

Aline Costa Ferreira

Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)
(Belém, PA, Brasil)
ferreira.aline58@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0135-126X>

Sérgio Castro Gomes

Universidade da Amazônia (UNAMA)
(Belém, PA, Brasil)
sergio.gomes@unama.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1731-8766>

Análise de Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo a Luz da Teoria dos Custos de Transação

Analysis of Inter-organizational Relationships: A Study Based on the Theory of Transaction Costs

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os atributos presentes nas transações entre hotéis e fornecedores de alimentos à luz da Teoria dos Custos de Transação. Trata-se de um estudo de caso múltiplos, de natureza descritiva, com abordagem multimétodos. Dados foram coletados por meio de questionário e entrevistas junto a gestores dos hotéis investigados. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva enquanto que os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados demonstraram a existência de baixo custo de transação *ex-ante* e *ex-post* entre hotéis e fornecedores de alimentos; a predominância de contratos formais e por temporada; que o mercado é o sistema de governança dos contratos; e, ainda, que os produtos alimentícios comprados pelos hotéis apresentam especificidades locacional e temporal.

Palavras-Chave: Hotéis. Relações com fornecedores. Custos de Transação.

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the attributes present in transactions among hotels and food suppliers in the light of the Transaction Costs Theory. This is a multiple case study, of a descriptive nature, with a multi-method approach. Data were collected through a questionnaire and interviews with managers of the investigated hotels. Descriptive statistics were used to analyze the quantitative data and the content analysis to analyze the qualitative data. The main results showed the existence of low *ex-ante* and *ex-post* transaction costs among hotels and food suppliers; the predominance of formal and seasonal contracts; that the contract governance system is the market; and also, that the food products purchased by the hotels have locational and temporal specificities.

Keywords: Hotels. Relations with suppliers. Transaction Costs.

Introdução

As pesquisas sobre relacionamento interorganizacional em Gestão de Cadeias de Suprimentos (GCS) vêm ganhando apreço no cenário acadêmico e têm grande espaço na gestão das organizações, inclusive sendo esse tema estratégico para gestores. Nesse sentido, cada vez mais as organizações adotam posturas estratégicas, ágeis e flexíveis em seus relacionamentos, objetivando a criação e apropriação de valor que garantam sua permanência no mercado (Shi & Liao, 2013; Tennant & Fernier, 2014; Teller, Kotzab, Grant & Holweg, 2016).

A GCS analisa as relações entre fornecedores e clientes de maneira a subsidiar a formulação das estratégias e orientar a tomada de decisão dos gestores. Os estudos mostram que práticas de relacionamento na cadeia de suprimento de bens/serviços se desenvolvem com base nas experiências de ambas as partes, em que atributos como confiança, comportamento oportunista e comprometimento são importantes de serem analisados (Ngouapegne & Chinomona, 2019), como enunciado pela Teoria dos Custos de Transação (TCT).

A literatura sobre relacionamento interorganizacional entre fornecedores e compradores tem apontado o gerenciamento dos relacionamentos da cadeia de suprimento como essenciais para o desempenho da cadeia como um todo, pois contribui no processo de criar valor a partir do aprimoramento das capacidades de cada uma das partes (Teller et al., 2016).

No segmento da hotelaria, em especial, o relacionamento interorganizacional tem sido explorado com mais frequência no contexto das redes hoteleiras internacionais, devido ao poder que ela detém sobre seus fornecedores e a adoção de práticas colaborativas como forma de garantir a frequência e qualidade dos produtos consumidos (Shi & Liao, 2013; Maria, Rachel, Dimitris, Fotios & Suela, 2019).

Neste contexto, este estudo busca resposta à seguinte questão: quais atributos estão presentes, na relação formal ou informal, dos hotéis com fornecedores de alimentos? Tal questão continua atual no campo teórico da GCS, com destaque para gestão do relacionamento fornecedor-comprador, de relacionamentos e colaboração e, ainda, dos estudos de gestão estratégica, os quais contribuem para o desenvolvimento teórico do campo da GCS (Swanson, Goel, Francisco & Stock, 2018).

Assim sendo, tem-se como objetivo deste artigo analisar os atributos presentes nas transações entre hotéis e fornecedores de alimentos à luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Espera-se que o conhecimento produzido por meio deste estudo possa contribuir na formulação de estratégias que contribuam à redução da assimetria de informações, do grau de incerteza, assim como ampliar o fluxo de informações na cadeia e o nível de cooperação, com reflexos positivos sobre os ganhos de produtividade (Chen, Ven, Rajkumar & Tomochko, 2011).

