõem-se as diversas abordagens ao conceito de *outsourcing*, as diversas tipologias, contextualizando esta estratégia no sector hoteleiro e analisando os possíveis impactos que a mesma pode repercutir.

No Capítulo 3 procede-se a uma breve abordagem e enquadramento do conceito de *performance* e expõe-se a metodologia DEA e as suas variantes, metodologia selecionada para aferir a *performance* dos hotéis de 4\* e 5\* da RAM no presente estudo.

Seguidamente, no Capítulo 4 apresenta-se um resumo de um conjunto de estudos empíricos que versam sobre a utilização do *outsourcing* no sector hoteleiro.

O Capítulo 5 apresenta os fundamentos para a escolha do sector hoteleiro como alvo do estudo, expondo a importância e o contributo do turismo e da hotelaria no mundo, em Portugal e, especificamente, na RAM, as especificidades da indústria hoteleira, bem como uma perspetiva da oferta e da procura turística, principalmente, a nível da RAM.

No Capítulo 6 são formuladas as hipóteses de estudo e apresenta-se a metodologia de investigação utilizada, nomeadamente, o processo de recolha de dados e a amostra, a operacionalização das variáveis e as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento dos dados.

O Capítulo 7 evidencia e discute os resultados obtidos no presente estudo. Apresenta-se a caracterização da amostra do trabalho em termos gerais e no que respeita às suas dinâmicas no recurso ao *outsourcing*, em particular, e os resultados dos testes de hipóteses. Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos com base nas referências teóricas e empíricas revistas no Capítulo 2.

No Capítulo 8 são expostas as conclusões do trabalho, bem como as suas implicações e limitações. Efetua-se também algumas sugestões para futura investigação.

## 2. *Outsourcing*

### 2.1 - Definição, história e evolução

No cenário pós-segunda guerra mundial, o modelo empresarial era constituído por empresas de grande porte. Nos anos 70, as crises petrolíferas, que geraram instabilidade nos mercados, conjuntamente com as evoluções tecnológicas, levaram a uma mudança no modelo empresarial (Pizarro, 2010). É neste contexto que surge nos anos 80 o termo *outsourcing* (Pizarro, 2010), para identificar, de uma forma geral, o recurso a uma fonte externa para a realização de funções internas.

Pizarro (2010) refere os anos 80 como a era do redimensionamento empresarial, onde as empresas passaram a reduzir os seus recursos e a contratar a terceiros as funções não pertencentes ao *core-business*, o que assumiu um papel fundamental no sucesso organizacional (Hätönen & Eriksson, 2009).

Outrora, numa visão clássica empresarial, defendia-se a integração vertical das empresas, com o intuito de controlar toda a operação sob escrutínio de uma hierarquia bem definida e de um sistema de controlo implementado (Corbett, 2004).

Contudo, os novos tempos ditam o contrário face à estratégia supracitada. Para as empresas adquirirem competitividade face aos demais teriam que se focar nas atividades principais e alocar os seus recursos para aprimorar as mesmas, alienando as atividades que não poderiam alcançar a excelência caso continuassem a ser desempenhadas internamente. Isto permitia também reduzir custos e incrementar a eficiência (Corbett, 2004).

Espino-Rodríguez & Gil-Padilla (2005) realçam que o *outsourcing* é composto por duas palavras - “*out*” e “*source*” que se referem à origem exterior e à proviniência do recurso, respetivamente. Em termos empresariais, este termo deriva de atividades produzidas por uma entidade externa à empresa, ou seja, a subcontratação.

A subcontratação envolve no mínimo dois agentes, sendo estes o cliente e o *outsourcer*. Esta atividade envolve a transferência de uma atividade interna para uma entidade externa (Galahitiyawe & Musa, 2011). A empresa que passa a atividade externa a outrém é descrita

como cliente e a empresa que desempenha essa função é o prestador do serviço ou o *outsourcer* (Power *et al.*, 2006).

Os estudos sobre o *outsourcing* originaram diversas definições, em mutação com o passar do tempo (Galahitiyawe & Musa, 2011; Nayebzadeh *et al.*, 2013).

O termo supracitado é descrito por Loh e Venkatraman (1992) como uma contribuição de vendedores externos. Mais tarde, Elfring e Baven (1994)<sup>1</sup> (citados por El-Houshy *et al.*, 2015) definem o *outsourcing* como uma forma de fornecimento pré-determinado com outra empresa para a entrega de produtos ou serviços outrora produzidos internamente. Campbell (1995) refere a subcontratação como a gestão de um processo de aliança de atividades para serem desempenhadas por alguém externo à empresa. No mesmo sentido, Domberger (1998) indica que o *outsourcing* é o ato de transferir uma atividade passível de ser realizada internamente.

O *outsourcing* continuou a ser intensivamente estudado no século XXI. Autores como Kakabadse e Kakabadse (2000) definem o termo como um fornecimento de serviços e atividades, que eram anteriormente produzidas no seio na empresa, que carece de um contrato. Heywood (2001) acrescenta que, para além da transferência da função a um *outsourcer* provavelmente qualificado, são transferidos também os bens intrínsecos à mesma ao *outsourcer* por um determinado período de tempo e valor acordado entre as partes. Barthélemy (2003) diz que a atividade pode ser integralmente ou parcialmente alocada ao *outsourcer*.

Segundo Grossman e Helpman (2005:136), a subcontratação significa, “*finding a partner with which a firm can establish a bilateral relationship and having the partner undertakes relationship-specific investments so that it becomes able to produce goods or services that fit the firm’s particular needs. Often but not always, the bilateral relationship is governed by a contract*”.

O *outsourcing* é uma decisão de gestão estratégica que envolve a contratação de atividades não estratégicas ou processos para a produção de bens ou serviços a uma entidade

---

<sup>1</sup> Elfring, T., & Baven, G. (1994). Outsourcing technical services: Stages of development. Long Range Planning, 27(5), 42-51.

externa através de um contrato. Essas entidades externas são especializadas e detêm mais capacidades para desempenhar essas atividades ou processos, aumentando a vantagem competitiva do contratante (Espino-Rodríguez & Padron-Robaina, 2006). O *outsourcer* é tido como um executor mais eficiente, que consegue o desenvolvimento da atividade contratada por um custo inferior (El-Houshy *et al.*, 2015).

Melvor (2005) refere que a motivação das empresas para a redução de custos e incremento da eficiência forçou estas entidades a focarem-se e a especializarem-se em várias áreas-chaves do seu negócio. Contudo, Corbett (2004) defende que apesar da redução de custos ser um motivo importante, o principal objetivo é o facto de permitir às empresas a concentração naquilo que são boas a fazer, procurando a diferenciação e almejando a vantagem competitiva.

Albertin e Sanchez (2008) defendem que o *outsourcing* tem vindo a ser massificado. Pizarro (2010) explica que a conjuntura atual, assente em sistemáticas evoluções tecnológicas e instabilidade dos mercados, origina este foco por parte das empresas na sua atividade central. A subcontratação em grande escala surge devido à crescente competitividade do mercado que exige um maior foco no *core-business* (Albertin & Sanchez, 2008).

O tema em estudo é transversal a muitas áreas empresariais, desde a manufatura aos serviços, este pode ainda envolver a transferência total ou parcial de uma função e pode exigir a transferência de ativos físicos ou humanos para o fornecedor (Melvor, 2005).

Melvor (2005) diz que o *outsourcing* exige uma redefinição da base de fornecimento da empresa e que este evoluiu na medida em que antes envolvia atividades periféricas e atualmente abrange atividades críticas do negócio. Corbett (2004) mostra que mais de metade do orçamento de tecnologias de informação é redirecionada para uma empresa especialista, e que as empresas já transferem toda a operação de *back office* para o *outsourcer*.

O *outsourcing* é muito importante e é amplamente utilizado por empresas cujo sector requer um grande esforço tecnológico (Hätönen & Eriksson, 2009) porém este tipo de estratégia tem vindo a ser adotada por outros sectores de atividade, mutando a forma como as empresas rivalizam (Mora & Juste, 2008). Desta forma, verifica-se o recurso ao *outsourcing* tanto nas organizações públicas como nas privadas durante as últimas décadas (Correia, 2010).

Esta ferramenta em estudo com características evolutivas, era em primeira instância, vista como uma garantia para as empresas reduzirem custos, contudo correntemente é vista como uma oportunidade para a empresa alocar os seus recursos de forma eficiente no desenvolvimento da sua atividade (Pizarro, 2010).

A crescente importância do *outsourcing* tem levado a que este seja considerado fulcral para o desenvolvimento estratégico das organizações (McIvor, 2005; Corbett, 2004).

O crescimento das estratégias de *outsourcing* deveu-se à simplificação do processo produtivo oriundo dos avanços tecnológicos, especificamente por tecnologias de comunicação, informação e produção, que permitiu maior agilidade nos processos. Tudo isto levou a uma fácil adaptação dos fornecedores às exigências crescentes por parte dos clientes e em situações especiais permitiu uma menor especificidade dos ativos, fomentando a contratação destes serviços alienando a produção interna (Correia, 2010).

A decisão de *outsourcing* é importante, é necessário avaliar a exequibilidade ao alienar uma atividade para uma empresa externa e ter em consideração se é algo que dará uma vantagem competitiva sobre a concorrência, se o *outsourcer* tem capacidade de desenvolvê-la e os riscos inerentes ao mercado disponível e aos funcionários, pois poderá impactar a motivação dos mesmos e é necessário ainda ter em consideração a negociação do contrato e a transmissão de ativos para o *outsourcer* (McIvor, 2005).

O impacto sonante do *outsourcing* é também oriundo da maior facilidade de comunicação entre os parceiros e a redução dos custos da informação e da contratação, isto deveu-se aos avanços nas tecnologias de informação e comunicação (Correia, 2010). Igualmente importante foi a implementação de métodos que permitiram uma relação mais benéfica entre os fornecedores e os clientes, permitindo que o serviço de *outsourcing* almejasse relações longas (Correia, 2010).

Em alinhamento face ao supracitado, atualmente a empresa não pode ter foco unicamente nos seus recursos internos, mas tem de gerir em simultâneo as relações externas, pois o *outsourcing* traz uma interdependência entre empresas (Corbett, 2004), sendo assim necessário manter uma relação profícua e ativa com o fornecedor para que o *outsourcing* atinja os objetivos pretendidos (McIvor, 2005).

Sintetizando o desenvolvimento do *outsourcing*, segundo Hätönen e Eriksson (2009) é possível reparti-lo em três etapas, sendo estas, a era do *Big Bang*, a era do *Bandwagon* e por fim a da *Organizations Barrierless*.

Os autores supracitados, enquadram a era do *Big Bang* até ao final de 1980, período em que o foco residia na eficiência e na redução de custos operacionais, almejando a maximização do lucro. Na fase posterior, a era do *Bandwagon*, Hätönen e Eriksson (2009) descrevem-na como uma continuação dos pressupostos da era anterior, acrescentando que o *outsourcing* também alia maior competência técnica, incrementando a eficiência dos processos organizacionais.

Com o passar do milénio o *outsourcing* ganhou uma expressão imensa, passando assim a ser transversal a todas as empresas – era da *Organizations Barrierless*. Nesta era, o *outsourcing* passou de um foco unicamente no processo interno para um elemento crucial na flexibilidade de gestão das empresas, onde a cooperação entre empresas se tornou um ponto chave e as organizações que subcontratam o *outsourcing* distanciam-se das atividades alienadas e focam-se em ganhar vantagem competitiva nas atividades em que possuem maiores competências (Hätönen & Eriksson, 2009).

Numa perspetiva tecnológica, Lee *et al.*<sup>2</sup>, (2003) (citados por André, 2008) indicam que já na década de 60 era utilizado o *outsourcing* em sistemas de informação, sobretudo por empresas de pequena dimensão, dado o processamento de dados ser dispendioso e a aquisição de equipamento necessário ser oneroso. Contudo, o contrato celebrado entre a Blue Cross e a Electronic Data Systems em 1963, escalou a aplicação desta estratégia a empresas de grande dimensão, delegando responsabilidades de processamento de dados e transferindo funcionários para o *outsourcer* (André, 2008).

À posteriori, com o negócio bilionário da Kodak, iniciou-se uma nova era no *outsourcing*, que derivou na realização de megacontratos de *outsourcing* em sistemas de informação, que incluía grandes parcerias e alianças, onde quem contrata e quem presta o

---

<sup>2</sup> Lee, J. N., Huynh, M. Q., Kwok, R. C., & Pi, S. M. (2003). IT outsourcing evolution: past, present, future. Communications of ACM 46, nº5, 84-89.

serviço (*outsourcer*) partilham riscos e recompensas (Lacity & Willcocks, 1998; Gonzalez *et al.*, 2006).

## 2.2 - Tipos e vertentes do *Outsourcing*

No mundo empresarial, quando falamos em *outsourcing*, são abordadas as áreas que a empresa detém das suas atividades, tanto a nível de produção como a nível de distribuição do produto ao consumidor final. Desta forma, o termo integração vertical surge questionando se a empresa deve desempenhar determinada função internamente ou delegar a responsabilidade a outrem, implicando uma decisão do tipo “*make it or buy*” (McIvor, 2005:7). Para que este tipo de estratégia seja bem aplicado é necessário a empresa estudar se o *outsourcing* é fundamental e como o seu processo deve ser gerido (McIvor, 2005).

É possível separar os tipos de *outsourcing* pela amplitude e nível de relação entre o cliente e o *outsourcer* (Pizarro, 2010). Quanto à sua amplitude, ou seja, extensão de trabalho subcontratado, o *outsourcing* pode ser total ou parcial (Elhoush *et al.*, 2019). Na mesma linha que Jeffay *et al.* (1997), Elhoush *et al.* (2019) definem *outsourcing* total como a transferência de todo o processo de um departamento para o *outsourcer* e como parcial a externalização de uma atividade específica, mantendo a produção interna das outras atividades do departamento. Já Pizarro (2010) define a subcontratação como total caso pelo menos 80% das funções sejam executadas por uma entidade externa à empresa e como seletivo ou parcial caso este valor seja inferior a 80%. No início do século, uma empresa recorria ao *outsourcing*, em média, entre 70% a 80% para a produção dos seus produtos (Corbett, 2004).

Pizarro (2010) refere que quanto ao nível de relação entre o cliente e o *outsourcer*, o *outsourcing* pode ser operacional, tático ou estratégico. Segundo o autor, o *outsourcing* operacional caracteriza-se pela existência de uma relação contratual para executar totalmente ou parcialmente determinadas funções ou subfunções, num curto período. Geralmente ocorre de forma esporádica, pelo que a relação entre a empresa e o *outsourcer* é simples, com pouca interação entre as partes, e sem implicações significativas na qualidade e nível de serviço.

O *outsourcing* tático exige um maior envolvimento entre a empresa e o *outsourcer*, pois já envolve a obtenção de recursos humanos e materiais (Pizarro, 2010; McIvor, 2005). O

*outsourcing* estratégico assume uma colaboração mais intensa entre as partes, do género parceria de negócios, envolvendo uma relação a longo prazo, com benefício mútuo (Pizarro, 2010). Este tipo de *outsourcing* pode considerar redução de custos, contudo atende a necessidades importantes para que a empresa atinja os seus objetivos, como melhoria de qualidade de operações, acesso a recursos especializados e *know-how* específico e às vantagens competitivas que o mesmo traz (Pizarro, 2010).

O *outsourcing* é muito utilizado em operações de *call center*, as empresas procuram este serviço até para transferir toda a operação de *back office* para especialistas, estes desempenham todo o tipo de atividades oriundas da função como, ordens de venda, folhas salariais, contas a pagar e valores a receber (Corbett, 2004). Correntemente muitas empresas não procuram este serviço unicamente para atividades pouco relevantes, começam assim a estender o *outsourcing* a áreas críticas que influenciam a posição competitiva da empresa (McIvor, 2005).

Desde os seus primórdios, o *outsourcing* assumiu 3 vertentes diferentes, sendo estas, o *manufacturing outsourcing*, as tecnologias de informação e processos do negócio (Pizarro, 2010). Corbett (2004) menciona que as empresas recorrem ao *outsourcing* para contabilidade, advogados, publicidade, serviços de consultadoria e tecnologias de informação. Por outro lado, McIvor (2005) acrescenta que as organizações recorrem a fornecedores de produtos e serviços para um grande leque das suas atividades como, *catering*, segurança, distribuição e limpeza. O intuito passa por reduzir custos e aumentar a *performance*, contudo pode ainda originar uma grande mudança organizacional da estrutura da empresa, mudando os funcionários para uma empresa externa, o que leva à alteração das condições contratuais alterando as expectativas dos funcionários que passam agora a pertencer ao *outsourcer*.

Os contratos são cada vez mais elaborados considerando todos os procedimentos e para efeitos de gestão financeira almejam apurar a transferência de ativos e nestes contratos são estipulados termos para reverter o processo e voltar a produzir internamente (Quelin & Duhamel, 2003, citados por McIvor, 2005).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Quélin B., Duhamel F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5), 647-661.

A decisão de reverter o *outsourcing* pode ser muito dispendiosa para uma empresa, verificou-se que pode levar entre 8 a 9 meses a mudança para outro *outsourcer* ou para passar a produzir internamente após o contrato findar (McIvor, 2005).

### 2.3 - Vantagens e Desvantagens

Muitas empresas que recorrem à subcontratação procuram uma qualidade de serviço melhorada em detrimento de uma redução nos custos, pelo que devem efetuar um controlo adequado para garantir a *performance* pretendida no serviço prestado por parte dos seus fornecedores (McIvor, 2005).

Contrariamente, Pizarro (2010) refere como principal vantagem a redução de custos, dado o *outsourcing* ser um custo variável que por sua vez permite à empresa alocar os seus recursos à modernização da sua atividade principal com os meios financeiros libertos pela subcontratação. As empresas que contratam o *outsourcing* podem alienar áreas menos importantes e focarem-se no *core-business*, com o intuito de ganhar vantagem competitiva no mercado onde estão inseridas (McIvor, 2005).

Outrora as empresas asseguravam o controlo de todas as operações, acreditando ser ponto chave para dominar o mercado do produto, contudo, devido a rápidas mudanças tecnológicas, tempo de colocação no mercado e clientes cada vez mais exigentes, torna-se difícil a empresa dominar todas as vertentes com fim de arrecadar vantagem competitiva (McIvor, 2005). Neste sentido, a subcontratação permite às empresas aumentar a flexibilidade e a velocidade no desempenho de funções fulcrais, permitindo a inovação, ao permitir alocar dinheiro para melhoria de produtos e serviços atuais e para desenvolver a próxima geração dos mesmos (Corbett, 2004). Pizarro (2010) partilha a mesma opinião no que concerne ao incremento de produtividade e no que respeita ao foco no *core-business* que garante uma vantagem visto que a empresa pode alocar os seus recursos à melhoria da qualidade de produção e dos serviços.

No *outsourcing* o risco corre por conta do fornecedor de serviços e a empresa pode ainda adquirir o *know-how* para determinadas funções (Pizarro, 2010). Neste âmbito, McIvor (2005)

apresenta o exemplo da Dell que recorre à subcontratação para produção de peças, *software* e produtos para ter pouco inventário e reduzir riscos.

Mclvor (2005) defende que os *outsourcers* conseguem funcionários mais qualificados, devido às condições salariais oferecidas, mas também maior eficiência, dado o investimento feito em inovação, sistemas de informação e maior conhecimento na área. Estas vantagens permitem prestar um serviço com qualidade incrementada a um valor mais baixo ao cliente, o que permite a este último aumentar os lucros (Mclvor, 2005).

Em suma, o *outsourcing* pode promover vantagens económicas, tecnológicas e estratégicas (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018a, b; Lamminmaki, 2003, 2007, 2011; Leticia, 2016).

Quanto às desvantagens, aponta-se que do ponto de vista dos recursos humanos a subcontratação promove desemprego e falta de estabilidade laboral. Contudo Pizarro (2010) defende que a sua perceção é distinta, o *outsourcing* leva a que uma atividade outrora realizada internamente passa a ser realizada externamente e os fornecedores criam postos de trabalho e dinamizam a economia (Pizarro, 2010).

Corbett (2004) refere que o *outsourcing* é visto pela comunicação social e pela classe trabalhadora, especialmente na vertente do *offshore*, como uma forma de cortar custos e de alienar responsabilidades sob os funcionários, evidenciando que estes medos derivam de juízos de valor incorretos (Corbett, 2004). Neste contexto, Pizarro (2010) indica que o *outsourcing* em *offshore* contribui para o aumento do desemprego, pois as empresas mudam tendenciosamente para países em desenvolvimento onde os custos de produção são mais baixos, não contribuindo para a economia do país, no que respeita à empregabilidade.

Os EUA têm legislação para controlar o *offshore* enquanto a UE preconiza que é algo pertencente à economia atual e que as regiões afetadas devem desenvolver medidas para combater o desemprego criado (Pizarro, 2010).

A maior desvantagem do *outsourcing* para com os funcionários são as suas condições remuneratórias passando a uma remuneração variável gerando alguma precariedade laboral,

mas aquando do despedimento, os direitos e garantias dos trabalhadores são salvaguardados (Pizarro, 2010).

Melvor (2005) defende que os funcionários de uma organização não especializada, principalmente em funções como tecnologias de informação com vagas únicas na área, podem ter poucas oportunidades formativas e de progressão profissional.

Pizarro (2010) nota que do ponto de vista da empresa cliente, a redução drástica dos efetivos pode tornar a empresa praticamente “virtual”, perdendo recursos tecnológicos e humanos, o que pode comprometer a sua competitividade.

Elhoush *et al.* (2019) indicam que a empresa cliente pode assistir a custos de transação económicos superiores, dado à necessidade de coordenar, monitorizar e controlar o serviço prestado pelo *outsourcer*, conforme também nota Lamminmaki (2005, 2007, 2008).

A empresa cliente pode constatar ainda a perda de controlo sobre funções e conhecimentos, pois partilha a sua informação com o *outsourcer*, o que permite a este último se tornar seu concorrente (Pizarro, 2010). Este autor aponta também que esta partilha pode dificultar renegociações contratuais e à exigência de maiores honorários por parte do fornecedor.

Corbett (2004) enumera ainda outras desvantagens como: resistência na mudança por parte dos trabalhadores e dos sindicatos, os clientes podem também recear a distância entre o *outsourcer* e a organização, pelo que o autor aconselha uma boa comunicação para colmatar ou mitigar estas desvantagens. Pizarro (2010) realça ainda os custos sociais derivados, onde a incerteza acerca do futuro dos recursos humanos pode diminuir a produtividade temporariamente. Power *et al.* (2006) indica também que os contratos de *outsourcing* acarretam custos indiretos, difíceis de medir, que podem incluir taxas legais no desenvolvimento de novos contratos, despesas de comunicações, entre outros.

Desta forma, Wan e Su (2010) referem que as empresas aquando da tomada de decisão do *outsourcing* têm de avaliar os desafios da implementação desta estratégia. Power *et al.* (2006) indicam que se a tomada de decisão for efetuada sem perceber as implicações a longo prazo na sua estratégia, a empresa terá dificuldade na sua implementação. A subcontratação

envolve uma estratégia empresarial complexa, pelo que os autores aconselham as empresas a seguir casos de boas práticas para almejar o sucesso.

Do ponto de vista do *outsourcer*, Pizarro (2010) apresenta como desvantagem as margens baixas, mas que são compensadas pela existência de uma multiplicidade de clientes. Além disso, os recursos que o fornecedor tem são muitas vezes partilhados por grande parte das empresas contratantes, permitindo um equilíbrio no seu orçamento e a expansão empresarial, com a abertura de novos mercados e a crescente especialização.

## **2.4 - Outsourcing na Hotelaria**

O turismo tem crescido sistematicamente, conforme comprova o incremento anual entre 3 a 4% do número de quartos de hotéis nos últimos 20 anos, dada a procura crescente dos turistas (Zaitseva *et al.*, 2017).

Costa (2008) indica que antigamente as empresas hoteleiras eram autossuficientes no que concerne a todas às áreas intrínsecas à sua atividade. Contudo, nestes últimos anos, dada a economia emergente, com uma vertente mais especializada, e aliada a necessidade de reduzir custos, o autor refere que houve um incremento no recurso ao *outsourcing* por parte deste sector. Considerado o *outsourcing* como uma estratégia de gestão (El-Houshy *et al.*, 2015), Zaitseva *et al.* (2017) referem que o *outsourcing* na hotelaria é utilizado essencialmente para otimizar os custos, mantendo a qualidade de serviço, de modo a assegurar a competitividade.

Diversos autores (e.g. Lam & Han, 2005; Lau & Zhang, 2006) sustentam que esta estratégia permite aos hotéis o foco na atividade central e capacidade para se moldarem a ambientes cada vez mais competitivos sem terem de investir em tecnologia e recursos humanos.

Com base nos custos de transação económicos, o hotel pode beneficiar de custos de produção mais baixos produzindo externamente (Williamson, 1981) devido à especialização e à economia de escala do *outsourcer* (Gilley *et al.*, 2004).

Lamminmaki (2011) e Sato *et al.* (2013) defendem que a natureza das atividades dos hotéis é adequada à prática de *outsourcing*. O desempenho de diversas funções, com recurso a

uma mão de obra intensiva e a volatilidade no que toca à procura dos serviços hoteleiros são características propícias à subcontratação.

O recurso ao *outsourcing* pode ser aplicado a vários departamentos (Yildiz & Demirel, 2014), áreas como a contabilidade e fiscalidade, seleção de pessoal, manutenção de equipamentos, segurança, jardinagem, higiene e segurança no trabalho e manutenção de *websites* têm vindo a ser procuradas externamente (Costa, 2008). Outras atividades passíveis de *outsourcing* são a animação e as relações públicas (Bolat & Yilmaz, 2009), serviços de transporte (Hiamey & Amenumey, 2013), lavandaria (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004), serviços de *concierge*, restaurantes, lojas de *suveniers*, centros de negócios e tecnologias de informação (Smith, 2012).

O foco do hotel é orientado para os serviços de acolhimento ao turista, sendo esse o seu *core-business* (Costa, 2008), assim, serviços de receção, reservas, área comercial e administração são essenciais (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2004).

As empresas tendenciosamente deixam de contratar funcionários por tempo determinado recorrendo assim a serviços de *outsourcing* (Goncharova, 2016). Os subcontratados têm responsabilidade sob os funcionários e qualidade do serviço, emergindo responsabilidades na esfera dos processos, monitorização e todas as regras oriundas da realização do trabalho (Zaitseva *et al.*, 2017). O *outsourcer* é ainda responsável por um rendimento fraco por parte dos trabalhadores, por danos em equipamentos e produtos, absentismo, repartição de prazos e planos não conseguidos (Zaitseva *et al.*, 2017), pelo que este serviço é mais caro que o simples serviço de fornecimento de pessoal entre 10-25% (Vasil'ev, 2011).

Costa (2010) diz que o *outsourcing* deve ser considerado apenas em atividades que determinem uma importância estratégica diminuta ou quando o prestador de serviços pode desenvolver as operações de forma mais eficiente, rápida e menos dispendiosa, defendendo ainda que a decisão de contrair *outsourcing* segue a vertente supracitada, contudo acresce implicações políticas ou de negócio. Contudo a sua implementação é oriunda também da melhoria de controlo da atividade e da libertação de recursos para investir em atividades centrais (Albertin & Sanchez, 2008).

A venda dos quartos representa a parte mais importante na receita de uma unidade hoteleira e as vendas no departamento de *F&B* estão historicamente interligadas com as taxas de ocupação (Bharwani *et al.*, 2019). O departamento de *F&B* não deixa de ser fulcral para um hotel, contudo este representa um custo de vendas na ordem dos 20% a 30% (De & Munjal, 2017).

O mundo hoteleiro é cada vez mais competitivo, sendo que a produtividade e a satisfação dos hóspedes são elementos diferenciadores para arrecadar uma vantagem competitiva face aos demais, assim, os hotéis procuram parcerias para almejar uma cooperação profícua (Mironova *et al.*, 2017), sendo que o principal modelo utiliza a subcontratação para alienar algumas funções para o fornecedor especialista nessa função (Zaitseva *et al.*, 2017).

Na área de *F&B*, numa análise ao segmento de luxo, Bharwani *et al.* (2019) afirmam que é possível inovar no modelo de negócio subcontratando marcas reconhecidas ou chefes famosos com ou sem estrelas Michelin, sendo que esse *outlet* passa a ser um negócio independente dentro do hotel, como ocorre com o Caesar's Palace Hotel, com o restaurante do Chef Nobu Matsuhisa e o restaurante Hell's Kitchen do Chef Gordon Ramsey.

Os benefícios da estratégia anteriormente indicada são diversos: incremento nas vendas; melhor experiência do cliente, pois o especialista consegue prestar um serviço de qualidade diferenciada; maior visibilidade do hotel, com impacto positivo na marca do mesmo; no caso de um acordo de arrendamento do *outlet*, o hotel consegue mitigar o risco financeiro visto que o espaço é rentabilizado e os custos variáveis já não pertencem ao quadro de encargos da empresa hoteleira (Bharwani *et al.*, 2019). Quanto às vantagens do parceiro do hotel, podemos enumerar a boa localização e os custos reduzidos derivados das compras em grande escala por parte do hotel, podendo afirmar que é uma aliança com benefícios para ambas as partes (Bharwani *et al.*, 2019).

De uma forma mais genérica, Zaitseva *et al.* (2017) apontam como impactos socioeconómicos positivos a imputação direta da redução de custos derivada do corte de funcionários, o aumento do volume de serviços, deixa de ser necessário pessoal extra e os custos de formação ficam sob alçada da empresa contratada. Como efeitos positivos indiretos, os referidos autores apontam o foco no *core-business*, aprimorando os processos internos da sua responsabilidade.

Zaitseva *et al.* (2017) também encontram impactos socioeconômicos negativos diretos, nomeadamente, a redução dos efetivos e a monitorização dos funcionários externos, e indiretos, como a pouca motivação dos funcionários que outrora as empresas contratantes albergavam e a falta de conhecimento do serviço padrão a ser prestado no hotel em particular.

Apesar dos aspetos negativos da subcontratação, esta tem sido consistentemente aplicada na indústria hoteleira desde 2000, contudo, existem países como a Rússia que só passou a utilizar este serviço uma década depois, como consequência de uma crise económica. A utilização tardia da subcontratação nestes países, originou um atraso no desenvolvimento desse serviço, não permitindo a redução de custos com base na economia de escala (Zaitseva *et al.*, 2017).

Diversos autores (e.g. Zhang *et al.*, 2018; El-Houshy *et al.*, 2015; Hiamey & Amenumey, 2013; Dorasamy *et al.*, 2010; Hamzah *et al.*, 2010; Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005b) referem que a adoção desta estratégia pode levar os hotéis a perder o controlo, perder informação confidencial, ter interrupções no fornecimento, assistir a uma fraca qualidade dos serviços, constatar uma baixa moral na equipa de trabalho, perder a coerência interna e/ou perder direitos da propriedade intelectual.

Outras desvantagens são, a descrença na competência do *outsourcer*, fugas de informação comercial, limites de responsabilidade mal definidos e dependência da empresa que presta os serviços (Zaitseva *et al.*, 2017). Os mesmos autores, referem ainda a falta de metodologia que impede o hotel de medir os impactos do *outsourcing*, possíveis conspirações entre o *outsourcer* e o funcionário sob sua alçada, podendo inflacionar o preço do serviço e a escolha de uma empresa onde existem relações de amizade em detrimento de uma mais experiente.

Existem custos que por norma os hotéis não conseguem prever (Aman & Rahman, 2011; Arshad *et al.*, 2007) como os custos de elaboração do contrato e os custos inerentes à mudança do *outsourcer* (Yildiz & Demirel, 2014; Norman, 2009; Stainburn, 2007; Belcourt, 2006; Kremic *et al.*, 2006; Harland *et al.*, 2005; Jeffay *et al.*, 1997).

É perentório definir o posicionamento competitivo, tendo em conta as vantagens e desvantagens da implementação do regime (Costa, 2010). Caso a empresa hoteleira considere

adotar o *outsourcing* como estratégia tem de decidir quais os processos de negócio a alienar, analisar o mercado de *outsourcers*, sondar os valores desses serviços, avaliar os benefícios socioeconómicos do recurso à subcontratação e, por fim, decidir se o *outsourcing* é benéfico para a empresa (Zaitseva *et al.*, 2017).

### **3. Performance**

#### **3.1 - Definição**

Görzig e Stephan (2002) referem que o um dos principais objetivos das empresas para contrair o *outsourcing* é a melhoria da *performance*, e as que reconhecem as potencialidades deste serviço são as que tiram maior proveito e obtêm melhores resultados ao usá-lo.

Por vezes a *performance* é abordada incorretamente, muitos relacionam o tema com os resultados extraídos com uma análise simples a determinados objetivos quantitativos (Armstrong & Baron, 2005).

A *performance* é o resultado da atividade e o esforço empregue na mesma, criando elementos qualitativos, que estabelecem padrões de desempenho, e pode ainda ser avaliada a nível quantitativo, com a análise dos resultados, comparando com os objetivos da empresa para verificar se o desempenho é satisfatório. Um desempenho elevado deriva de um comportamento adequado, uso do conhecimento, habilidades e capacidades. A gestão do desempenho deve incidir sobre como é que os resultados são alcançados para que possam ser implementadas medidas com foco na melhoria da mesma (Armstrong & Baron, 2005).

#### **3.2 - Medição de *performance***

A *performance* evoluiu devido a uma maior preocupação com a competitividade das organizações (Roque, 2010).

Em ambientes cada vez mais complexos, a gestão estratégica surge como a principal ferramenta para municiar as organizações permitindo arrecadarem vantagem competitiva face aos demais (Galas & Ponte, 2005).

No início do século XX, mudanças foram feitas no que concerne à competitividade empresarial, as organizações passaram então a ter foco na delineação da estratégia e nos pontos críticos para o sucesso da atividade. (Roque, 2010).

A medição da *performance* organizacional ganhou maior expressão entre investigadores, administradores e gestores a nível internacional a partir dos anos 80 (Bastos & Gomes, 2009).

De acordo com Gomes (2005), o desenvolvimento de medição de *performance* pode ser dividido em três fases, a primeira surgiu no final do século XIX mensurando unicamente os custos inerentes à operação, seguidamente começa-se a estudar indicadores como a rentabilidade e o lucro e por fim no fim do século XX é acrescido o estudo de indicadores não financeiros.

Neely (2002) refere alterações no cerne das atividades laborais, a competitividade crescente, as medidas de incentivo à melhoria, o surgimento galardões nacionais ou internacionais a destacar a qualidade, as mutações nas atividades e nas exigências do ambiente externo e ultimamente as tecnologias, como os principais catalisadores deste tema.

O maior destaque deveu-se ao ambiente empresarial mais competitivo, juntamente com o surgimento de novos sistemas de medição de *performance* (SMP) com ação em diversos campos, não trabalhando unicamente indicadores financeiros e contabilísticos (Bastos & Gomes, 2010).

A semântica da *performance*, segundo Lockett (1992)<sup>4</sup> (citado por Masron, *et al.*, 2012: 496), é uma associação congruente entre métricas como a qualidade, eficiência, capacidade de resposta, custo e eficácia, que sistematicamente estão interligados à *performance* empresarial. À posteriori, num sentido lato, Lönnqvist (2002) explica que existem diversas formas de abordar o tema, repartindo o mesmo em três partes, o estudo dos resultados e de como a função está a ser desempenhada e a capacidade de a empresa atingir resultados.

Quanto à definição da medição de *performance* é bem patente a subjetividade, havendo várias definições (Franco-Santos *et al.*, 2007). A medição de *performance* segundo Neely *et al.* (1995) é a quantificação de uma ação, dessa ação deriva a *performance*. Gomes (2005) indica que para tal é necessário a implementação de indicadores.

---

<sup>4</sup> Lockett, J. (1992) Effective Performance Management. Kogan Page, London.

A medição da *performance* tem como principal ferramenta o estudo de indicadores, para que exista uma análise mais coesa dos mesmos é necessário foco nos pontos com importância acrescida, e estes derivam dos fatores críticos de sucesso (Parmenter, 2015).

Os fatores críticos de sucesso englobam recursos tangíveis e intangíveis, ambos com elevada importância na criação de valor de uma organização, conforme Carmeli e Tishler (2004).

O sistema de medição de *performance* pode ser definido como uma panóplia de métricas utilizadas para esculpir a eficiência e exequibilidade dos trâmites (Neely *et al.*, 1995).

No *outsourcing*, Hudson *et al.* (2001)<sup>5</sup> (citados por Guimarães, 2009: 68) defendem um sistema de medição da *performance* estrategicamente congruente assente em seis vertentes, a qualidade, o tempo, a flexibilidade, as finanças, a satisfação dos clientes e os recursos humanos. A *performance* pode também ser analisada por indicadores, sendo estes de processo, estudando a capacidade e a obtenção de resultados (*output*), de eficiência, com análise de rácios sobre métricas económicas, de produtividade, de resultados e de impacto do *outsourcer* na organização (Guimarães, 2009).

É importante perceber que a monitorização do trabalho do *outsourcer* é importante para a existência de uma relação profícua entre ambas as empresas, como explicam Dean e Kiu (2002), defendendo que o propósito de monitorizar não passa por controlar o *outsourcer*, mas sim estabelecer relações empresariais.

A ética, o desempenho e os laços com os fornecedores, a satisfação dos clientes, indicadores relacionados com os funcionários, qualidade e produtividade são algumas das medidas qualitativas, mais conhecidas como indicadores não-financeiros (Roque, 2010).

Segundo Neves e Lourenço (2009), os modelos que incluem indicadores não financeiros que carecem de atribuição de valores subjetivos a diversas variáveis, pode comprometer uma análise congruente à empresa.

---

<sup>5</sup> Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), pp. 1096- 1115.

No *outsourcing* a implementação de um sistema de medição de *performance* deriva da necessidade de controlo da *performance*, apurar departamentos que carecem de atenção redobrada, fomentar a motivação, incremento e maior qualidade da comunicação e maior responsabilização (Guimarães, 2009).

É importante que as organizações adotem modelos de medição de desempenho organizacional, só assim conseguirão fazer das suas estratégias um sucesso (Neely *et al.*, 1995).

Aquando do planeamento da gestão de *performance* é necessário definir métricas para dar continuidade aos objetivos em primeira instância estipulados, estas podem ser medidas que se relacionem com *outputs* quantitativos, podem também, em contrapartida ser indicadores de *performance* que se destinam a uma atividade ou projeto que se regem por determinados requisitos (Armstrong & Baron, 2005).

A *performance* é um processo moroso que envolve muitos passos, sendo que Armstrong e Baron (2005: 9) defendem a importância de como chegar até a um bom desempenho. “*But performance is a matter not only of what people achieve but of how they achieve it.*”.

Neste trabalho, a *performance* será medida enquanto eficiência relativa dos hotéis na transformação de *inputs* em *outputs* com recurso à metodologia DEA (*Data Envelopment Analysis*), método de fronteira que devolve um índice de desempenho global (eficiência) (Coelli *et al.*, 2005).

### **3.3 - Metodologia DEA**

A metodologia DEA é uma ferramenta que estuda a eficiência relativa de unidades independentes, designadas de *Decision Making Units* (DMU), com recurso a um modelo matemático de programação linear não paramétrico multi-fatorial, desenvolvido por Charnes *et al.* (1978). O modelo analisa a eficiência relativa de cada DMU quanto à transformação de um conjunto de *inputs* (recursos ou fatores de produção) num conjunto de *outputs* (produtos ou resultados).

A partir dos *inputs* e *outputs* de cada unidade, o modelo estabelece uma função de produção empírica e recorrendo a programação linear constrói uma fronteira de eficiência, também designada de fronteira da tecnologia de produção, constituída pelas DMU tidas como eficientes. As DMU são consideradas eficientes quando o valor da eficiência calculado é igual a 1 (100%), quando este é inferior à unidade considera-se que a DMU é ineficiente (Xiang *et al.*, 2020).

Grande parte dos modelos de análise de desempenho destinam a sua análise a indicadores financeiros unicamente, DEA garante vantagem neste aspeto devido à sua abordagem recorrendo à programação linear, mitigando as ineficiências dos modelos clássicos de medição de *performance* (Fernandes, 2018).

Este método tem sido intensivamente aplicado no estudo do desempenho de diversas áreas (Xiang *et al.*, 2020), como a agricultura, banca, cadeias de abastecimento, transportes e políticas públicas, conforme reforça Emrouznejad e Yang (2018).

Os indicadores *input* e *output* são fundamentais para calcular a eficiência das DMU, esta deriva da soma dos produtos (*outputs*) tendo em conta a quantidade de entradas que levam a esses resultados (*inputs*) (Senra *et al.*, 2007). A cada *input* e *output* é atribuído um peso, sendo calculados livremente ou usando a programação linear, almejando o desempenho incrementado de cada DMU (Senra *et al.*, 2007).

A aplicação da metodologia DEA divide-se em três fases: a definição e seleção de DMU, a escolha dos *inputs* e *outputs* e, por fim, seleção do modelo (Cooper *et al.*, 2000; Cooper *et al.*, 2004).

Os passos supracitados são elementares, assim é fulcral identificar a área de atuação e o processo sob qual a avaliação da *performance* deve incidir, assim será mais fácil escolher as variáveis para definir o modelo (Cook *et al.*, 2014).