Cabe ressaltar que a indústria hoteleira, somada a de viagens e turismo, tem papel de destaque na formação da renda mundial, pois contribuiu com US\$ 8,2 trilhões para economia global (10,4% do PIB mundial), gerando 313 milhões de empregos em 2017 conforme dados do Relatório Anual do Turismo (World Tourism Organization [UNWTO], 2017). Tais números do segmento do turismo evidenciam a posição de destaque desta indústria no mundo, uma vez que é considerado um vetor de desenvolvimento econômico e social, em especial, em regiões subdesenvolvidas ou em desenvolvimento (Telfer & Sharpley, 2016), a exemplo da região Norte do Brasil.

A indústria de hotelaria, no Brasil, passou a se desenvolver principalmente com a entrada de grandes redes hoteleiras internacionais, a partir da década de 1990. Com a expansão do mercado hoteleiro abriu-se um leque para novos investimentos no turismo de lazer e turismo de negócios no país (Roim & Gonçalves, 2012). O quantitativo de hotéis e *flats* no Brasil em 2017 foi de 10.314 unidades hoteleiras, os quais ofertaram 537.474 quartos. Deste total, 89,1% são hotéis independentes. Os hotéis, ditos de bandeira, representaram 10,9% deste total e ofertaram 35,2% da quantidade total de quartos (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil [FOHB], 2017).

A abordagem metodológica adotada neste estudo considera a complementaridade existente entre o método qualitativo e o quantitativo para utilizar multi-métodos: aplicação de questionário estruturado e entrevistas em profundidade. O conjunto de hotéis pesquisados foram classificados como de bandeira ou independente, como forma de identificar quais as características econômicas e relacionais presentes nas transações.

Fundamentação teórica

Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos da hotelaria

A prestação dos serviços na hotelaria requer transações com fornecedores, entre eles os de alimentos, que estabelecem relacionamentos formais e informais de maneira a garantir a entrega de insumos. O grande desafio dos hotéis é estabelecer relacionamentos seguros que reduzam a incerteza e garantam o fluxo de produtos.

O interesse desta pesquisa recai sobre os fornecedores de produtos de origem animal, vegetal e mineral que abastecem os hotéis com seus produtos utilizados nos serviços de alimentação e bebidas. Nos hotéis há um ciclo de produção de alimentos que segue a necessidade dos cardápios. O planejamento dessa atividade possibilita a previsão das necessidades futuras baseadas nos registros de vendas, sazonalidade, ciclos e tendências de compras, o que possibilita o controle de qualidade e evita o desperdício (Chon & Sparrowe, 2014).

A gestão do processo de relacionamento do hotel com seus fornecedores de alimentos pode afetar a qualidade, a adequação e os preços dos produtos e serviços adquiridos, comprometendo a realização dos serviços da hotelaria e o nível de satisfação dos clientes. Como forma de reduzir a incerteza e tornar esses processos mais fluídos, Roy, Hall & Ballantine (2019) mostram a GCS deve focar na confiança entre as partes que desenvolvem um relacionamento que transcende a transação comercial e se estende para as relações sociais que permitem aprofundar o nível de confiança decorrente da transferência de conhecimento, além do fato que o nível da confiança pode funcionar como uma barreira para novos entrantes no mercado da hospitalidade (Maria, et al., 2019).

Neste sentido, os relacionamentos interorganizacionais surgem como estratégia de ação das organizações hoteleiras na busca por vantagens competitivas em relação aos concorrentes, reduzindo os impactos da ação das grandes redes de hotelaria. Os ganhos de competitividade emergem da conexão entre fornecedor e os hotéis ou restaurantes: o primeiro imbuído em entregar produtos alimentícios de qualidade e produzidos de acordo com os padrões de consumo das empresas compradoras; e os hotéis aproveitam essas características de qualidade e pontualidade para criar valor. Em síntese, essas relações se sustentarão em atributos como confiança, colaboração

e reciprocidade, construídos pela frequência de relacionamento entre as partes (Ku, Hsu & Wu, 2020).

No entanto, para que se chegue a uma gestão de processos colaborativos e compartilhados é necessário entender como as relações de confiança, reciprocidade, cooperação, capacidade de correr riscos, entre outras, são criadas na gestão interna do hotel e no relacionamento com os fornecedores. Em um contexto de relacionamento *business-to-business* (B2B) a confiança atua como um mecanismo de coordenação da relação que reduz a incerteza e os comportamentos oportunistas, e potencializa a colaboração como forma de melhorar o desempenho das partes (Roy et al., 2017). O estudo de casos múltiplos realizado por Hocayen-da-Silva & Teixeira (2009) mostra que os gestores de hotéis na cidade de Curitiba, de maneira geral, possuíam boa integração pessoal, pois muitos se conheciam, trocavam informações e participavam de organizações da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), seção Paraná, o que contribui para formação de relações de confiança.