Senra *et al.* (2007) referem que a seleção de variáveis é um processo difícil, ao qual a literatura tem dado pouco relevo. A mutação dos grupos de variáveis é algo que será muito impactante nos resultados obtidos (Thanassoulis, 2003).

Quando as DMU são escassas, o uso de muitos fatores de análise poderá tirar eficácia aos modelos DEA básicos, sendo que a utilização de um modelo mais complexo ou a redução de variáveis são soluções para estes casos. Os métodos de seleção de variáveis tornam-se importantes quando os fatores são muitos, sendo vistos como ferramentas que ajudam a tomada de decisão pelos decisores, especialistas e analistas (Senra *et al.*, 2007).

Senra *et al.* (2007) acrescenta, que a metodologia em estudo tem as suas desvantagens, pois quantos mais fatores por unidade de decisão, mais DMU apresentam níveis máximos de eficiência, e fica mais desafiante a ordenação das DMU. Para contornar este problema é necessário reduzir o número de variáveis (Senra *et al.*, 2007). Golany e Roll (1989) sugerem o foco nas variáveis mais importantes.

### **3.4 - Orientação *input* versus *output***

No cálculo da fronteira de eficiência, a orientação do modelo pode ter orientação *input* quando o objetivo é a minimização de recursos, orientação *output* quando o modelo visa a maximização de resultados ou pode não apresentar qualquer orientação quando o objetivo passa por melhorar a relação entre *inputs* e *outputs* (Rebelo, 2016). Benicio e Mello (2015) alegam ser incorreto avaliar um aumento na eficiência de produção observando a melhor relação entre *inputs* e *outputs* para medir a eficiência.

No modelo orientado para *inputs*, podemos estar perante rendimentos de escala constantes, crescentes ou decrescentes, quando os valores são nulos, positivos ou negativos, respetivamente. Quanto aos modelos orientados para *output*, os valores positivos indicam rendimentos de escala decrescentes, quando são negativos os rendimentos de escala são crescentes e quando são nulos, estamos perante rendimentos de escala constantes (Benicio & Mello, 2015).

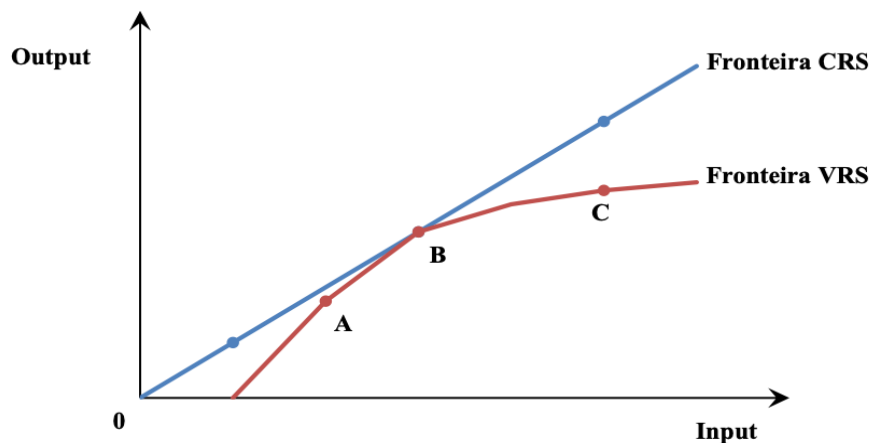
A orientação para os modelos deriva do que a empresa pretende, do controlo sobre as variáveis *input* e *output* e do seu ambiente económico (Fernandes, 2018).

### 3.4.1 - Rendimentos de escala

A função de produção das DMU eficientes é caracterizada em função da escala dos rendimentos. Esta poderá apresentar rendimentos de escala constantes, quando um incremento ou redução de *inputs* gera um aumento ou redução proporcional de *outputs*; rendimentos de escala decrescentes, quando um incremento ou redução de *inputs* gera um aumento ou redução de *outputs* numa proporção inferior; ou rendimentos de escala crescentes, quando um incremento ou redução de *inputs* gera um aumento ou redução de *outputs* numa proporção superior (Banker *et al.*, 1984). Os dois últimos tipos de rendimentos de escala correspondem aos designados rendimentos de escala variável, em que uma variação a nível dos *inputs*

Estes conceitos podem ser ilustrados através da Figura 3.1 na página seguinte.

**Figura 3.1: Fronteiras de eficiências CRS e VRS**



**Fonte:** Rebelo (2016:66)

Na Figura 3.1 podemos constatar os rendimentos de escala constantes projetados na fronteira CRS (*Constant Returns to Scale*), onde a DMU B é exemplo de proporcionalidade de *inputs* e *outputs* (Rebelo, 2016).

Na fronteira VRS (*Variable Returns to Scale*), todos os valores abaixo da DMU B, como é exemplo da DMU A representam rendimentos de escala crescentes e a DMU C, acima da B apresenta rendimentos de escala decrescentes (Rebelo, 2016).

### 3.5 - Modelos Clássicos DEA

A metodologia DEA apresenta dois modelos tradicionais, sendo estes o CCR e o BCC (Gomes, 2008). A integração destes modelos permite mitigar a incerteza das receitas marginais das indústrias e, desta feita, permite estudar os dados disponíveis de forma mais incisiva e abrangente (Xiang *et al.*, 2020).

Os modelos DEA são repartidos tendo em conta os retornos de escala, podendo ser constantes ou variáveis (Fernandes, 2018).

O modelo clássico DEA-CCR, desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes, em 1978, assume que todas as DMU operaram com base em rendimentos de escala constante (CRS), e devolve um índice de eficiência técnica (global), enquanto o modelo DEA-BCC, desenvolvido em 1984 por Banker, Charnes e Cooper, considera rendimentos de escala variável (VRS), e devolve um índice de eficiência técnica pura, que só considera fatores de ordem técnica e que reflète a (sub)utilização/desperdício de recursos, dado que as DMU só são comparadas com as DMU analisadas que operam numa escala semelhante. No modelo DEA-CCR, as DMU são comparadas com todas as DMU em análise (Detotto *et al.*, 2013).

Fernandes (2018) reforça que no modelo clássico DEA-CCR, mediante alterações nos *inputs* leva a uma variação na mesma linha nos *outputs*. Já o modelo DEA-BCC, baseado no axioma de convexidade, leva a que qualquer alteração nos *inputs* gere uma variação maior ou menor nos *outputs*, isto leva a que DMU com *inputs* baixos tenham resultados crescentes em escala e quando nos deparamos com DMU com valores elevados acontece o inverso (Fernandes, 2018). Quanto a este modelo, o mesmo tem uma perspetiva oposta face ao DEA-CCR, onde não existe reciprocidade entre os recursos e os produtos, devido a esse fator, é usado o axioma da convexidade em detrimento da proporcionalidade (Banker *et al.*, 1984).

Aplicando os modelos supracitados, Fernandes (2018) exemplifica que para  $n$  DMU uniformes cada DMU o uso de  $m$  *inputs* leva a  $s$  *outputs*, assim a DMU $_j$  ( $j=1, \dots, n$ ) produz certos  $Y_{rj}$  do *output*  $r$  ( $r=1, \dots, s$ ) recorrendo a  $X_{ij}$  do *input* ( $i=1, \dots, n$ ). Os *inputs* e *outputs* necessários para a DMU $_k$  ( $k \in \{1, \dots, n\}$ ) são definidas por  $X_{ik}$  e  $Y_{ik}$ . Estes modelos carecem de um *input* e um *output* com valores acima de 0 para cada DMU.

Para avaliar se as DMU são eficientes é utilizado o modelo CCR. Existem  $n$  DMU ( $DMU, 1 \leq j \leq n$ ) e cada uma tem  $p$  *inputs* e  $q$  *outputs*, assim os vetores das DMU $_j$  são explicados da seguinte maneira  $x_j = (x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{pj})^T > 0$ ,  $y_j = (y_{1j}, y_{2j}, \dots, y_{qj})^T > 0$ , é importante ressaltar que a letra  $j$  corresponde ao número de DMU (Xiang *et al.*, 2020).

O objetivo deste modelo passa por avaliar a eficiência e as restrições de cada DMU, assim com recurso à transformação Charnes-Cooper e introdução da teoria da dualidade, um programa duplo é construído, com a inclusão da variável *slack* designada de  $s^+$  e a residual, caracterizada por  $S^-$ , conforme se segue (Xiang *et al.*, 2020):

$$\begin{aligned}
 & \min \theta \\
 & s. t. \sum_{j=1}^n \lambda_j x_j + s^+ = \theta x_0 \\
 & \sum_{j=1}^n \lambda_j y_j - s^- = \theta y_0 \\
 & \lambda_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, n \\
 & \theta \text{ unconstrained}, s^+ \geq 0, s^- \leq 0
 \end{aligned} \tag{1}$$

Interpretando a equação, o valor  $\theta$  representa a eficiência global da organização, métrica que nos permite perceber a utilização dos recursos disponíveis e serve para avaliar a capacidade de atribuir recursos (Xiang *et al.*, 2020)

O valor desejado é  $\theta = 1$ , isso indica que a empresa é eficiente globalmente, tecnologicamente e a nível de escala, quando o valor é diferente a 1 significa que em DEA a empresa não é eficiente, os valores de  $s^+$  e  $s^-$  mostram que os *inputs* e os *outputs* são redundantes e imperfeitos, respetivamente (Xiang *et al.*, 2020).

O valor  $\theta$  deverá ser o mais próximo de 1 sendo um bom presságio no que toca à atribuição e utilização de recursos (Xiang *et al.*, 2020). O coeficiente de eficiência relativa, numa ótica de maximização de eficiência de cada unidade de decisão e minimização dos recursos usados utiliza ponderadores positivos de *outputs* e *inputs* (Charnes *et al.*, 1978).

A variável  $\lambda_j$  reflete o retorno da empresa face à sua economia de escala, quando a sua soma é igual a 1 significa que o retorno da empresa face à sua escala é constante, atingindo a produção ideal, quando o valor de  $\lambda_j$  é inferior a 1 significa que o retorno que a empresa tem

face à escala aumenta progressivamente, onde por cada unidade de *input* pode ser gerada mais que um *output*. Por fim, quando o valor de  $\lambda_j$  é superior a 1 é um mau indicador, onde por cada *input* é gerado menos que um *output* (Xiang *et al.*, 2020).

Quanto ao modelo DEA-BCC, também conhecido como VRS, a receita marginal de cada DMU é dinâmica, apesar do modelo DEA-CCR defender o contrário. Assim no modelo DEA-BCC, existe o acréscimo da hipótese da soma  $\lambda_j=1$  com base no sistema CCR, mas esta pode ser usada para avaliar a eficiência técnica e de escala (Xiang *et al.*, 2020). Já Rebelo (2016) diz que a diferença entre o modelo CCR e o BCC assenta no aparecimento de uma nova variável, no formato multiplicativo e na adição de uma restrição de convexidade, isto no formato *envelopment* (Thanassoulis, 2003). O modelo *envelopment*, avalia a distância entre cada DMU e a sua fronteira de eficiência (Brandão *et al.*, 2020).

Em baixo podemos ver duas formulações do modelo *envelopment* (Rebelo, 2016).

$$\max E_0 = \sum_{r=1}^s u_r y_{r0} - u^*$$

Sujeito a:

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{i0} = 1$$

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - u^* \leq 0$$

$$u_r, v_i \geq \varepsilon$$

$u^*$  - sem restrições

(2)

$$\min E_0 = \sum_{i=1}^m v_i x_{i0} - v^*$$

Sujeito a:

$$\sum_{r=1}^s u_r y_{r0} = 1$$

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{ij} - \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} - v^* \geq 0$$

$$u_r, v_i \geq \varepsilon$$

$v^*$  - sem restrições

(3)

Estas formulações originam equações, o modelo *envelopment* BCC com orientação *input* (3.4) e com orientação para *output* (3.5).

$$\min E_0 = \theta - \varepsilon[\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+]$$

Sujeito a:

$$y_{r0} = \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j - s_r^+ \quad r = 1, \dots, s$$

$$\theta x_{i0} - \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j - s_i^- = 0 \quad i = 1, \dots, m$$

m

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j, s_r^+, s_i^- \geq 0 \quad j = 1, \dots, n$$

(4)

$$\max E_0 = \theta + \varepsilon[\sum_{i=1}^m s_i^- + \sum_{r=1}^s s_r^+]$$

Sujeito a:

$$x_{i0} = \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- \quad i = 1, \dots, m$$

m

$$\theta y_{r0} - \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j + s_r^+ = 0 \quad r = 1, \dots, s$$

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

$$\lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad j = 1, \dots, n$$

(5)

Estas equações são resolvidas em duas fases (Rebelo, 2016).

A eficiência de produção está inerente à gestão da empresa, tecnologia e outros fatores, definida pela eficiência dos *inputs* tendo em conta a escala da empresa, isto é a eficiência técnica pura. O desempenho da empresa a nível de gestão e tecnologia é bom se o valor for próximo a 1 (Xiang *et al.*, 2020).

A eficiência de escala procura encontrar a escala ideal para a empresa, essa pode ser definida pela proximidade do valor a 1, quanto mais perto melhor. A eficiência global pode ser calculada usando a eficiência técnica pura e a eficiência de escala, através de uma multiplicação entre ambos, tal como é demonstrado: eficiência global = eficiência técnica pura x eficiência de escala (Xiang *et al.*, 2020).

Embora tenham sido desenvolvidos outros modelos e extensões da DEA, os modelos clássicos CCR e BCC continuam a ser os mais utilizados. Para análise desses desenvolvimentos e extensões, considere-se Cooper *et al.* (2000) e Zhu (2002).

### 3.6 - Vantagens e desvantagens DEA

Quanto aos modelos clássicos da metodologia DEA, Fernandes (2018) enumera algumas vantagens como, o facto de para cada DMU ser atribuído um índice de eficiência, torna possível perceber as DMU eficientes e as ineficientes, cria uma fronteira de eficiência composta pelas DMU eficientes, ou seja, as DMU com melhores práticas, que apresentam a melhor

combinação entre *inputs* e *outputs* e que servem de *benchmarks* às DMU identificadas como ineficientes, possibilita avaliar e identificar as fontes e magnitude da ineficiência com o intuito de melhorar o desempenho destas últimas, estes modelos permitem mensurar cada DMU sem que esteja inerente a uma função, a metodologia possibilita a utilização de variados indicadores, sejam estes financeiros ou não-financeiros, é uma ferramenta flexível, permitindo escolher o peso que mais beneficia cada DMU, por fim, pode ser aplicada em qualquer linha temporal e é passível de ser usada por qualquer empresa, sendo sua característica, a versatilidade. Os autores Detotto *et al.* (2013) referem também DEA como uma ferramenta flexível que almeja reduzir a estrutura produtiva de múltiplos indicadores para um *input* e *output* tornando a análise mais simples.

As variáveis económicas têm a sua escala de medida, contudo estas podem ser usadas em conjunto, sendo esta outra vantagem do modelo (Köksal & Aksu, 2007).

Quanto às suas desvantagens, é de salientar que perante um número elevado de *inputs* e *outputs* as DMU podem não ser suficientes para determinar pesos de forma coesa, originando muitas DMU eficientes (Fernandes, 2018). A mesma autora também refere que quando existem valores muito elevados/baixos nos *inputs* ou *outputs* tal afeta a eficiência das DMU, identificando por vezes como eficientes DMU que não o são.

Aquando da deteção de uma ineficiência por parte de uma DMU é difícil encontrar a raiz do problema, pois a análise às DMU ignora os processos internos (Fernandes, 2018).

#### 4. Investigação Aplicada Sobre o Recurso do *Outsourcing* no Sector Hoteleiro

Neste trabalho foram analisados um total de 22 estudos empíricos sobre o recurso ao *outsourcing* no sector hoteleiro. Hemmington e King (2000) foram pioneiros ao estudar as principais dimensões das relações de *outsourcing* nos restaurantes dos hotéis do Reino Unido. Desde então o tema tem sido amplamente estudado, pelo que foram resumidos os principais trabalhos realizados sobre o tema na Tabela 4.1, identificando-se o ano do estudo e o país ou região alvo de análise.

**Tabela 4.1: Principais estudos do *outsourcing* no contexto hoteleiro**

Ano	Frequência			País/Região	Frequência	
	absoluta	relativa	relativa acumulada		absoluta	relativa
2000	1	5%	5%	Australia	3	14%
2004	1	5%	9%	China	1	5%
2005	1	5%	14%	Escócia e Taiwan	1	5%
2007	1	5%	18%	Espanha	1	5%
2009	1	5%	23%	Gana	1	5%
2010	1	5%	27%	Ilhas Canárias	6	27%
2011	1	5%	32%	Índia	1	5%
2012	1	5%	36%	Outros (sem destino inerente)	3	14%
2013	1	5%	41%	Reino Unido	1	5%
2014	1	5%	45%	Tailândia	1	5%
2015	2	9%	55%	Taiwan	1	5%
2016	1	5%	59%	Tunísia	1	5%
2017	4	18%	77%	Turquia	1	5%
2018	3	14%	91%			
2019	2	9%	100%			
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>1</b>			<b>22</b>	<b>1</b>

Fonte: elaboração própria

Pode-se verificar que o *outsourcing* no contexto do sector hoteleiro é essencialmente analisado nas Ilhas Canárias, seguindo-se a Austrália e Taiwan. Os autores que mais têm investigado esta temática são Espino-Rodríguez e Lamminmak.

Quase na sua íntegra, os trabalhos analisam uma região ou país, a única exceção são Espino-Rodríguez *et al.* (2012) que reuniram uma amostra de 118 empresas hoteleiras e compararam os riscos do *outsourcing* entre Taiwan e a Escócia.

Neste âmbito, os autores recorrem essencialmente a dados primários recolhidos por meio de entrevistas e questionários. Os autores que prosseguiram com a recolha de dados através de entrevista (Hemmington & King, 2000; Lamminmak, 2007; 2009; 2011; Hiamey & Amenumey, 2013; Espino-Rodríguez & Díaz, 2017; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2017) entrevistaram no mínimo 9 hoteleiros (Hiamey & Amenumey, 2013) e no máximo 63 profissionais (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2017). Dos trabalhos analisados, 13 autores escolheram o questionário como método de recolha de dados (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004; Lamminmak, 2007; Espino-Rodríguez, *et al.*, 2012; Yildiz & Demirel, 2014; Promsivapallop *et al.*, 2015; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding, 2016; Espino-Rodríguez *et al.*, 2017; Espino-Rodríguez & Díaz, 2017; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018a; Zhang, *et al.*, 2018; Ko, 2019; Sandilyan & Parthasarathy, 2019). Com recurso a este método é perceptível o maior alcance, conseguindo agrupar um maior número de dados, por exemplo, Promsivapallop *et al.* (2015) inquiriram 391 hotéis. É de destacar Zhang, *et al.* (2018) pela diferenciação na prospeção de hoteleiros para resposta ao questionário realizado, utilizando a rede social WeChat com grupos formados por profissionais hoteleiros, sendo estes sobretudo supervisores ou gestores, obtendo umas surpreendentes 240 respostas. Lamminmak (2007) e Espino-Rodríguez e Díaz (2017) optaram por um estilo híbrido, procedendo à recolha de dados através de entrevistas e de questionários.

O espetro de análise dos trabalhos varia, desde análises departamentais, caso do estudo de Hemmington e King (2000) analisando o departamento de F&B até a análise da unidade hoteleira, avaliando vários departamentos, como ocorre no estudo de Espino-Rodríguez *et al.* (2017), que estudaram 13 operações de diferentes departamentos.

A maior parte dos estudos investiga o impacto do *outsourcing* sobre a *performance* financeira (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004; Hemmington, 2000; Hiamey, & Amenumey, 2013; Espino-Rodríguez, *et al.*, 2017; Yildiz & Demirel, 2014; Lamminmaki, 2007; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018a; Promsivapallop, *et al.*, 2015; Zhang, *et al.*, 2018; Sainaghi, *et al.*, 2018; Gonzalez, *et al.*, 2010) considerando a redução de custos, os benefícios e os riscos financeiros inerentes. Espino-Rodríguez e Ramírez-Fierro (2017) analisaram ainda esta temática em função do modelo de gestão.

Centrado em indicadores financeiros e não financeiros, Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004) avaliam a *performance* com base em cinco dimensões: a eficiência, a eficácia,

a adaptabilidade, a qualidade organizacional e a satisfação com fornecedores e operadores turísticos.

A indústria do turismo cresceu de forma sonante, com isso, a procura por mão de obra qualificada na área da hospitalidade aumentou, emergindo empresas especializadas na matéria para satisfazer a procura existente.

Outro grande foco dos estudos que analisam o uso do *outsourcing* são os recursos humanos, no que concerne à satisfação do pessoal, à progressão nas carreiras, ao empenho e *performance* no desempenho das funções, aos atritos laborais, à justiça processual e aos sistemas de revisão, avaliação e controlo da operação (Espino-Rodríguez, *et al.*, 2017; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Ting-Ding, 2016; Sandilyan & Parthasarathy, 2019; Hemmington & King, 2000). Neste âmbito, Ko (2019) procura testar a relação positiva entre o recurso ao *outsourcing* para a formação e a *performance*, também almeja verificar a relação entre o *outsourcing* e o processamento salarial, apura a relação entre o tamanho da empresa e os benefícios extraídos do *outsourcing* no âmbito da formação e, por fim, avalia o efeito da dimensão da empresa na *performance* aquando da aquisição de serviços de processamento de salários.

Hemmington e King (2000) identificam as principais características das relações de *outsourcing*, a compatibilidade das marcas das organizações e as suas culturas. O impacto da cultura empresarial sobre o recurso ao *outsourcing* é investigado por Zoghbi-Manrique-de-Lara e Ting-Ding (2016), que avaliam o sucesso do *outsourcing* em função da cultura empresarial e da qualidade das relações laborais.

O espetro de análise dos estudos abrange mais questões face às supracitadas, como o nível de *outsourcing* em função da frequência de determinada atividade e à incerteza na escolha deste serviço (Lamminmaki, 2009), os principais motivos associados ao *outsourcing* (Espino-Rodríguez, *et al.*, 2012; Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2017; Promsivapallop, *et al.*, 2015; Lamminmak, 2007; 2011; Hiamey & Amenumey, 2013) e verificar os fatores intrínsecos a um compromisso a longo prazo entre os hotéis e os fornecedores do serviço (Zhang *et al.*, 2018).

Uma das teorias que justifica o impacto do *outsourcing* na *performance* das empresas é a TCE (*Transaction Cost Economics*), sendo utilizada por grande parte dos investigadores

(Lamminmak, 2007; 2009; 2011; De Vita & Tekaya, 2015; Promsivapallop, *et al.*, 2015; Espino-Rodríguez *et al.*, 2017; Espino-Rodríguez & Díaz, 2017). TCE dá ênfase à eficiência financeira (Lacity & Willcocks, 1998). Os custos de transação em suma são todos os custos que uma transação envolve, de acordo com Zhang *et al.* (2018) essa teoria pode ser caracterizada pela especificidade dos ativos, incerteza e a sua frequência. Por exemplo, uma elevada especificidade de ativos diz-nos que os custos envolvidos na transação incluem edifícios, recursos humanos e competências técnicas, a incerteza define o risco associado à transação e a frequência é a regularidade das transações (Zhang *et al.*, 2018).

A teoria TCE foi utilizada, por exemplo, para avaliar a influência da incerteza e frequência no uso do *outsourcing* (Lamminmaki, 2009), avaliar a influência do *outsourcing* na estratégia do hotel, bem como o seu impacto na redução de custos, melhoria de qualidade, flexibilidade e serviço prestado (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005) e perceber a relação do *outsourcing* no departamento de marketing e de vendas (Espino-Rodríguez & Díaz, 2017).

O modelo RBV (*Resource-Based View*) foi utilizado pelos autores Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005a) e Espino-Rodríguez *et al.* (2017), este avalia as especialidades externas e as capacidades necessárias para maximizar a competência nas atividades centrais. Wernerfelt (1984) que adotou pela primeira vez o termo *Resource-based View of the Firm*, indicando como recurso “*anything which could be thought of as a strenght or weakness*” (p.172), defende que os recursos deverão ser utilizados da melhor forma possível, para que a empresa possa criar uma situação em que, através dos seus recursos, crie um cenário em que seja difícil para a concorrência acompanhar o seu desenvolvimento.

Houve ainda quem conjugasse as teorias TCE e RBV (e.g. Espino-Rodríguez *et al.*, 2017), estas são distintas, contudo sugerem alegações de complementaridade, nenhuma pode, de forma isolada, explicar a complexidade do *outsourcing*, porém as duas juntas permitem uma análise mais íntegra (Ellram, *et al.*, 2008; Vivek, *et al.*, 2008).

Espino-Rodríguez *et al.* (2017) pretenderam desmistificar a relação do *outsourcing* com a *performance* com base na especificidade de ativos, conjugando a teoria TCE e RBV e procuram perceber de que forma essa especificidade de ativos impacta no aumento do *outsourcing*. Williamson (1985) defende que numa perspetiva de integração vertical, a empresa

é mais eficiente sob uma análise de elevada especificidade, não incluindo o *outsourcing*. A investigação de De Vita e Tekaya (2015) relaciona elevados níveis de especificidade para a aplicação da hierarquia organizacional. O estudo incide sobre o pós-positivismo. Este método ao ser bem desenvolvido pode revelar factos e compará-los com estudos à priori desenvolvidos, almejando a falsificação ou contradição de teorias anteriormente elaboradas (Gephart, 2004).

Por fim, foi também utilizada a teoria da agência para o enquadramento do trabalho, como é o caso de Lamminmak (2011), esta teoria pressupõe a contratação de um agente para a prestação de um serviço, influenciando a *performance* da empresa contratante (Fernandes, 2011). Lamminmaki (2011) recorreu à teoria TCE e à teoria da agência com o objetivo de descortinar 10 motivos que levam as empresas a recorrer ao *insourcing* e outras 10 razões que motivam o *outsourcing*.

Para a análise de dados, diversos foram os softwares utilizados, como o SPSS (Yildiz & Demirel, 2014; Sandilyan & Parthasarathy, 2019), assistindo ainda à utilização do SPSS AMOS, com base num modelo de equações estruturais (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding, 2016) e, para além disso, com recurso à estatística descritiva e análise de fatores de confirmação (Zhang *et al.*, 2018).

No trabalho de Espino-Rodríguez e Ramírez-Fierro (2018b) foi utilizado o modelo PLS (*Partial Least Squares*) através do uso do programa SmartPLS 2.0. M3. Este método incide a sua análise em equações estruturais e tem sido utilizado em múltiplos estudos (Robins, *et al.*, 2002; Tsang, 2002; Gray & Maister, 2004).

O modelo PLS prevê a latência das variáveis com base na variação, estimando OLS (*Ordinary Least Squares*) e as principais componentes de análise (Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018b).

Para além dos softwares supracitados, o Excel foi também ferramenta para análise dos dados (Sandilyan & Parthasarathy, 2019).

De acordo com alguns autores, o *outsourcing* é benéfico em contexto hoteleiro (e. g. Espino-Rodríguez *et al.*, 2017), outros consideram tanto vantagens como desvantagens (e. g.

Promsivapallop *et al.*, 2015), abaixo serão explicadas as principais considerações dos autores analisados.

Os principais serviços a serem alienados são a lavanderia, segurança e vigilância, limpeza de quartos (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004; Yildiz & Demirel, 2014), atividades de lazer, serviços de jardinagem, formação, sistemas de informação (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004), banquetes em eventos e fumigação, contudo é perentório manter atividades como a contabilidade e a gestão internamente (Yildiz & Demirel, 2014).

Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005a) determinam que as atividades, cuja *performance* é pobre, são atividades mais subcontratadas, sendo que para além dos custos, a qualidade superior do serviço é algo importante, sendo congruente com o que Teng *et al.* (1995) argumentam. Estes indicam que as atividades são mais vezes subcontratadas quando a sua qualidade fica aquém do esperado, tendo este fator maior peso que a insatisfação com os custos da subcontratação. As capacidades do hotel pesam na decisão de recorrer ao *outsourcing* (Barney, 1999; Argyres, 1996) e quando se verifica uma baixa *performance* aliada a uma fraca capacidade de desempenhar determinada atividade, estamos perante uma posição ideal para delegar a responsabilidade a alguém especializado (Loh & Venkatraman, 1992).

Promsivapallop *et al.* (2015) consideram que os fatores decisivos para o recurso ao *outsourcing* nos hotéis Tailandeses foram os fornecedores disponíveis, a experiência e a dimensão do hotel. As principais conclusões que emergem do estudo de Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005a) passam pela passividade das atividades complementares às atividades centrais poderem ser subcontratadas, sendo que estas não podem ser alienadas na mesma proporção que as atividades não pertencentes ao core do hotel. Os autores ressaltam que as atividades não cruciais não podem ser negligenciadas, podendo ter um impacto negativo na qualidade percebida por parte dos hóspedes. Os autores alegam que os hotéis desejam recorrer mais ao *outsourcing* face ao seu nível atual e de acordo com Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2004), os gestores desejam alocar mais atividades como, as de receção, as reservas, as atividades comerciais e administrativas, a fornecedores competentes, que dessem garantias de um bom serviço.

No espectro da teoria TCE, a especificidade dos ativos alberga a especificidade de recursos humanos (Walker & Poppo, 1991), físicos (Joskow, 1988), lugar (Williamson, 1983),

dedicação no que toca às relações contratuais (Williamson, 1983), reputação (Gatignon & Anderson, 1988; Williamson, 1985), tempo (Lohtia *et al.*, 1994) e procedimentos (Zaheer & Venkatraman, 1995). De acordo com Frank e Obloj (2014), a elevada especificidade de bens humanos influencia positivamente a produtividade.

Espino-Rodríguez *et al.* (2017) consideram que os departamentos de F&B, formação e manutenção são os que carecem de mais melhorias. Assim, os hotéis devem aumentar os investimentos ou utilizar um fornecedor do serviço mais capaz, pois estas são as que apresentam os menores índices de *performance* e a maior especificidade de ativos. Por outro lado, áreas com baixa especificidade de ativos e uma fraca *performance*, que devem ser alvo de *outsourcing* são o recrutamento, lazer, segurança e vigilância.

De Vita e Tekaya (2015) apuraram que aquando da incidência do estudo sobre um hotel com uma especificidade de espaço, tempo e reputação, os resultados do *outsourcing* foram satisfatórios conseguindo incrementar a *performance* face à produção interna.

Quanto a um hotel com uma especificidade do foro temporal e reputacional os níveis de satisfação foram verificados em ambas as partes derivadas de uma avaliação sistemática e de uma constante ligação das operações (De Vita & Tekaya, 2015).

De acordo com a teoria dos custos de transação, quando os custos para contratar outrem são mais baixos que os da produção interna, o *outsourcing* é benéfico para a unidade hoteleira (Zhang *et al.*, 2018). Quanto maior são os custos de transação na aquisição das atividades e maior é a dificuldade em substituir os funcionários, menor a propensão à procura deste serviço (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005a).

No que toca aos recursos humanos, existe uma relação positiva entre *performance* e o recurso ao *outsourcing* para a formação, no que concerne ao crescimento do emprego providenciado, moral dos funcionários, relações com os clientes e com os fornecedores (Ko, 2019).

Uma estratégia de *outsourcing* baseada na justiça será um elemento diferenciador de modo a manter as equipas de trabalho satisfeitas. De modo que os funcionários tenham uma perceção positiva quando à justiça processual é necessário ter em atenção à distribuição das

tarefas entre funcionários internos ou subcontratados, estimular e delegar trabalhos em grupo, melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, pagar aos funcionários de forma equitativa e justa, entre outros (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding, 2016).

Em relação ao processamento salarial, é possível verificar uma forte interligação entre o *outsourcing* e a *performance* (Ko, 2019).

Quanto à dependência do sucesso do *outsourcing* em função da cultura empresarial e da qualidade das relações laborais percebe-se que a confiança e os conflitos estão intrinsecamente interligados à sabotagem, sendo importante que a cultura empresarial seja orientada para a gestão de conflitos, assim melhores resultados são obtidos com fim a uma implementação de *outsourcing* bem-sucedida (Zoghbi-Manrique-de-Lara e Ting-Ding, 2016).

Numa versão mais sintética, ao analisar as principais vantagens nos estudos empíricos analisados, podemos concluir que a redução dos custos está na gênese do *outsourcing* (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004 e 2005a; Hiamey & Amenumey, 2013; Espino-Rodríguez & Díaz, 2017; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Ting-Ding, 2017; Zhang *et al.*, 2018; Sandilyan & Parthasarathy, 2019), Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina (2005a) ressaltam que os benefícios financeiros do recurso ao *outsourcing* para as atividades não pertencentes ao *core-business* são evidentes. Outras vantagens são, menos responsabilidades e documentos relativos a folhas salariais, sem necessidade de planejamento de carreiras (Sandilyan & Parthasarathy, 2019), aquisição de competência técnicas externas (Hiamey & Amenumey, 2013) e melhoria nos processos de atividades de suporte às atividades técnicas principais (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Ting-Ding, 2017) são outras das vantagens do recurso a este serviço.

O uso de *outsourcing* demonstra melhorias no índice de atividade do hotel, com maiores taxas de ocupação, mais produtos e serviços novos, permitindo mais rendimentos extra (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004; 2005a). O *outsourcing* permite também um incremento na qualidade e flexibilidade (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2004).

A especialização do *outsourcer* impacta significativamente a eficiência e como consequência, determina a duração da relação, os hotéis almejam a eficiência financeira oriunda do *outsourcing*, pois o *outsourcer* quanto mais especializado for, mais a empresa beneficiará da economia de escala, contudo, Promsivapallop *et al.* (2015) considera que o *outsourcing*

apenas é benéfico para unidades independentes. A qualidade do serviço do *outsourcing* revelou-se ser um fator muito importante para os hoteleiros escolherem a adoção deste serviço (Zhang *et al.*, 2018).

Os autores Yildiz e Demirel (2014) analisando vantagens, riscos e efeitos e se estes diferem entre hotéis sazonais e permanentes, concluem que os hotéis que mais beneficiam com o *outsourcing* são os hotéis sazonais.

Apesar de Espino-Rodríguez e Ramírez-Fierro (2017) comprovarem a existência de uma relação positiva entre a vantagem competitiva de uma atividade e os seus resultados, verificam uma relação negativa entre o nível de *outsourcing* de uma atividade e a sua vantagem competitiva.

Assim quanto às desvantagens podemos destacar a perda de controlo e de capacidade interna, custos, prontidão e continuidade, indisponibilidade de especialistas, fornecimento de informação confidencial (Hiamey & Amenumey, 2013) e do foro das equipas de trabalho a falta de compromisso, fomento pela qualidade, lealdade, garantia de cumprimento de todas as obrigações por parte da empresa (Sandilyan & Parthasarathy, 2019).

Zoghbi-Manrique-de-Lara e Ting-Ding (2016), quando abordaram as equipas de trabalho subcontratadas perceberam que o *outsourcing* é visto pelos trabalhadores como um motivo que leva à quebra do vínculo emocional com o hotel, o que é congruente com estudos realizados anteriormente, que indicam que as perceções quanto ao *outsourcing* são geralmente negativas (Amiti & Wei, 2005; Brooks, 2006). Mathis e Jackson (2003) destacam que os trâmites organizacionais são fulcrais para a aceitação do *outsourcing* por parte dos funcionários (Mathis & Jackson, 2003).

A atividade hoteleira carece de mão de obra intensiva, sendo que muitos departamentos são de *front-office*, pelo que uma maior disponibilidade de ativos não irá implicar uma melhoria na *performance* financeira da unidade hoteleira (Espino-Rodríguez *et al.*, 2017).

Num cenário de especificidade processual e reputacional, os resultados foram negativos, verificou-se atrasos, a reputação do contratante afetada, à posteriori o contrato foi terminado acabando com uma disputa legal (De Vita & Tekaya, 2015).

O *outsourcing* não é vantajoso caso seja um grupo hoteleiro no contexto do mercado indiano, nesse caso compensa criar serviços comuns que possam ser utilizados por todos os hotéis (Promsivapallop *et al.*, 2015).

O *outsourcing* apresenta uma baixa relação com a qualidade, apenas 7% da variação no aumento do *outsourcing* pode ser explicada pela *performance* organizacional (Espino-Rodríguez & Díaz, 2017).

O *outsourcing* deve ser calculado ao milímetro, é necessário avaliar os custos financeiros inerentes à área alienada, é necessário considerar o investimento, os fornecedores disponíveis, quanto a estes nem sempre os mais baratos são a melhor opção e é necessário delinear os termos da prestação do serviço. Apesar do *outsourcing* incrementar a qualidade do serviço prestado, pode também trazer impactos negativos quando a atividade errada é delegada a outrem ou quando esta é desempenhada erradamente (Yildiz & Demirel, 2014).

## **5. Enquadramento turístico no Mundo, Portugal e na Madeira**

### **5.1 - Hotelaria no Mundo**

De acordo com a OMT (Organização Mundial do Turismo), turistas são todos os visitantes que viajam para um local diferente do seu local habitual por um período inferior a 12 meses e o propósito da viagem não passa por exercer uma atividade remunerada no local acolhedor. Desta feita, a hotelaria sendo um dos serviços com maior preponderância na indústria turística é parte integrante da oferta turística, ou seja, do conjunto de infraestruturas, bens e serviços colocados à disposição dos viajantes com o objetivo de satisfazer as suas necessidades.

Apesar de ser possível existir fluxos turísticos sem alojamento, como é o caso do turismo excursionista, é deveras utópico criar um destino turístico sem alojamento, que quando destinado a proporcionar dormida a turistas é classificado como alojamento turístico. O alojamento é considerado base essencial dos destinos turísticos e sem o mesmo os destinos não existem como tais (Cunha 2001).

Mota (2001) refere que a hotelaria pode ser considerada uma das principais atividades do turismo, pois os serviços de alojamento são elementares para a sua realização visto que possibilita a estada do turista no local acolhedor. O turismo originou diversas formas de alojamento que acrescentaram à hotelaria tradicional. As viagens têm tido uma crescente importância nos últimos anos e os seus objetivos têm vindo a ser alterados até ao presente. O aumento dos salários, a redução das horas de trabalho, a extensão do conceito de férias pagas, o avanço dos transportes, a população com uma instrução mais elevada e o fomento para conhecer novos povos e culturas são fatores que alteraram os propósitos das viagens e desta forma, impulsionaram o desenvolvimento do turismo (Fernandes, 2008).

Segundo Janeiro (1991), a hotelaria é das atividades humanas mais antigas. Os principais meios de alojamento eram os estabelecimentos hoteleiros e para-hoteleiros, até os anos 60. O conceito de hotel era direcionado para estabelecimentos de tipo tradicional oriundos do século XIX.

Desta feita, a progressão da hotelaria derivou da necessidade da existência de meios de alojamento tornando o seu crescimento algo perentório, tornando-se numa indústria preponderante correntemente.

A economia mundial sempre esteve muito dependente do turismo e das viagens. Antes da situação pandémica que nos deparamos, este sector representava 10,4% do PIB mundial, sendo que 1 em cada 4 novos trabalhos eram criados como consequência desta atividade e estes tinham uma representatividade de 10,6% das pessoas empregadas a nível mundial (WTTC - *World Travel & Tourism Council*, 2021).

De acordo com a WTTC (2021) com o aparecimento da pandemia de COVID-19 e com as restrições na mobilidade, o sector do turismo e viagens em 2020 constatou uma quebra de 4,5 biliões de dólares americanos, como consequência a contribuição do PIB para a economia mundial decresceu 49,1% face ao período homólogo anterior. Quem agora viaja gasta menos, são dados da WTTC (2021) que identifica um decréscimo do consumo dos visitantes domésticos e internacionais, na ordem dos 45% e 69,4%, respetivamente.

A mesma fonte destaca ainda a perda de 62 milhões de empregos, enquanto outrora, a fonte de rendimento de 334 milhões de pessoas derivava deste sector, em 2020 apenas 272 milhões continuavam empregues e muitas numa situação carenciada, pois muitos postos de trabalhos dependiam de subsídios dos governos.

## **5.2 - Características da Hotelaria**

A indústria hoteleira apresenta características muito específicas, que Rebelo (2016) caracterizou da seguinte forma:

- **Intangibilidade do produto** - destaca-se visto que a qualidade do produto hoteleiro é apenas mensurada aquando do seu consumo, sendo que os hotéis vendem sobretudo experiências. Outra característica é a simultaneidade da produção e do consumo, sendo que o produto é consumido no lugar onde este é produzido.

- **Produto heterogéneo** - a perceção difere entre os hóspedes, sendo que a sua qualidade é medida pelas expectativas dos clientes e pelas interações oriundas do contacto inequívoco com o prestador do serviço.
- **Percibilidade do produto** - é algo bem patente nesta indústria, pois é um produto não armazenável, exemplificando, perante quartos não ocupados num determinado dia, isto significa perda de receita, pois o produto não poderá ser consumido *à posteriori*.
- **Mão de obra intensiva** - a prestação do serviço está pendente da intervenção humana, muitas vezes os serviços hoteleiros são oferecidos 24h por dia, contudo, de acordo com a legislação em vigor constitui uma opção para estabelecimentos hoteleiros inferiores a cinco estrelas.
- **Capital intensivo** – é uma indústria que envolve elevados investimentos em terrenos, edifícios e equipamentos específicos.
- **Elevados custos fixos** - resultantes da intensidade do investimento necessário.
- **Sazonalidade** - é algo bem presente na atividade hoteleira, sendo que o nível de procura varia muito em função das épocas do ano.
- Elevada sensibilidade à variação no meio envolvente - *“o elevado nível de custos fixos, característico das empresas hoteleiras, reduz a capacidade de resposta às oscilações do meio envolvente”* (Rebelo, 2016:127)

### 5.3 - Importância da Hotelaria em Portugal

A OMT define um hotel como um estabelecimento comercial, com o fim de fornecer aos viajantes hospedagem, alimentação e outros serviços acessórios. No que concerne à sua finalidade comercial, um hotel é um negócio que alberga os seus próprios produtos e mercados, tecnologia e métodos, induzindo o desenvolvimento de muitas indústrias devido a esta atividade.

De acordo com o decreto N° 80/2017 de 30 de junho, em Portugal: “São considerados estabelecimentos hoteleiros, os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária. Acrescenta ainda que os estabelecimentos

hoteleiros podem ser classificados da seguinte forma: hotéis; hotéis-apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos e/ou moradias; Pousadas, quando explorados diretamente pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época” (Diário da República 1ª Série – N.º 125, Secção III, Artigo 11.º, 2017:3322).

Quanto às condições de instalação, o decreto estabelece que, “os estabelecimentos hoteleiros devem dispor, no mínimo, de 10 unidades de alojamento. Os estabelecimentos hoteleiros podem ocupar a totalidade ou uma parte independente, constituída por pisos completos, de um ou mais edifícios, desde que os edifícios em causa constituam, entre eles, um conjunto de espaços contíguos, ou desde que, entre eles, exista uma área de utilização comum. Num mesmo edifício podem ser instalados estabelecimentos hoteleiros de diferentes grupos ou categorias” (Diário da República 1ª Série – N.º 125, Secção III, Artigo 12.º, 2017:3322).

Foi feito um levantamento da quantidade de estabelecimentos hoteleiros em Portugal continental pelo Turismo de Portugal, existindo um total de 4481 estabelecimentos em 2021 (TP - Turismo de Portugal, 2021) como podemos ver na Tabela 5.1.

**Tabela 5.1: Avaliação quantitativa dos alojamentos hoteleiros por categoria e classificação**

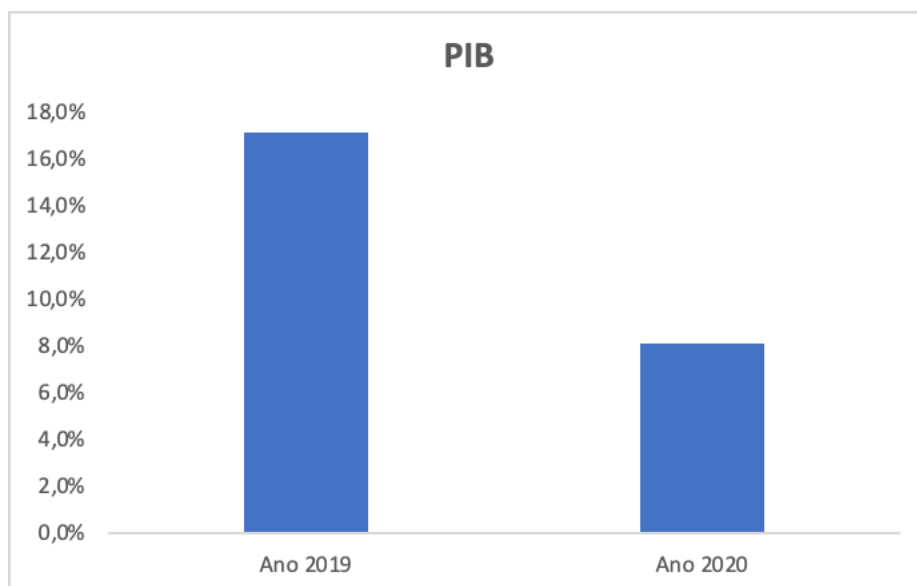
Tipologia Estabelecimento Turístico	Classificação							Total Geral
	0	1	2	3	4	5	Sem atribuição de	
Agroturismo	430							430
Aldeamento Turístico				19	27	16		62
Apartamentos Turísticos				122	66	19		207
Casa De Campo	1613							1613
Hotel		65	317	462	470	124		1438
Hotel Apartamento		1	6	22	87	17		133
Hotel Rural				50	62	9		121
Parque Campismo/Caravanismo				91	13		86	190
Pousada	34							34
Turismo De Habitacao	253							253
<b>Total Geral</b>	<b>2330</b>	<b>66</b>	<b>323</b>	<b>766</b>	<b>725</b>	<b>185</b>	<b>86</b>	<b>4481</b>

Fonte: Turismo de Portugal (2021)

Na Tabela 5.1 podemos verificar a quantidade de estabelecimentos hoteleiros repartidos pelas seguintes categorias: Agroturismo, Aldeamento Turístico, Apartamentos Turísticos, Casa de Campo, Hotel, Hotel Apartamento, Hotel Rural, Parque de Campismo/Caravanismo, Pousada e Turismo de Habitação e podemos ver as suas respetivas classificações.

O turismo é uma atividade preponderante em Portugal, esta gera receitas consideráveis com peso considerável no PIB português, criam também muitos postos de trabalho e tem impacto em outras áreas adjacentes à do turismo (Câmara *et al.*, S. A.), conforme ilustra a Figura 5.1.

**Figura 5.1: Peso do turismo no PIB português**

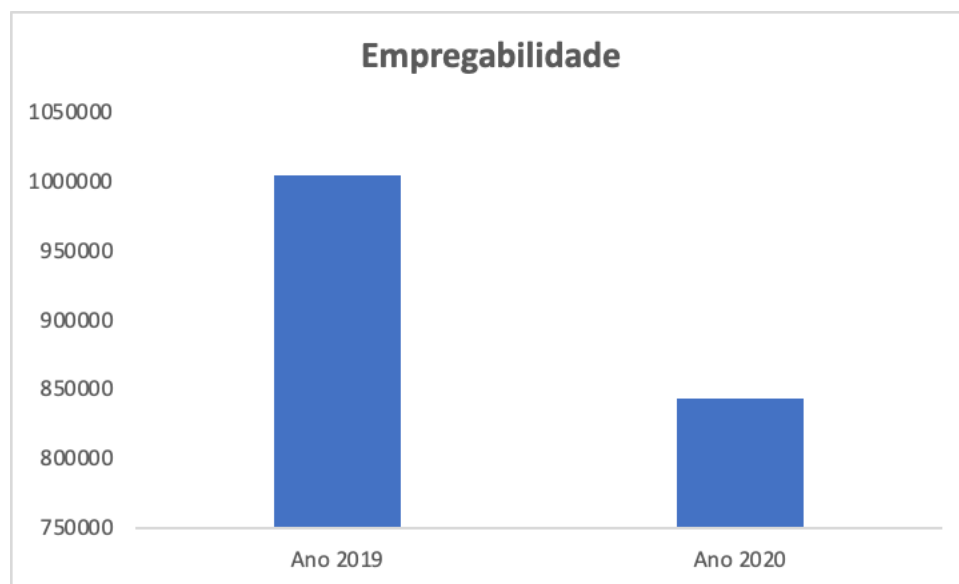


**Fonte:** WTTC (2021)

Em Portugal, de acordo com a WTTC (2021) a contribuição do sector das viagens e do turismo em 2019 apresentava um peso de 17,1% do produto interno bruto português, contudo em 2020 verificou-se uma redução de 56,4% passando a contribuir para 8,1% do PIB, como podemos constatar na Figura 5.1.

O turismo contribui de forma sonante para a empregabilidade em Portugal, contudo a situação pandémica que nos deparamos pôs um travão à mesma, impactando a vida de muitos trabalhadores, a Figura 5.2 foi elaborada de acordo com dados da WTTC (2021) com o intuito de demonstrar o impacto da pandemia no emprego neste sector.

**Figura 5.2: Empregabilidade do Turismo em Portugal**



**Fonte:** WTTC (2021)

Na Figura 5.2 podemos verificar que de 2019 para 2020, 16% dos postos de trabalhos derivados do turismo foram perdidos, sendo que em 2019 1,003.7 milhões de trabalhadores encontravam-se empregados neste sector e em 2020 apenas 843.4 milhões postos de trabalho são justificados pelo sector das viagens e do turismo (WTTC, 2021).

Em contrapartida, existe um ponto positivo a anunciar, o turismo doméstico apresentou um incremento de 2019 para 2020, sendo que outrora representava 34% dos gastos no sector e em 2020 apresentou uma relevância de 41% (WTTC, 2021), apesar dos valores gastos terem sido inferiores, o país pôde contar com o consumo interno para mitigar os impactos da pandemia. Em Portugal, das 24 linhas de apoio ao financiamento promovidas pelo Turismo de Portugal, 6 delas são destinadas à pandemia com o intuito de mitigar os impactos da COVID-19 (Turismo de Portugal, 2021).

#### **5.4 - Turismo na RAM (Região Autónoma da Madeira)**

O início do turismo madeirense é alicerçado em duas épocas distintas, a colonial com início no século XV até o século XVIII e a terapêutica nos séculos XIX e XX (Silva, 1985).

Segundo Marujo (2013:9), a Madeira engloba na sua oferta turística o “*alojamento em que alguns constituem de facto fortes atrações turísticas, possui uma oferta cultural e paisagística bastante rica. Os principais elementos atrativos da Ilha são o clima, a paisagem e a cultura*”.

O clima constitui uma das maiores atrações turísticas, sendo um recurso turístico de relevância (Marujo, 2013). Os principais mercados, como o Reino Unido e a Alemanha, procuram a região pelo seu clima (Marujo, 2004).

A ilha encontra na paisagem um dos seus maiores atrativos, sendo o de maior destaque a Floresta Laurissilva, esta está classificada como SIC (Sítio de Importância Comunitária - PTMAD0001), integra igualmente a Rede Ecológica Europeia com denominação de Natura 2000. Esta está classificada desde 1992 como Reserva Biogenética do Conselho da Europa, e foi considerada Património Mundial Natural pela UNESCO em 1999 (DRF – Direção Regional de Florestas).

Os eventos, na qualidade de elementos culturais, são elementos diferenciadores deste destino. Pode-se destacar a Festa do Fim-de-Ano, Festa da Flor, Festival do Atlântico e o Carnaval (Marujo, 2012). Pode-se enumerar outras atrações turísticas relacionadas com a cultura na ilha como, o Museu Etnográfico da Madeira, Museu da Baleia, Museu Quinta das Cruzes, Museu do Instituto do Bordado e Tapeçaria da Madeira, Núcleo Museológico da Madeira Wine, entre outros (Marujo, 2013).

Marujo (2013: 1) descreve o turismo na Região Autónoma da Madeira como “...o principal motor de desenvolvimento da atividade económica”, sendo o sector com mais peso na economia regional, tendo impactos indiretos em atividades comerciais e na prestação de serviços (Marujo, 2013).

De acordo com a PORDATA (2020), a Ilha da Madeira alberga 361 alojamentos turísticos, sendo que 80 destes são hotéis, na ilha do Porto Santo existem 20 alojamentos, cujo 8 destes são hotéis. De acordo com o INE (2020) existiam 83 hotéis de 4 e 5 estrelas em 2019.

A Madeira dispõe de alguns mercados que de alguns anos a esta parte são preponderantes para a vitalidade do turismo na região, neste trabalho foi feito um levantamento

dos principais mercados entre 2018 a 2020 de acordo com os dados da travelBI, como podemos ver na Tabela 5.2 abaixo.

**Tabela 5.2: Número de dormidas por mercado na RAM**

<b>Mercados Emissores</b>	<b>Ano 2018</b>	<b>Ano 2019</b>	<b>Ano 2020</b>	<b>Peso 2018</b>	<b>Peso 2019</b>	<b>Peso 2020</b>
Alemanha	2 086 699	1 749 763	565 237	25,01%	23,46%	23,20%
Bélgica	147 691	132 246	34 393	1,77%	1,77%	1,41%
Brasil	36 753	38 053	9 292	0,44%	0,51%	0,38%
Canadá	36 848	32 843	8 248	0,44%	0,44%	0,34%
China	4 809	4 982	1 453	0,06%	0,07%	0,06%
Dinamarca	237 189	225 920	76 977	2,84%	3,03%	3,16%
Espanha	193 984	165 654	25 052	2,32%	2,22%	1,03%
EUA	59 823	54 313	12 124	0,72%	0,73%	0,50%
França	789 088	658 015	113 347	9,46%	8,82%	4,65%
Irlanda	25 710	27 293	8 269	0,31%	0,37%	0,34%
Itália	97 638	61 867	14 830	1,17%	0,83%	0,61%
Outros Estrangeiros	788 147	738 036	180 764	9,45%	9,90%	7,42%
Países Baixos	297 411	281 569	74 880	3,56%	3,78%	3,07%
Polónia	275 393	278 616	84 704	3,30%	3,74%	3,48%
Portugal	937 453	940 964	534 615	11,23%	12,62%	21,95%
Reino Unido	1 967 828	1 737 718	601 411	23,58%	23,30%	24,69%
Suécia	207 156	199 349	60 823	2,48%	2,67%	2,50%
Suíça	154 646	129 996	29 600	1,85%	1,74%	1,22%
<b>Total Madeira</b>	<b>8 344 266</b>	<b>7 457 197</b>	<b>2 436 019</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total Portugal</b>	<b>67 662 103</b>	<b>70 158 964</b>	<b>25 960 283</b>			
<b>Peso Madeira %</b>	<b>12,33%</b>	<b>10,63%</b>	<b>9,38%</b>			

Fonte: travelBI (2021)

Como podemos constatar na análise à Tabela 5.2, os mercados mais preponderantes nestes três anos de análise são o alemão com uma representatividade em 2018, 2019 e 2020 de 25,01%, 23,46% e 23,20%, respetivamente, os viajantes do Reino Unido com uma relevância em 2018, 2019 e 2020 de 23,58%, 23,30% e 24,69%, respetivamente. Os dados analisados acerca dos mercados supracitados, demonstra uma homogeneidade quanto ao peso desses países emissores no mercado turístico da região. Um mercado a destacar entre os demais é o português, em ascendência desde 2018, apresentando correntemente um peso de 21,95% em 2020, sendo estes dados congruentes com os que a WTTC (2021) publicou, anunciando um aumento dos viajantes domésticos em Portugal.

A Madeira é um dos principais destinos turísticos do país, como podemos ver na Tabela 5.2, foram registadas mais de 8 milhões de dormidas em 2018, mais de 7 milhões em 2019,

contudo em 2020, face à situação pandémica as dormidas reduziram 69,17% face à média entre os dois anos anteriores. Contudo a região sempre foi muito importante para o sector das viagens e turismo em Portugal, registando 12,33%, 10,63% e 9,38% do número total de dormidas em Portugal em 2018, 2019 e 2020, respetivamente.

De acordo com o Turismo de Portugal (2022), a RAM é a região do país que apresenta uma maior taxa média de ocupação por cama, apresentando taxas de 73,9%, 69,8% e 28,0%, em 2018, 2019 e 2020, respetivamente.

## 6. Hipóteses e Metodologia de Investigação

### 6.1 - Hipóteses de estudo

Em função do enquadramento teórico foi formulada a seguinte hipótese de estudo, que de seguida será devidamente fundamentada.

**Hipótese de estudo:** A eficiência dos hotéis de 4 e 5\* da Região Autónoma da Madeira está positivamente associada ao recurso ao *outsourcing*, *ceteris paribus*.

O *outsourcing* está positivamente relacionado com a *performance* hotelaria, dada a volatilidade da procura dos serviços hoteleiros e a necessidade de uma mão de obra intensiva (Sato *et al.*, 2013).

Na hotelaria, o recurso à subcontratação permite um foco na atividade principal, o acolhimento dos turistas, uma redução nos custos (Costa, 2008) e uma melhoria na qualidade do serviço, o que incrementa a competitividade (Zaitseva *et al.*, 2017; Lam & Han, 2005; Lau & Zhang, 2006).

Não obstante das suas vantagens, o *outsourcing* deve ser utilizado em atividades com pouca relevância estratégica para a unidade hoteleira (Costa, 2010).

Caso a estratégia em estudo seja bem implementada, os estabelecimentos poderão extrair resultados positivos, minimizando os riscos da sua atividade e moldando os seus serviços às suas necessidades.

A hipótese principal foi desdobrada em 3 outras hipóteses em função do tipo de atividades passíveis de alienar.

**Hipótese 1a:** A eficiência dos hotéis de 4 e 5\* da Região Autónoma da Madeira está positivamente associada ao recurso ao *outsourcing* para atividades principais, *ceteris paribus*.

**Hipótese 1b:** A eficiência dos hotéis de 4 e 5\* da Região Autónoma da Madeira está positivamente associada ao recurso ao *outsourcing* para atividades complementares, *ceteris paribus*.

**Hipótese 1c:** A eficiência dos hotéis de 4 e 5\* da Região Autónoma da Madeira está positivamente associada ao recurso ao *outsourcing* para atividades não principais, *ceteris paribus*.

## 6.2 - Recolha de dados e amostra

A investigação tem por base a recolha de dados relativos a 2019 através de um questionário aos hotéis selecionados. A escolha do período em análise cingiu-se pela anormalidade do tempo em que vivemos, assim a recolha de dados no contexto pré-pandemia permite perceber com maior exatidão o objeto deste trabalho.

O questionário foi dividido em duas secções, a primeira pretende caracterizar o hotel, recolhendo dados como o nome, ano de abertura, modelo de gestão, categoria, número de quartos disponíveis e número de lugares em *F&B* dos hotéis e também procura recolher KPI's como a taxa de ocupação e o RevPar (*Revenue per available room*) das unidades hoteleiras, e ainda se os inquiridos recorrem ao *outsourcing*.

A segunda secção destina-se aos hoteleiros que responderam positivamente à pergunta do uso do *outsourcing*. Nesta procura-se identificar quais as atividades propícias à prática do *outsourcing*, destacando de entre as atividades inerentes aos departamentos principais, complementares ou não principais. Após a resposta à primeira parte da secção dois, o objetivo passa por perceber as motivações, as principais desvantagens identificadas, o cumprimento do SLA por parte do *outsourcer* e a motivação dos colaboradores aquando do uso do *outsourcing*.

O universo de análise incide sobre os estabelecimentos hoteleiros com uma classificação compreendida entre 4 e 5 estrelas, no período de 2019. De acordo com dados do INE (2020), em 2019 existia um total de 83 hotéis de 4 e 5 estrelas na RAM. Na Tabela 6.1 é possível identificar a quantidade de estabelecimentos hoteleiros de cada categoria.

**Tabela 6.1: Número de hotéis por classificação na RAM**

Hotéis		Hotéis-Apartamentos	
*****	****	*****	****
17	42	1	23

**Fonte:** Elaboração própria

Com a identificação do universo de análise, procedeu-se à recolha dos dados através de questionário, fonte de dados primária, com recurso ao Google Forms, mas também de forma presencial ou telefonicamente. Os dados foram recolhidos, no período compreendido entre 26 de julho e 10 de outubro de 2021, obtendo um total de 34 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 40,96%. Destas apenas 31 foram consideradas respostas elegíveis devido às questões não respondidas.

### 6.3 - Definição Operacional das Variáveis

Para aferir sobre a *performance* das empresas hoteleiras optou-se pela metodologia DEA, que avalia a eficiência relativa das empresas no que respeita à transformação de um conjunto de recursos ou fatores de produção (*inputs*) num conjunto de produtos ou resultados (*outputs*). Sendo considerada mais eficiente a empresa que utiliza o mínimo de recursos no alcance de um dado nível de produção ou aquela que para um dado nível de recursos maximiza os seus resultados, dependendo da perspetiva de análise.

As escolhas das variáveis tiveram por base os trabalhos revistos na área, mas também o conjunto de dados possíveis. Como variáveis *input* foram consideradas as variáveis: número de quartos disponíveis e número médio de trabalhadores a tempo inteiro e como variável *output*: o número de quartos vendidos.

Com recurso à correlação de Pearson, foram efetuadas correlações entre o número de quartos disponíveis, o número médio de trabalhadores a tempo inteiro e o número de quartos vendidos e foram encontradas correlações significativas, como é possível verificar na Tabela 6.2.

**Tabela 6.2 - Resumo de Correlação de Pearson**

Correlações				
		Número de quartos disponíveis em 2019	Número médio de trabalhadores a tempo inteiro em 2019	Nº quartos vendidos
Número de quartos disponíveis em 2019	Correlação de Pearson	1	0,897**	0,960**
	Sig. (2 extremidades)		<0,001	<0,001
	N	31	31	31
Número médio de trabalhadores a tempo inteiro em 2019	Correlação de Pearson	0,897**	1	0,851**
	Sig. (2 extremidades)	<0,001		<0,001
	N	31	31	31
Nº quartos vendidos	Correlação de Pearson	0,960**	0,851**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	<0,001	
	N	31	31	31
** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).				

**Fonte:** Elaboração própria

Foram identificadas correlações significativas entre as variáveis *input* e *output*, para um nível de significância de 0,01. Entre o número médio de trabalhadores a tempo inteiro e o número de quartos vendidos, e entre o número de quartos disponíveis e o número de quartos vendidos, verificaram-se correlações de 0,851 e de 0,960, respetivamente.

Também se verificou uma correlação significativa de 0,897 entre o número de quartos disponíveis e o número médio de trabalhadores, para um nível de significância de 0,01.

À semelhança de autores como Barros *et al.* (2011) e de Min *et al.* (2009), escolheu-se o modelo de rendimentos variáveis à escala, dadas as características particulares desta atividade, por exemplo quartos não vendidos num dia não podem ser vendidos noutro, não existe stock de quartos, a questão dos trabalhadores também não é linear, por vezes depende mais da sua qualidade do que quantidade.

O modelo VRS mede unicamente a eficiência técnica pura (Barros *et al.*, 2011). Quando estamos perante retornos de escala variáveis as DMU apresentam eficiências distintas (Benicio & Mello, 2015).

Como os hotéis têm dimensões variadas e como o tamanho da escala é controlado pela gestão central, o modelo VRS é o mais indicado para abordar a análise da eficiência dos estabelecimentos (Barros *et al.*, 2011).

Em termos de orientação do modelo, também à semelhança de autores como Barros *et al.* (2011) e de Min *et al.* (2009) optou-se por uma orientação *output*, pois o que se pretende é avaliar como é que os fatores externos às empresas interferem nos seus resultados, ou seja, nos seus *outputs*. Barros *et al.* (2011) explica que esta orientação se deve, sobretudo, ao facto de os hotéis almejarem maximizar os lucros através da sua atividade.

## 6.4 – Tratamento dos dados

No sentido de explorar as dinâmicas dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM no que respeita ao recurso do *outsourcing* e testar as hipóteses formuladas, recorreu-se a estatísticas descritivas, bem como a testes de hipóteses, à semelhança, por exemplo, de Espino-Rodríguez e Ramírez-Fierro (2018b) e de Yildiz e Demirel (2014).

Para a definição da metodologia a seguir, procedeu-se à realização do teste da normalidade com base nos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk<sup>6</sup>. A Tabela 6.3 abaixo, evidencia que a distribuição da variável - índice de eficiência não é do tipo normal.

**Tabela 6.3 - Resumo de Testes de Normalidade**

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	N	Sig.	Estatística	N	Sig.
Índice de eficiência	0,194	31	0,004	0,881	31	0,003

**Fonte:** Elaboração própria

Dada a dimensão da amostra e a distribuição não normal dos dados, optou-se por testes de hipóteses não paramétricos, que neste caso são mais eficientes e robustos (Firmino, 2015; Lopes *et al.*, 2013).

Os testes não paramétricos são menos eficientes em comparação aos paramétricos, contudo perante uma distribuição anormal dos dados estes são mais eficientes em relação aos paramétricos, uma vez que os testes não paramétricos são pouco influenciados por valores

<sup>6</sup> O SPSS apresenta o teste Shapiro-Wilk sempre que a dimensão da amostra seja inferior a 50, como é o caso. De acordo com Silva (2013), este teste é mais adequado quando a amostra é pequena.

extremos e não fazem pressupostos sobre a distribuição dos dados (Firmino, 2015; Lopes *et al.*, 2013).

Com recurso ao programa SPSS Statistics 28 realizaram-se os seguintes testes não paramétricos em conformidade com o tipo de amostra e de variáveis em estudo.

#### 6.4.1 - U de Mann – Whitney

O teste U de Mann-Whitney foi utilizado para comparar variáveis quantitativas em duas amostras independentes, mais concretamente, para comparar as médias de eficiência técnica face às diferentes estratégias de uso do *outsourcing*.

O teste não paramétrico U de Mann-Whitney visa comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos de uma população com a mesma mediana (Firmino, 2015), o que possibilita a verificação da igualdade de comportamentos de dois grupos de casos (Pestana & Gageiro, 2000).

Segundo Pestana e Gageiro (2000), as hipóteses a testar são:

H<sub>0</sub>: As duas populações são iguais em tendência central.

H<sub>1</sub>: As duas populações não são iguais em tendência central.

Segundo os mesmos autores, o teste baseia-se na ordenação crescente das observações conjuntas das duas amostras sem se perder de vista o grupo a que se pertence, sendo a sua expressão dada por:

$$U = \min(U_1; U_2), \quad U_1 = n_1 \times n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1; \quad U_2 = n_1 \times n_2 - U_1 \quad (6)$$

Onde,

n<sub>1</sub> – dimensão da menor amostra;

n<sub>2</sub> – dimensão da maior amostra;

R<sub>1</sub> – soma das ordenações da menor amostra.

Se o valor observado de U tem probabilidade associada não superior a  $\alpha$ , rejeita-se a hipótese  $H_0$  (Firmino, 2015).

#### 6.4.2 - Teste de Kruskal-Wallis

Segundo Firmino (2015), o teste Kruskal-Wallis permite verificar se as diferentes  $k$  ( $k > 2$ ) amostras provêm da mesma população ou de populações idênticas em relação à mediana. Nesse sentido, o teste Kruskal-Wallis foi utilizado para comparar variáveis quantitativas em duas ou mais amostras independentes, mais concretamente para comparar as médias de eficiência técnica em função dos modelos de gestão utilizados. Desta forma, consegue-se perceber se há diferenças significativas em termos de eficiência técnica entre pelo menos dois tipos de modelos de gestão.

Para este autor, as hipóteses a testar são:

$H_0$ : As várias amostras provêm de populações idênticas;

$H_1$ : Existe pelo menos uma amostra que provêm de uma população diferente.

Pestana e Gageiro (2000) indicam que este teste se baseia na soma das ordens dos grupos combinados por ordem crescente, e que é dado por:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \times \sum_j^K \frac{R_j^2}{n_j} - 3 \times (n + 1), \text{ caso não haja empates}$$

$$H_E = \frac{H}{1 - \frac{\sum_i^K (t_i^3 - t_i)}{n^3 - n}}, \text{ caso haja empates} \quad (7)$$

Sendo,

$n$  – dimensão da amostra;

$K$  – número de grupos;

$R_j$  – ordenações da categoria  $j$ ;

$t_i$  – número de observações empatadas de cada categoria  $i$ .

Para que a hipótese em estudo ser válida, o nível de significância deve ser superior a 0,05 (Pestana & Gageiro, 2000).

### 6.4.3 - Teste Qui-Quadrado

O teste Qui-Quadrado ( $X^2$ ) almeja testar diferenças em determinadas características da amostra e verificar se as repartições dos elementos das classes de uma variável nominal são idênticas, comparando duas ou mais amostras independentes (Maroco, 2003). Neste caso, o teste  $X^2$  foi utilizado para verificar a existência ou não de diferenças quanto ao recurso ao *outsourcing* em função do modelo de gestão adotado pelo hotel.

De acordo com este autor, as hipóteses a testar são:

H0: Não existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição nas classes de variáveis;

H1: Existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição nas classes de variáveis.

Maroco (2003) indica que os dados das amostras se organizam em tabelas de frequências absolutas e que o teste é dado por:

$$X^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (8)$$

Sendo,

L – número de linhas;

C – número de colunas;

$O_{ij}$  – número de casos observados na linha i da coluna j;

$E_{ij}$  - número de casos esperados na linha i da coluna j

$$(E_{ij} = \frac{L_i + C_j}{N}; \quad L_i = \sum_{j=1}^C O_{ij} \text{ e } C_j = \sum_{i=1}^L O_{ij});$$

Para que a  $H_0$  seja válida, o nível de significância deve ser superior a 0,05 (Pestana & Gageiro, 2000).

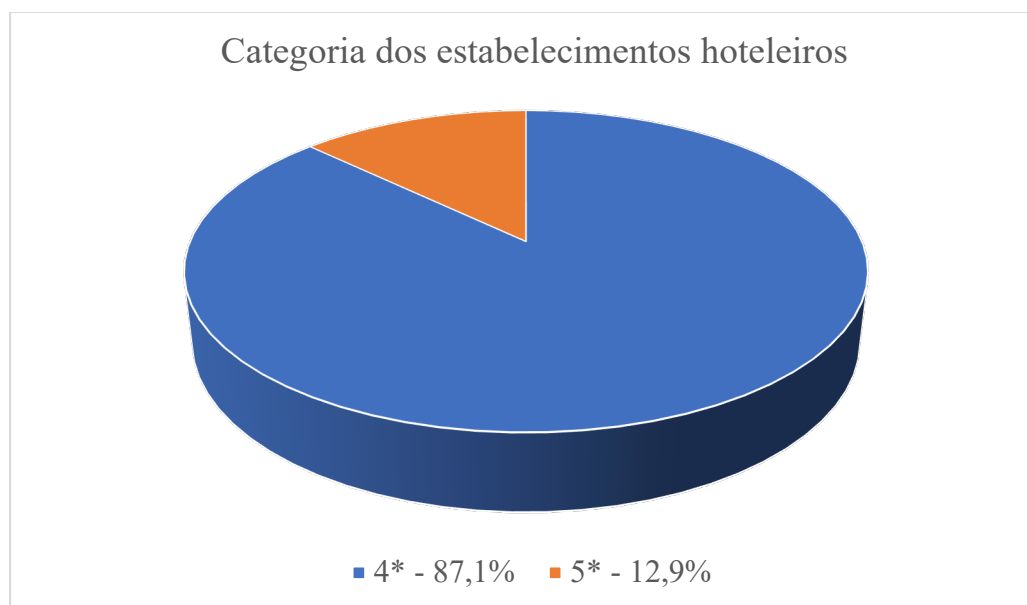
No cálculo do teste Qui-Quadrado, o software SPSS apresenta o coeficiente de contingência, o coeficiente  $F_i$  e o coeficiente  $V$  de Cramer. Estes coeficientes correspondem a medidas de associação baseadas no Qui-Quadrado, que variam entre 0 e 1. 0 indica que não existe nenhuma associação entre as variáveis de linha e a variáveis de coluna e valores próximos de 1 indicam a existência de um elevado grau de associação entre as variáveis.

## 7. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 7.1 – Caracterização da amostra

A recolha de dados permitiu a constituição de uma amostra de 31 hotéis dos quais 27 (87,1%) são de 4 estrelas e 4 (12,9%) de 5 estrelas, conforme Figura 7.1.

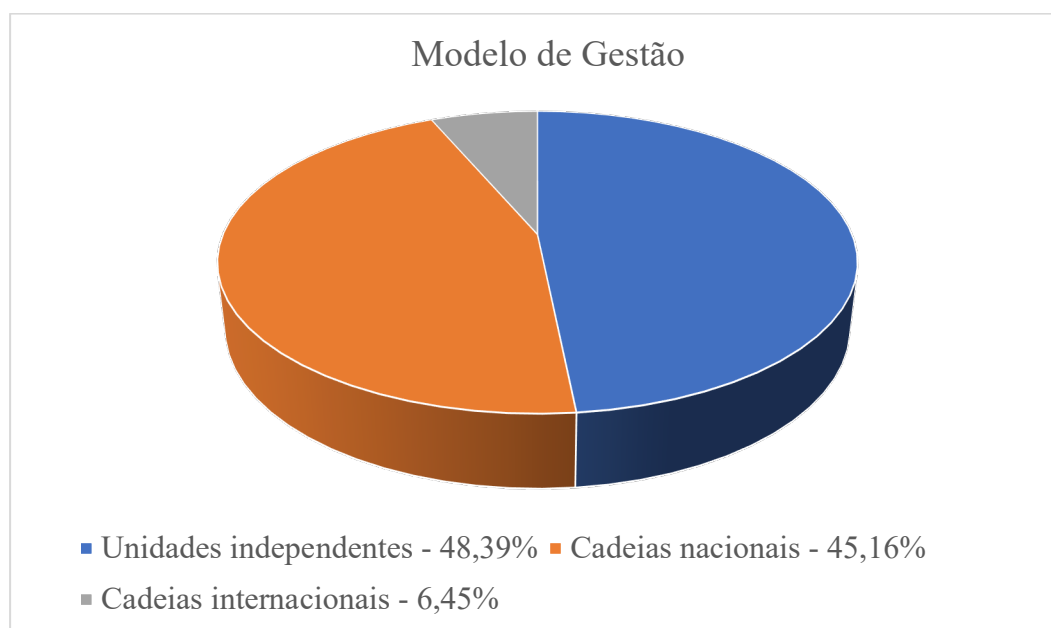
**Figura 7.1 - Categoria dos estabelecimentos hoteleiros**



**Fonte:** Elaboração Própria

Quanto ao modelo de gestão do estabelecimento hoteleiro, foi possível verificar que, dos 31 hotéis 15 eram unidades independentes e os restantes 16 pertenciam a cadeias hoteleiras, sendo que 2 destes pertenciam a uma cadeia internacional, conforme Figura 7.2.

**Figura 7.2 - Modelo de Gestão das Unidades Hoteleiras**



**Fonte:** Elaboração própria

Com recurso à estatística descritiva, a Tabela 7.1, abaixo, apresenta outras características das unidades hoteleiras alvo de estudo.

**Tabela 7.1 – Estatística descritiva**

Caracterização da amostra					
	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Antiguidade	31	3	48	22,65	11,69
Número de quartos disponíveis em 2019	31	16	328	128,77	102,21
Número de lugares em F&B	29	0	1150	263,21	235,59
Número médio de trabalhadores a tempo inteiro em 2019	31	7	150	57,97	38,95
Taxa média de ocupação em 2019 (%)	31	45%	95%	73,69%	13,66%
Nº quartos vendidos	31	2957	97729	34036,37	26624,43
REVPAR em 2019	12	32	120,13	62,81	29,49
Eficiência técnica	31	57,90%	100,00%	83,99%	13,68%

**Fonte:** Elaboração Própria

A Tabela 7.1 mostra que os hotéis inquiridos têm em média cerca de 23 anos de existência, sendo que apenas 4 hotéis têm 10 anos ou menos, enquanto 16 hotéis foram inaugurados entre 2000 e 2010. O hotel mais recente foi inaugurado há 3 anos e o mais antigo já tem 48 anos de existência.

Os hotéis da amostra têm em média 129 quartos por unidade hoteleira. O hotel com mais quartos encontra-se sediado no Porto Santo, este com a classificação de 5 estrelas, com um total de 328 quartos, enquanto o hotel com o menor número de quartos disponíveis tem uma classificação de 4 estrelas, pertence a uma cadeia nacional, e tem um total de 16 quartos.

Os participantes no estudo albergam em média 3 *outlets*, tendo em média 263 lugares nos espaços *F&B*, o hotel com mais mesas tem 4 *outlets* com uma capacidade máxima de 1150 lugares, enquanto existe um hotel sem restaurante e bar e o outro com menor capacidade tem 20 lugares de capacidade máxima.

Em tempo pré-pandémico os hotéis tinham mais funcionários ao seu dispor face à menor volatilidade na procura dos serviços hoteleiros, assim, em 2019, em média os hotéis em análise tinham cerca de 58 funcionários. O hotel com mais funcionários é um hotel de 5 estrelas, algo normal face à legislação (RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos) aplicável aos estabelecimentos hoteleiros desta categoria, em contrapartida, o mínimo foi de 7 funcionários.

Em termos de desempenho, os hotéis alvo de estudo apresentaram uma taxa média de ocupação 73,69%, em 2019. com um mínimo de 45% e um máximo de 95%, o que corresponde a uma média de 34.036 quartos vendidos, um mínimo de 2.957 e um máximo de 97.729. Considerando a taxa de ocupação média da RAM para o ano de 2019 – 69,8% (Turismo de Portugal, 2022), verifica-se que os hotéis em estudo apresentam níveis de ocupação acima da média.

Relativamente ao RevPar, existiu alguma resistência à resposta a este KPI, visto que é um dado financeiro sigiloso, pelo que muitas unidades hoteleiras rejeitaram ceder este dado para o estudo, apesar do tratamento sigiloso às respostas facultadas. Assim, dos 12 hotéis respondentes a esta questão, apurou-se um valor médio de RevPar de 62,81 euros e um valor máximo de 120,13 euros, o que expressa a alta rentabilidade deste estabelecimento hoteleiro.

Quanto à eficiência técnica, pode-se verificar na Tabela 7.1 que os hotéis em análise apresentam uma eficiência técnica média de 83,99% e um desvio padrão de 13,68%, o que reflete um bom desempenho dos hotéis da RAM, embora ainda haja espaço para melhoria. 11

hotéis da amostra (35,5%) apresentam um nível de eficiência abaixo da média, sendo o menor valor de 57,9%, e 5 (16,1%) apresentam um nível máximo de eficiência técnica (100%).

## 7.2 – Caracterização da dinâmica do recurso ao *outsourcing* dos hotéis da amostra

A Tabela 7.2 mostra a prática de recurso ao *outsourcing* dos hotéis da RAM em estudo.

**Tabela 7.2 - Uso do *Outsourcing***

<b>Uso do outsourcing</b>				
<b>Em 2019 o vosso hotel recorreu ao outsourcing?</b>				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	17	54,84%	54,84%	54,84%
Não	14	45,16%	45,16%	100,00%
Total	31	100,00%	100,00%	
<b>Outsourcing - Atividades principais</b>				
Sim	6	19,35%	35,29%	35,29%
Não	11	35,48%	64,71%	100,00%
Total	17	54,84%	100,00%	
<b>Outsourcing - Atividades complementares</b>				
Sim	13	41,94%	76,47%	76,47%
Não	4	12,90%	23,53%	100,00%
Total	17	54,84%	100,00%	
<b>Outsourcing - Atividades não principais</b>				
Sim	12	38,71%	70,59%	70,59%
Não	5	16,13%	29,41%	100,00%
Total	17	54,84%	100,00%	

**Fonte:** Elaboração própria

Em 2019, cerca de 55% (17) dos hotéis inquiridos recorreram ao *outsourcing*. Destes, apenas 6 hotéis recorreram ao *outsourcing* nas suas atividades principais, o que vai ao encontro do que é defendido por vários autores (e.g. Corbett, 2004), que os hotéis se focam nas atividades principais e alienam as demais atividades de modo a alcançar uma maior competitividade.

Dentro do espectro das atividades principais, foram enumeradas 7 atividades, sendo estas a receção, reservas, economato, cozinha, restaurante, bares, atividade de vendas e administração. Dos 6 hotéis que recorreram ao *outsourcing* nas atividades principais, todos eles

utilizaram o *outsourcing* nos restaurantes, seguidamente 3 deles utilizaram na cozinha e outros 3 nos bares, já às restantes atividades não foram alvo de externalização.

Dos 17 hotéis que recorreram ao *outsourcing* em 2019, 13 utilizaram-no em atividades complementares. Enquanto atividades complementares foram consideradas as seguintes: manutenção, animação, formação, recrutamento, sistemas de informação e marketing. 9 hotéis subcontrataram a atividade de manutenção, pois esta é uma das áreas em que alguns trabalhos apresentam uma elevada especificidade técnica. Relativamente à animação, apenas 3 hotéis recorreram ao *outsourcing*, Apenas 1 hotel recorreu ao *outsourcing* para atividades formativas e 5 subcontrataram atividades de sistemas de informação. Atividades como o *marketing* e recrutamento não entraram no espectro de atividades subcontratadas pelos estabelecimentos hoteleiros inquiridos.

Por fim, com este estudo concluiu-se que os hotéis recorrem de igual forma ao *outsourcing* para as atividades não principais, com um total de 12 respostas afirmativas num total de 17, alcançando uma percentagem de 70,59%.

Da amostra, 12 hotéis recorreram a *outsourcing* para atividades não principais. Estes apostam sobretudo no recurso a serviços de lavandaria, 9 unidades hoteleiras preferiram recorrer a uma entidade externa para o desempenho desta função. Verificou-se ainda que 4 hotéis recorreram à subcontratação para fazer face à limpeza de quartos, 3 para desempenho de atividades como jardinagem e limpeza de áreas comuns e 1 para serviços de segurança e de SPA. O serviço de manutenção das piscinas não foi alvo de *outsourcing* pelos hotéis da amostra em 2019.

A Tabela 7.3 reflete os principais motivos apontados por 11 hotéis da amostra para o recurso ao *outsourcing*. Na questão sobre as vantagens do *outsourcing*, verificou-se uma abstenção de 20 unidades hoteleiras, sendo que 14 delas não utilizam o *outsourcing* e 6 não responderam a esta questão.

**Tabela 7.3 - Vantagens do *Outsourcing***

<b>Vantagens do outsourcing</b>		
	<b>Sim</b>	<b>%</b>
<b>Redução de custos</b>	6	19,35%
<b>Foco no core business</b>	1	3,23%
<b>Vantagens com a aquisição de serviços</b>	2	6,45%
<b>Experiência do outsourcer</b>	6	19,35%
<b>Previsibilidade dos custos operacionais</b>	1	3,23%
<b>Maior controlo sobre os custos</b>	1	3,23%
<b>Satisfação dos hóspedes/clientes</b>	4	12,90%
<b>Permite alocar recursos à maior qualidade dos serviços</b>	1	3,23%
<b>Redução nos riscos</b>	2	6,45%
<b>Omissos</b>	20	64,52%

Fonte: Elaboração própria

É ainda de referir que nenhum hotel qualificou a inovação derivada dos meios financeiros e o incremento na competitividade como uma vantagem do *outsourcing*.

Autores como Melvor (2005), Pizarro (2010) e Corbett (2004) enaltecem a redução de custos como uma das maiores vantagens do *outsourcing*, o que vai ao encontro do que os hotéis madeirenses consideram como sendo a principal ou uma das principais razões para subcontratar. Esta vantagem foi eleita por 6 hotéis como uma vantagem para recorrer ao *outsourcing*. Os hotéis consideram igualmente que a experiência do *outsourcer* é igualmente decisiva, com 6 respostas afirmativas, correspondendo a 19,35% do número total dos inquiridos.

A qualidade incrementada do serviço através do recurso ao *outsourcing* é enaltecida por Melvor (2005) e Corbett (2004), algo que 4 dos 11 hotéis concorda, considerando que a satisfação dos hóspedes é superior, derivando sobretudo da maior qualidade do serviço.

Dois hotéis consideram as vantagens com a aquisição de serviços e a redução nos riscos motivos para recorrer ao *outsourcing* e apenas um hotel considerou as vantagens foco no *core-business*, previsibilidade dos custos operacionais, maior controlo sobre os custos e a capacidade de alocar recursos à maior qualidade dos serviços.

Relativamente às desvantagens do *outsourcing*, apenas 8 hotéis responderam a esta questão, visto que 14 não utilizam o *outsourcing* e 9 não responderam a esta questão. Os dados foram resumidos na Tabela 7.4 abaixo.

**Tabela 7.4 - Desvantagens do *Outsourcing***

Desvantagens do outsourcing		
	Sim	%
Satisfação dos recursos humanos	1	3,23%
Custos não previstos	1	3,23%
Custos relativos a contratos	2	6,45%
Difícil monitorização do desempenho do <i>outsourcer</i>	4	12,90%
Perda de controlo sobre as funções e conhecimentos	1	3,23%
Perda de recursos humanos e tecnológicos	1	3,23%
Omissos	23	74,19%

**Fonte:** Elaboração própria

Dos motivos apontados para não se optar pelo *outsourcing*, nenhum hotel considerou a opção desvantagem nas renegociações contratuais devido à dependência do *outsourcer*. A desvantagem que gerou maior concordância foi a difícil monitorização do desempenho do *outsourcer*, sendo seleccionada por 12,90% (4) dos hotéis da amostra. Dois hotéis seleccionaram a desvantagem dos custos relativos a contratos.

A satisfação dos recursos humanos, os custos não previstos, perda de controlo sobre as funções e conhecimentos e a perda de recursos humanos e tecnológicos foram desvantagens apontadas apenas por um hotel.

Com as duas tabelas supracitadas, podemos concluir que estes hotéis consideram que o *outsourcing* traz mais vantagens do que desvantagens, visto que foram consideradas 24 vantagens contra 10 desvantagens pelos hotéis questionados.

No que respeita à correspondência entre o serviço prestado pelos *outsourcers* e o *Service Level Agreement* (SLA), 4 unidades hoteleiras concordam que existe correspondência entre o serviço prestado pelo *outsourcer* em termos de atividades principais e 3 indicam que não concordam nem discordam.

Quanto às atividades complementares, é demonstrada uma maior satisfação com o serviço prestado pelos *outsourcers*. Dos 14 hotéis respondentes, 7 indicaram que concordam que o serviço prestado pelo *outsourcer* corresponde ao SLA, 5 concordam totalmente e apenas 2 indicam que não concordam nem discordam.

Relativamente às atividades não principais, alienadas em grande escala por parte dos hotéis madeirenses, também existe uma elevada concordância de que o SLA é cumprido. Dois hotéis não concordam nem discordam, 5 concordam e outros 5 concordam totalmente.

A Tabela 7.5 apresenta uma análise descritiva relativamente cumprimento do SLA por tipo de atividade.

**Tabela 7.5 - Satisfação com SLA prometido**

	SLA (service level agreement) prometido - atividades principais	SLA (service level agreement) prometido - atividades complementares	SLA (service level agreement) prometido - atividades não principais
Válido	7	14	12
Omisso	24	17	19
Média	3,57	4,21	4,25
Mediana	4	4	4
Moda	4	4	4
Erro Desvio	0,535	0,699	0,754
Mínimo	3	3	3
Máximo	4	5	5

**Fonte:** Elaboração própria

Em suma, o menor nível de satisfação com o cumprimento do SLA ocorre ao nível das atividades principais, algo natural visto que estas pertencem à especialidade do contratante e a avaliação ao desempenho dessas funções é certamente mais rigorosa. Relativamente às atividades complementares e não principais, o grau de satisfação é idêntico, de 4,21 e 4,25, respetivamente.

No que concerne ao grau de motivação dos recursos humanos a cargo do *outsourcer*, 1 hotel discorda que os trabalhadores a cargo dos *outsourcers* sejam mais motivados do que os trabalhadores internos, 5 hotéis não concordam nem discordam e 2 concordam. Não existe uma conclusão evidente quanto a esta questão, mas este estudo parece corroborar que o *outsourcing* não afeta a motivação dos recursos humanos, ao contrário do que defendem os autores Zaitseva *et al.* (2017).

### 7.3 – Testes de hipóteses

Neste subcapítulo recorreu-se a testes para medir a significância estatística para determinadas tendências.

Apreciando a eficiência dos hotéis em função do modelo de gestão das unidades hoteleiras, verificou-se que as cadeias nacionais apresentam uma maior eficiência média (88,39%), seguidas das unidades independentes, com um score médio de 80,79%, e, por fim, as cadeias internacionais com 77,17%. Pelo que se pode aferir que as cadeias nacionais apresentam uma maior eficiência em função de um conjunto de *inputs* para alcançar um determinado *output*.

Relativamente à categoria do estabelecimento hoteleiro, foram comparadas as eficiências técnicas das unidades de 4 e 5 estrelas, no qual as unidades de 4 estrelas apresentaram uma eficiência média de 84,74% e as de 5 estrelas de 78,90%, com um total de 27 estabelecimentos avaliados na categoria de 4 estrelas e apenas 4 de 5 estrelas.

A Tabela 7.6 abaixo, mostra um quadro resumo com os dados supra explanados para um melhor entendimento.

**Tabela 7.6 - Eficiência média em função do modelo de gestão da unidade hoteleira**

<b>Modelo de gestão da unidade hoteleira</b>			
	<b>Eficiência média</b>	<b>Número</b>	<b>Erro Desvio</b>
<b>Unidade independente</b>	80,79%	15	14,28%
<b>Cadeia Nacional</b>	88,39%	14	12,44%
<b>Cadeia Internacional</b>	77,17%	2	15,23%
<b>Total</b>	83,99%	31	13,68%
<b>Categoria do estabelecimento hoteleiro</b>			
<b>4*</b>	84,74%	27	13,56%
<b>5*</b>	78,90%	4	15,47%
<b>Total</b>	83,99%	31	13,68%

Fonte: Elaboração própria

Para testar se a diferença de médias de eficiência em função do modelo de gestão das unidades hoteleiras é significativa, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, conforme Tabela 7.7.

**Tabela 7.7 - Resumo Teste Kruskal-Wallis**

<b>Amostras Independentes de Resumo de Teste Kruskal-Wallis</b>	
N total	31
Estatística de teste	2,622
Grau de Liberdade	2
Sinal assintótico (teste de dois lados)	0,270

**Fonte:** Elaboração própria

É de referir que a estatística do teste está ajustada para empates e que não são realizadas comparações múltiplas visto que o teste inteiro não apresenta diferenças significativas entre as amostras. Na Tabela 7.7 mostra que não existe nenhum modelo de gestão, cuja média de eficiência seja significativamente diferente dos restantes.

Para testar a significância da categoria do estabelecimento hoteleiro recorreu-se ao Teste U de Mann-Whitney, cujos resultados estão apresentados na Tabela 7.8

**Tabela 7.8 - Resumo Teste U de Mann-Whitney**

<b>Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney</b>	
N total	31
U de Mann-Whitney	44
Wilcoxon W	54
Estatística de teste	44
Erro padrão	16,933
Estatística de Teste Padronizado	-0,591
Sinal assintótico (teste de dois lados)	0,555
Sig.(teste de dois lados)	0,589

**Fonte:** Elaboração própria

Para um nível de significância é de 0,050, os resultados obtidos dizem-nos que as hipóteses são nulas, pois embora possa parecer que existe uma tendência para algum modelo

de gestão ou categoria, tal não é estatisticamente significativo, não se verificando também diferença de eficiência entre as duas categorias hoteleiras.

Para testar as hipóteses de estudo formuladas recorreu-se ao teste U de Mann-Whitney, conforme Tabela 7.9 abaixo. Considerando que nenhuma diferença se mostrou estatisticamente significativa, ou seja, com nível *Exact. Sig.* inferior a 0,05, não se conseguiu reunir suporte para a hipótese de estudo de que a eficiência dos hotéis de 4 e 5\* da Região Autónoma da Madeira está positivamente associada ao recurso ao *outsourcing*, bem como para suportar H1a, H1b e H1c.

**Tabela 7.9 - Resumo de Teste U de Mann-Whitney – Eficiência versus *outsourcing***

	Em geral	Atividades Principais	Atividades Complementares	Atividades Não Principais
N total	31	31	31	31
U de Mann-Whitney	105,500	52	100,500	108
Wilcoxon W	258,500	73	191,500	186
Estatística de teste	105,500	52	100,500	108
Erro Padrão	25,137	19,956	24,925	24,603
Estatística de teste Padronizado	-0,537	-1,153	-0,662	-0,244
Sinal assintótico (teste de dois lados)	0,591	0,249	0,508	0,807
Exact Sig. (teste de dois lados)	0,597	0,268	0,514	0,826

Fonte: Elaboração própria

Também se testou a diferença de eficiência em função das atividades entregues ao *outsourcer*, mas o Teste U de Mann-Whitney também não evidenciou diferenças significativas.

No âmbito da exploração das dinâmicas de *outsourcing* nos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM, procurou-se saber se a antiguidade influencia o recurso ao *outsourcing*. As unidades hoteleiras que recorreram ao *outsourcing*, tinham em média mais de 25 anos, enquanto as que não recorreram tinham uma média de cerca de 20 anos. Com recurso ao teste U de Mann-Whitney foi possível aferir que os hotéis mais antigos (com uma média de idades de cerca de 33 anos) recorrem a *outsourcing* nas atividades principais, como o restaurante, em comparação com os hotéis mais jovens (com média de idades de 23 anos, aproximadamente). O mesmo sucede no que respeita ao serviço de lavandaria, onde a diferença média de idades ainda é mais pronunciada. Os hotéis que não externalizam o serviço de lavandaria têm em média 20 anos,

enquanto que aqueles que o fazem têm em média 30 anos de idade. As Tabelas 7.10 e 7.11, que se seguem, apresentam o respetivo Teste U de Mann-Whitney para comprovar a significância das referidas diferenças.

**Tabela 7.10 – Teste U de Mann-Whitney - Antiguidade versus *outsourcing* de restaurante**

N total	31
U de Mann-Whitney	117,500
Wilcoxon W	138,500
Estatística de teste	117,500
Erro padrão	19,976
Estatística de Teste Padronizado	2,128
Sinal assintótico (teste de dois lados)	0,033
Exact Sig.(teste de dois lados)	0,031

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7.11 – Teste U de Mann-Whitney - Antiguidade versus *outsourcing* de lavandaria**

N total	31
U de Mann-Whitney	149
Wilcoxon W	194
Estatística de teste	149
Erro padrão	22,95
Estatística de Teste Padronizado	2,179
Sinal assintótico (teste de dois lados)	0,029
Exact Sig.(teste de dois lados)	0,029

Fonte: Elaboração própria

Procurou-se ainda conhecer se o recurso ao *outsourcing* difere em função da categoria do estabelecimento hoteleiro. Foram testadas hipóteses, considerando o recurso ao *outsourcing* nas atividades principais, complementares e não principais, e os resultados dos testes U de Mann-Whitney indicam que o recurso ao *outsourcing* não diverge entre os hotéis de 4 e 5 estrelas.

Através do uso do teste qui-quadrado de Pearson testou-se se o recurso ao *outsourcing* diverge em função do modelo de gestão da unidade hoteleira. O teste evidencia diferenças estatisticamente significativas no que respeita ao recurso a *outsourcing* para atividades principais (sig. = 0,027), nomeadamente em termos de restauração (sig. = 0,027), mas também

a nível de atividades não principais (sig. = 0,018), conforme Tabelas 7.12, 7.13 e 7.14, respetivamente.

Das 6 unidades hoteleiras que recorrem a *outsourcing* em atividades principais, como o restaurante, 5 estão inseridas em cadeias nacionais e 1 em cadeia internacional. Nenhuma das unidades independentes tem qualquer atividade principal em contrato de *outsourcing*.

**Tabela 7.12 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus *outsourcing* em atividades principais**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,204a	2	0,027
Razão de verossimilhança	9,441	2	0,009
Associação Linear por Linear	6,637	1	0,010
N de Casos Válidos	31		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7.13 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus *outsourcing* em restaurante**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,204a	2	0,027
Razão de verossimilhança	9,441	2	0,009
Associação Linear por Linear	6,637	1	0,010
N de Casos Válidos	31		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7.14 – Teste qui-quadrado - Modelo de gestão versus *outsourcing* em atividades não principais**

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,039a	2	0,018
Razão de verossimilhança	8,579	2	0,014
Associação Linear por Linear	5,743	1	0,017
N de Casos Válidos	31		

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao uso do *outsourcing* nas atividades não principais, foram identificadas diferenças, estas consideradas estatisticamente significativas através dos testes de hipóteses não paramétricos. Dos 31 hotéis inquiridos, 2 unidades independentes, 9 hotéis pertencentes a uma cadeia nacional e 1 pertencente a uma cadeia internacional utilizam o *outsourcing* nas atividades não principais, apresentando uma significância de 0,018, dados estes, apresentados na Tabela 7.14.

Quanto às atividades complementares, apesar das diferenças identificadas, não foram consideradas diferenças estatisticamente significativas.

## 8. Conclusão

No desenvolvimento do trabalho verificou-se que o estudo do *outsourcing* como ferramenta para uma maior *performance* é um tema relevante em contexto empresarial, face à crescente necessidade de adotar estratégias que permitam uma maior diferenciação e uma maior competitividade no mercado.

A recolha de dados através de questionário permitiu a perceção das principais dinâmicas no que respeita ao recurso do *outsourcing* por parte dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM. Tal reveste-se de um importante contributo dado, tanto quanto se sabe, a ausência de estudos sobre esta dinâmica em Portugal.

A principal motivação do recurso ao *outsourcing* para os hotéis em estudo deriva da necessidade de reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes/hóspedes, por exemplo através da experiência dos *outsourcers*. Para estes hotéis, o uso deste tipo de estratégia apresenta como principais desvantagens a difícil monitorização do desempenho do *outsourcer* e os custos relativos ao contrato, o que encontra alicerces na teoria da agência e dos custos de transação.

A maior parte dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM em análise recorre a *outsourcing*, principalmente para atividades complementares, como a manutenção e os sistemas de informação, e para atividades não principais, como a lavandaria, a limpeza dos quartos e das zonas comuns e o serviço de jardinagem.

Contudo, os hotéis mais antigos recorrem mais a *outsourcing* nas atividades principais, como o restaurante, em comparação com os hotéis mais jovens. O mesmo sucede no que respeita ao serviço de lavandaria.

A posição dos hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM da amostra parece não divergir no que respeita ao recurso ao *outsourcing*, mas encontrou-se divergências relativas à subcontratação das atividades principais, nomeadamente de restaurante, e das atividades não principais, de uma forma geral, em função do modelo de gestão adotado pelo hotel. Os hotéis independentes, ou seja, que não estão inseridos em cadeias hoteleiras, não recorrem a *outsourcing* para cobrir

atividade principais como é o caso do restaurante, o que já não sucede com os hotéis que pertencem a cadeias hoteleiras.

De uma forma geral, o hotéis de 4 e 5 estrelas da RAM objeto de estudo consideram que os *outsourcers* cumprem o SLA e que não existe diferença entre a motivação dos trabalhadores internos do hotel e os trabalhadores a cargo do *outsourcer*.

Concluiu-se também que a maior parte destes hotéis apresenta um nível de eficiência técnica superior à média (83,99%). O nível de eficiência é elevado, mas os resultados sugerem que ainda existe potencial de melhoria. Contudo, o *outsourcing* parece não constituir uma opção a analisar, uma vez que não foi encontrada qualquer associação entre o nível de eficiência e o recurso a *outsourcing*. Neste sector, esta estratégia pode ser mais ajustada para hotéis que sofram uma maior pressão da sazonalidade e a RAM é a região onde existe uma menor amplitude de taxa de ocupação.

Esta investigação apresenta três limitações que podem de certa forma originar conclusões pouco incisivas relativamente ao uso do *outsourcing* no contexto hoteleiro em análise.

A primeira limitação passa pela dificuldade na recolha dos dados primários, os diretores ou administradores hoteleiros são as pessoas indicadas para responder ao questionário, contudo face à inacessibilidade de alguns, algumas respostas foram obtidas junto de funcionários em nível hierárquico abaixo. Os funcionários indicados podem não estar completamente munidos com toda a informação e motivação relativa à adoção desta estratégia.

Outra limitação do estudo é o número de respostas obtidas, com um total de 31 respostas válidas. Num universo de 83 hotéis elegíveis para o estudo, o número de respostas correspondeu a 37% do universo de hotéis elegíveis para este estudo.

Por fim, a linha temporal abordada não foi a ideal, visto que os estudos por norma são mais conclusivos quando são analisados por mais tempo, obtendo resultados mais coesos e eliminando fatores esporádicos que podem aumentar ou diminuir a procura pelos serviços hoteleiros.

Como sugestões para investigação futura, dada a volatilidade da procura pelos serviços hoteleiros, alguns autores defendem que os hotéis sazonais são os que mais beneficiam do uso do *outsourcing*, por isso num próximo estudo será importante avaliar a *performance* dos hotéis com uma atividade ininterrupta em comparação aos hotéis que apenas estão abertos em alturas específicas do ano, e que ambos recorram ao *outsourcing* para que sejam criados elementos comparativos.

Num estudo é também importante ampliar a amostra e analisar várias regiões, com o intuito de garantir que o efeito do meio envolvente é isolado e tem pouco impacto.

Por fim, a recolha de dados num período mais extenso irá permitir uma melhor compreensão do comportamento de determinada estratégia com maior exatidão, colmatando a volatilidade na procura dos serviços hoteleiros.

## Bibliografia

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI*. Brasil: FGV.
- Aman, A., & Rahman, E. (2011). Managing relational risks in accounting outsourcing: experiences of small firm. *World Applied Sciences Journal* 15 (1), 56–62.
- Amiti, M., & Wei, S. J. (2005). Fear of service outsourcing: Is it justified? *Economic Policy*, 20(42), 308-347. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2005.00140.x>.
- André, A. P. (2008). *Outsourcing SI: Riscos e Benefícios para as Organizações*. Retrieved from <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3735/1/DM-APDMA-2008.pdf>.
- Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions. *Strategic Management Journal*, 17, 129–150. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2<129::AID-SMJ798>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2<129::AID-SMJ798>3.0.CO;2-H).
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Arshad, N.H., May-Lin, Y., Mohamed, A., & Affandi, S. (2007). *Inherent Risks in ICT Outsourcing Project*. Paper Presented at the Proceeding of the 8th WSEAS Conference.
- Banker, R.D., Charnes, A., & Cooper, W.W. (1984). Some models for estimating technical scale inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, v. 30, n. 9, p. 1078-1092. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>.
- Barney, J. B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review, spring*, 173–147.
- Barros, C.P., Botti, L., Peypoch, N. & Solonandrasana, B. (2011). Managerial efficiency and hospitality industry: The Portuguese case. *Applied Economics*, 43 (22), 2895-2905. doi: <https://doi.org/10.1080/00036840802600145>.
- Barthélemy, J. (2003). 'The seven deadly sins of outsourcing, *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87–100. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025203>.
- Bastos, C. F., & Gomes, C. F. (2009). A medição da performance nas pequenas e médias empresas: características específicas e processos de implementação. Conference Paper. *XIX Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica*.
- Bastos, C.F., & Gomes, C. F. (2010). A medição da performance nas PMES – Uma abordagem contingencial. *Conference Paper*. 4 - 13.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—the benefits and the risks. *Human Resource Management Rev.* 16 (2), 269–279. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.011>

- Benicio, J., & Mello, J. C. (2015). Productivity Analysis and Variable Returns of Scale: DEA Efficiency Frontier Interpretation. *Procedia Computer Science*, 341-349. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.059>.
- Bharwani, S., Mathews, D., & Ghura, A. S. (2019). Business model innovation in the Indian hospitality industry: A study of the willingness to outsource specialty restaurants in luxury hotels. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 362-377. doi: <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2019-0018>.
- Bolat, T., & Yilmaz, O. (2009). The relationship between outsourcing and organizational performance: Is it myth or reality for the hotel sector. *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 21(1), 7-23. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110910930151>.
- Brandão, L. C., Mello, J. C., & Del-Vecchio, r. R. (2020). A linear model for smooth DEA BCC frontiers. *Computers & Industrial Engineering*, 140. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106222>.
- Brooks, N. (2006). Understanding IT outsourcing and its potential effects on IT workers and their environment. *The Journal of Computer Information Systems*, 46(4), 46 - 53.
- Câmara, T., Pinto, A., & Silva, L. (Sem Ano). Pestana. *Introdução ao Turismo*. Universidade da Madeira.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to self-provision, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24. doi: <https://doi.org/10.1108/13552519510096369>.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organization elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.428>.
- Charnes, A., Cooper, W. W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision-making units. *European Journal of Operational Research*, 2 (6), 429-444.
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J. & Battese, G. E. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, 2a Edição, New York, Springer.
- Cook, W. D., Tone, K. & Zhu, J. (2014). Data envelopment analysis: Prior to choosing a model. *Omega*, 44, 1-4. doi: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.09.004>.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2006). *Introduction to data envelopment analysis and its uses: with DEA-solver software and references*. Springer Science & Business Média.

- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2004). *Handbook on data envelopment analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 608.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M., & Tone, K. (2000). *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. New York: Kluwer Academic Publishers, 318.
- Corbett, M. F. (2004). The Outsourcing Revolution. Retrieved from studydaddy: [https://studydaddy.com/attachment/106269/The\\_Outsourcing\\_Revolution.pdf](https://studydaddy.com/attachment/106269/The_Outsourcing_Revolution.pdf)
- Correia, E. F. (2010). *Livro Lusíadas "O Fenómeno das Catástrofes no Pensamento Económico"*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Costa, R. (2008). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa: Lidel.
- Costa, R. L. (2010). O outsourcing dos sistemas de informação como factor de competitividade no sector da banca. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo: Lisboa
- De Vita, G., & Tekaya, A. (2015). Hotel outsourcing under asset specificity: “The good, the bad and the ugly”. *Tourism Management*, 47, 97–106. doi:10.1016/j.tourman.2014.09.012.
- De, D., & Munjal, S. (2017). *Push for the food and beverages segment to drive revenue growth in Indian hotels. The Indian Hospitality Industry: Dynamics and Future Trends*, Apple Academic Press, Waretown, NJ, 227.
- Dean, A. M. & Kiu, C. (2002). Performance monitoring and quality outcomes in contracted services, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (4), 396-413. doi: <https://doi.org/10.1108/02656710210421571>.
- Decreto-Lei n.º 39/2008 de 3 de Julho do Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Diário da República 1ª Série, Artigo 11º da Secção III. ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S.A. ou terceiros com acordos específicos.
- Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de Junho do Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos. Diário da República: 1ª série, n.º 125. [www.dre.pt](http://www.dre.pt).
- Detotto, C., Pulina, M., & Brida, J. G. (2013). Assessing the productivity of the Italian hospitality sector: a post-WDEA pooled-truncated and spatial analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 103 – 121.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A strategic guide to outsourcing*. United States. Oxford: Oxford University Press.

- Dorasamy, M., Marimuthu, M., Jayabalan, J., Raman, M., & Kaliannan, M. (2010). Critical factors in outsourcing of accounting functions in Malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Kajian Malaysia*, 28 (2), 39 – 69.
- El-Houshy, S.S., El-Dmerdash, J.M., & El-Said, O.A. (2015). Investigating hotel outsourcing in the Egyptian hotel market: reasons, barriers and activities. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels* 12 (2), 48–72. doi: <https://doi.org/10.21608/THALEXU.2015.45793>.
- Elfring, T., & Baven, G. (1994). Outsourcing technical services: Stages of development. *Long Range Planning*, 27(5), 42-51. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90226-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90226-7).
- Elhoush S., Salem I. E., & Agag G. (2019). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102419>.
- Ellram, L. M., Tate, W., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A supply management perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148–163. doi:10.1016/j.jom.2007.02.008
- Emrouznejad, A., & Yang, G. (2018). A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978-2016. *Socio-Economic Planning Sciences*, 61, 4-8. doi: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2017.01.008>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and Its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management*, 23 (3), 287-306. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.11.004>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7, 35–47. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.518>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005a). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 5, 707-721. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.013>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005b). The management perception of the strategic outsourcing of services: an empirical examination in the hotel sector. *The Service Industries Journal*, 25(5), 689–708. doi: <https://doi.org/10.1080/02642060500101047>.

- Espino-Rodríguez, T. F. & Padron-Robaina, V. (2006). 'A review of the outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 49–70. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>.
- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C., & Baum, T. (2012). Risks and benefits of outsourcing hotel operations: A comparison between Scotland and Taiwan. *Tourism Economics*, 18(1), 95–120. doi: <https://doi.org/10.5367/te.2012.0109>.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Díaz, M. R. (2017). Make or buy in the hotel marketing department: transaction costs, financial and relational performance. *Tourism & Management Studies*, 13 (1), 7-17. Doi: 10.18089/tms.2017.13102.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2017). Factors determining hotel activity outsourcing. An approach based on competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (8), 2006–2026. doi:10.1108/IJCHM-05-2016-0291.
- Espino-Rodríguez, T. F., Chun-Lai, P., & Gil-Padilla, A. M. (2017). Does outsourcing moderate the effects of asset specificity on performance? An application in Taiwanese hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 31, 13-27. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.10.003>.
- Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, J. C. (2018a). The intensity of hotel outsourcing and its perceived benefits and risks. *Cuadernos de Turismo*, no 41, 661–664.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018b). Managers' attitudes toward hotel outsourcing in a tourist destination. An approach from the benefits and risks perspective. *Tourism Management Perspectives*, 26, 143-152. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.10.003>.
- Fernandes, I. C. (2018). SUPER-EFICIÊNCIA NA METODOLOGIA DA DEA (Dissertação de Mestrado). <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/10891/1/Dissertação%20%20Inês%20Fernandes%20-%20versão%20definitiva%2020190412.pdf>
- Fernandes, M. (2008). *Deleite e Fidelização do Consumidor no Turismo em Espaço Rural*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- Fernandes, M. A. (2011). *O impacto do outsourcing na performance das organizações: da teoria à realidade: um estudo em empresas de confecção da região metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil* (Dissertação de Doutorado). <http://hdl.handle.net/10316/23382>.

- Firmino, M. J. A. C. S. (2015). *Testes de hipóteses: uma abordagem não paramétrica* (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10451/18146>.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8) , 784-801. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>.
- Frank, D. H., & Obloj, T. (2014). Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking. *Strategic Management Journal*, 35 (9), 1279-1301. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2148>.
- Galahitiyawe, N., & Musa, G. (2011). *The measuring framework of outsourcing success: An exchange perspective*. Annual Summit on Business and Entrepreneurial Studies (ASBES), Proceeding, 21\_35, Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur.
- Galas, E. S & Ponte, V. M. R. (2005). O BSC e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 2 (3), 176 – 188.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305-336.
- Gephart, R. (2004). From the editors: qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-462. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. & Rasheed, A.A., (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57 (3), 232–240. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00304-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00304-1).
- Golany, B. & Roll, Y. (1989). An application procedure for DEA. *Omega*, 17 (3), 237– 250. doi: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(89\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(89)90029-7).
- Gomes, C. F. (2005). O triângulo da eficácia - A avaliação de performance nas empresas portuguesas. *Vida Económica*, 23 - 63.
- Gomes, E. G. (2008). Uso de modelos DEA em agricultura: Revisão da literatura. *ENGEVISTA*, 10 (1), p. 27-51.
- Goncharova, O. (2016). A law banning agency labor law will be even stricter. *"Vedomosti" newspaper* 4125.

- Gonzalez, E., Gasco, R. J., & Llopis, J. (2006). Information systems outsourcing: A literature analysis. *Information & Management* 43 (7), 821-834. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.07.002>.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: a new assessment, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 2, pp. 284-303. <https://doi.org/10.1108/02635571011020359>.
- Gonzalez, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). What do we know about outsourcing in hotels?. *The Service Industries Journal*, 31 (10), 1669 – 1682. doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.485638>.
- Görzig, B & Stephan, A. (2002). Outsourcing and Firm-level Performance. *ECONSTOR*, 1 – 23.
- Gray, P. H., & Merster, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50 (6), 821-834. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0192>.
- Grossman, G. M., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy. *The Review of Economic Studies*, 72, 135–159. doi: 0034-6527/05/00070135\$02.00.
- Guimarães, M. C. (2009). *Monitorização da performance de actividades em outsourcing: estudo do caso Carlton Life* (Dissertação de Mestrado). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1669>.
- Hamzah, N., Aman, A., Maelah, R., Auzair, S.M. & Amiruddin, R. (2010). Outsourcing decision processes: a case study of a Malaysian firm. *African Journal of Business Management*, 4 (15), 3307–3314. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000448>.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R. & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (9), 831–850. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570510613929>.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of international Management* 15 (2), 142-155. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>.
- Hemmington, N., & King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4), 256–261. doi:10.1108/09596110010330831.
- Heywood, J. B. (2001). *The outsourcing dilemma: The search for competitiveness*. Great Britain: Pearson Education Limited.

- Hiamey, S. E., & Amenumey, E. K. (2013). Exploring service outsourcing in 3–5 Star hotels in the Accra Metropolis of Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 8, 9-17. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.05.004>.
- Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), pp. 1096- 1115.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). Retrieved from INE: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574&PUBLICACOESmodo=2)
- Janeiro, J. A. (1991). *Guia técnico de hotelaria: a arte e a ciência dos modernos serviços de restauração*. Lisboa: Cetop.
- Jeffay, J., Bohannon, S., & Laspisa, E. K. (1997). Beyond Benefits: The Changing Face of HR Outsourcing Benefits Quarterly. *International Entrepreneurship & Management Journal* 13 (1), 41 - 46.
- Joskow, P. L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(1), 95-117.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review - outsourcing a paradigm shift, *Journal of management development*, 19 (8), 670-728. doi: <https://doi.org/10.1108/02621710010377508>.
- Ko, C. (2019). Exploring the performance effects of human resource outsourcing in the hotel industry. *The International Journal of Organizational Innovation*, 12 (2), 20-28.
- Köksal & Aksu, (2007). Efficiency evaluation of A-group travel agencies with data envelopment analysis (DEA): a case study in the Antalya region, Turkey. *Tourism Management* 28 (3), 830 – 834. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.05.013>.
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O., (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management*, 11 (6), 467–482. doi: <https://doi.org/10.1108/13598540610703864>.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. *MIS Quarterly* 22 (3), 363-408. doi: <https://doi.org/10.2307/249670>.
- Lam, T., & Han, M. X. (2005). A Study of outsourcing strategy: A case involving the hotel industry in Shanghai, China. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (1), 41 –56. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.04.002>.

- Lamminmaki, D., (2003). *Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective* (Dissestação de Doutorado). <https://research-repository.griffith.edu.au>.
- Lamminmaki, D., (2005). Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 516–528. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110510612158>.
- Lamminmaki, D., (2007). Outsourcing in Australian hotels: a transaction cost economics perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (1), 73–110. doi: <https://doi.org/10.1177/1096348006296714>.
- Lamminmaki, D., (2008). Accounting and the management of outsourcing: an empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19 (2), 163–181. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.02.002>.
- Lamminmaki, D. (2009). An investigation of the role played by frequency and uncertainty in hotel outsourcing decisions. *The International Journal of Service Technology and Management*, 11 (2), 182–201. doi:10.1504/IJSTM.2009.022524.
- Lamminmaki, D., (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 963–973. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.010>.
- Lau, K. H., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 36 (10), 76–792. doi: <https://doi.org/10.1108/09600030610714599>.
- Lee, J. N., Huynh, M. Q., Kwok, R. C., & Pi, S. M. (2003). IT outsourcing evolution: past, present, future. *Communications of ACM* 46 (5), 84-89.
- Leticia, M., (2016). The effect of outsourcing activities selection on the benefits of outsourcing. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 21 (2), 77–97.
- Lockett, J. (1992) *Effective Performance Management*. Kogan Page, London.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), 7–24. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.1992.11517945>.
- Lohtia, R., Brooks, C., & Krapfel, E. (1994). What constitutes a transaction-specific asset? An examination of the dimensions and types. *Journal of Business Research*, 30 (3), 261-270. doi: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90056-6](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90056-6).
- Lönnqvist, A. (2002). MEASUREMENT OF INTAGIBLE ASSETS – AN ANALYSIS OF KEY CONCEPTS. *Frontiers of E-Business Research*, 275-293.

- Lopes, M. M.; Branco, V. T. F. C.; Soares, J. B. (2013). Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. *Transportes, São Paulo v. 21, n. 1*, 59–66.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*, (1ª Edição edição). Lisboa: *Edições Sílabo, Lda.*
- Marujo, N. (2013). O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO NA ILHA DA MADEIRA. *Revista de Investigación en turismo y desarrollo local, 6 (15)*, 1 – 16.
- Marujo, N. (2004). *Turismo: Meios de Comunicação e Promoção. O Caso da Madeira* (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10174/15135>.
- Marujo, N. (2012). *Turismo, Turistas e Eventos: O Caso da Ilha da Madeira* (Dissertação de Doutoramento). <http://hdl.handle.net/10174/14150>.
- Masron, T. A., Ahmad, Z., & Rahim, N. B. (2012). Key Performance Indicators vs Key Intangible Performance among Academic Staff: A case study of a public university in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 56*, 494-503. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.681.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Melvor, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. New York: Cambridge University Press.
- Min, H., Min, H., Joo, S. J., & Kim, J. (2009). Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis. *Department of Tourism Management, 130-701*.
- Mironova, M. D., Zaitseva, N. A., Larionova, A. A. Akhpolova, V. B., Glagoleva, L. E., & Belozerovala, J. M. (2017). Features of Innovative Personnel Management of Service Companies in the Period of Implementation of Organizational Changes. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry, 12 (5b)*, 793-802. doi: 10.12973/ejac.2017.00211a.
- Mora, C. D., & Juste, R. G. (2008). Outsourcing en las industrias tradicionales: determinantes de la estrategia. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1*, 41-64.
- Mota, K. (2001). *Marketing Turístico – Promovendo uma Actividade Sazonal*. São Paulo: Edição Atlas S. A.
- Nayebzadeh, S., Sharifabadi, A. M. & Golshan, M. (2013) The role of accounting department in outsourcing decision-making; case study: Yazd textile industry. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3 (3)*, 1017-1024.

- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Measuring performance system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4), 80-116. doi: <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.
- Neely, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas - Porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho, SA.
- Neves, J. C. & Lourenço, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (6), 698-712. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110910975963>.
- Norman, T.J., (2009). *Outsourcing Human Resource Activities: Measuring the Hidden Costs and Benefits* (Dissertação de Doutoramento). <https://hdl.handle.net/11299/51001>.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's* (Third Edition). Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc..
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS, (2.ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda..
- Pizarro, S. N. (2010). *O Contrato de Outsourcing*. Coimbra, Portugal: Wolters Kluwer Portugal.
- PORDATA. (2020). Retrieved from <https://www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+tur%C3%ADsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746>.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process*. London and Philadelphia, Kogan Page Publishers.
- Promsivapallop, P., Jones, P., & Roper, A. (2015). Factors influencing hotel outsourcing decisions in Thailand: Modifications to the transaction cost economics approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39 (1), 32–56. doi:10.1177/1096348012461546.
- Quélin B., Duhamel F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5), 647-661.
- Rebelo, S. (2016). *A Estrutura de Capital e a Performance das Empresas Hoteleiras Portuguesas e Espanholas* (Dissertação de Doutoramento). <http://hdl.handle.net/10400.1/10096>.

- Robins, J. A., Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of US ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23 (10), 881-901. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.260>.
- Roque, F. A. (2010). *A Medição da Performance das Organizações* (Dissertação de Mestrado). <http://hdl.handle.net/10316/14458>.
- Sainaghi, R., Baggio, R., Phillips, P., & Mauri, A. G. (2018). Hotel performance and research streams: a network cluster analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (2), 425-562. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0260>.
- Sandilyan, P. R., & Parthasarathy, P. (2019). Manpower Outsourcing in Hospitality – Boon or Curse. *Journal of management*, 10 (2), 1-8. doi: 10.18311/sdmimd/2019/24227.
- Sato, K. H., Martins, T. S., Kato, H. T., Martins, R. R., & Silva, E. D. (2013). O processo de terceirização de serviços hoteleiros: Motivações e fundamentos teóricos. *Revista Brasileira de pesquisa em Turismo*, 7 (1), 129 - 148. doi: 10.7784/rbtur.v7i1.572.
- Senra, L. F., Nanci, L. C., Melo, J. C. C. B. S., & Meza, A. (2007). Estudo sobre métodos de seleção de variáveis em DEA. *Pesquisa Operacional*, 27 (2), 191-207.
- Silva, A. S. (2013). *Instituto de Matemática – IM Departamento de Métodos Estatísticos* (Dissertação de Mestrado).
- Silva, I. (1985). *A Madeira e o turismo: Pequeno esboço geográfico*. Funchal.
- Smith, A. (2012). *The Pros and Cons of Outsourcing* (Tese de Mestrado). University of Nevada, Las Vegas.
- Stainburn, S. (2007). HR: outsource or in-house: it is been nothing but a benefit for us. *Crain's Chicago Business*, 30 (41), 39.
- Teng, J., Cheon, M., & Grover, V. (1995). Decisions to outsource information systems functions: Testing a strategy-theoretic discrepancy model. *Decision Sciences*, 26 (1), 75–103. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb00838.x>.
- Thanassoulis, E. (2003) *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: a foundation text with integrated software*, 2ª Edição. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Tsang, E. W. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23 (9), 835-854. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.251>.

- Turismo de Portugal (2021). Retrieved from Turismo de Portugal: <https://dadosabertos.turismodeportugal.pt/datasets/empreendimentos-turisticos-existent/explorer?showTable=true>.
- Turismo de Portugal (2022). Taxas de Ocupação Cama/Quarto. Retrieved from <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama/>
- Turismo de Portugal Business (2021). Retrieved from <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/mais-oportunidades-financiamento/Paginas/default.aspx>.
- Vasil'ev, D. E. (2011). The Role of Outsourcing in the Development of Export of Science-Intensive Services and Components for Science-Intensive Goods by Russian Companies. *All-Russian Foreign Trade Academy*.
- Vivek, S. D., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2008). Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. *Journal of Operations Management*, 26 (2), 180–197. doi:10.1016/j.jom.2007.02.010.
- Walker, G., & Poppo, L. (1991). Profit centers, single source supplies, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 66-87.
- Wan, C.-S., & Su, A.Y.-L. (2010). Exploring the factors affecting hotel outsourcing in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15 (1), 95–107. doi: <https://doi.org/10.1080/10941660903510099>.
- Wernerfelt, B. A. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. E., (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548–577. doi: <https://doi.org/10.1086/227496>.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: using hostages to support exchange. *American Economic Review*, 73 (4), 519-540.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- WTTC. (2021). Retirado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.
- Xiang, M., Zhihui, L., & Na, L. (2020). Innovation Efficiency Evaluation of Listed Companies Based on the DEA Method. *Procedia Computer Science*, 174, 382 – 386. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.06.103>.
- Yildiz, S., & Demirel, Z. H. (2014). The benefits, risks and effects on performance of the outsourcing: A comparative study of seasonal and permanent hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 514-521. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.499>.

- Zaheer, A. & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16 (5), 373-392. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>.
- Zaitseva, N., Somova, T., Larionova, A., Gornostaeva, Z., Eliseeva, O., Tepina, J., & Ryabokon, N. (2017). Evaluation of the socio-economic benefits from the use of outsourcing in the service and. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12 (7), 1183-1191. doi: <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i37.1260>.
- Zhang, Y., Ma, E. J., & Hailin . (2018). Transaction Cost and Resources Based Views on Hotels Outsourcing Mechanism: An Empirical Study in China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27 (5), 583-600. doi: <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1406834>.
- Zhu, J., (2002). Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spread sheets. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. (2016). The influence of corporate culture and workplace relationship quality on the outsourcing success in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 66–77. doi:10.1016/j.ijhm.2016.04.012.