Em síntese, os estudos avaliados mostram a necessidade de se realizar novas pesquisas sobre a temática do relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimento da hotelaria, muito influenciada pela estrutura dos sistemas econômicos presentes em cada região do Brasil, uma vez que a diversidade e a intensidade desse dinamismo acaba por influenciar nas características dessas transações e a orientar os relacionamentos entre hotéis e seus fornecedores. Daí a necessidade de se identificar quais atributos estão presentes nas transações econômicas e os aspectos subjacentes a definição desses contratos, conforme a TCT a seguir apresentada.

Teoria Economia dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) foi desenvolvida por Ronald Coase em 1937 em que a ideia central é que a firma é formada por um conjunto de contratos que regem as relações entre os agentes econômicos e geram custos adicionais para serem planejados e monitorados, seja internamente ou no mercado, e cuja coordenação dependerá da estrutura organizacional da empresa e de como ela vai se relacionar com fornecedores e clientes.

Como a essência de um contrato é a promessa de troca de bens/serviços entre as partes contratadas, têm a necessidade de elaborar contratos que reduzam o risco de não serem efetivados diante das incertezas futuras ou de comportamentos indesejados entre as partes que levam à ruptura da relação contratual. Diante da estrutura do ambiente organizacional, a visão da TCT é que a transação passa a ser a unidade central de análise da teoria da organização econômica e os contratos tornam-se um problema que demanda atenção ao ser analisado, considerando-se os riscos e como eles podem ser mitigados.

Nesta perspectiva a literatura propõe que os custos de transação podem ser distinguidos em dois tipos principais: os custos *ex-ante* e os *ex-post*. Os primeiros, são os custos de elaboração e negociação e, o segundo, é o de manutenção de um acordo. Um contrato pode ser completo por contemplar todas as cláusulas claramente definidas, assim como as adaptações necessárias e estabelecidas de forma antecipada. No entanto, há aqueles contratos que necessitam ser ajustados na medida em que as partes se relacionam e as contingências se apresentam, dado o grau de especificidade do ativo (Williamson, 1985).

Os custos da elaboração dos contratos representam incerteza decorrente, diretamente, dos aspectos comportamentais relacionados à: racionalidade limitada e ao

comportamento oportunista dos agentes econômicos envolvidos na transação e, ainda, a aspectos idiossincráticos das organizações, decorrentes do nível de capacidades desenvolvidas a partir da frequência das relações e que orientam a confecção dos contratos (Roehrich, Selviaridis, Kalra, Van der Valk, & Fang, 2020).

A especificidade do ativo está relacionada ao grau em que o ativo representa os custos relacionados à impossibilidade de utilizar determinado ativo em outras transações. Quanto mais específico o ativo, maiores serão os custos de transação, ou seja, o quanto aquele investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é sua realocação em virtude da perda do valor (Williamson, 1985).

Na medida que ocorrem as trocas de produtos e/ou serviços entre as organizações e a presença de comportamentos oportunistas, a TCT apresenta um conjunto de regras formais e informais entre as partes e conhecido como mecanismo de governança. Há dois tipos de governança: a dos contratos, que considera os aspectos econômicos do mercado; e a governança relacional decorrente de normas sociais e da confiança (Vandaele, Rangarajan, Gemmel & Lievens, 2007). Para Mayer e Argyres (2004), por exemplo, os mecanismos de governança contratual e relacional se complementam e, com isso, a elaboração de contratos eleva o nível da confiança possibilitando a realização de contratos mais eficientes e duradouros.

Segundo Roehrich et al. (2020) ambos mecanismos de governança são vitais nos relacionamentos interorganizacional e a interação entre eles depende dos antecedentes de cada uma das partes. Ou seja, depende de como as empresas elaboram seus contratos considerando a especificidade dos ativos, o ambiente de incerteza e as estruturas de mercado.

De acordo com Williamson (1985), os mecanismos de governança dos contratos podem ser o mercado, conhecido como contrato clássico e utilizado em transações não específicas com uma frequência ocasional ou recorrente; a forma de governança trilateral ou híbrida, posicionada entre o mercado e a integração completa, definida como um contrato neoclássico; e a governança de transações específicas, conhecida como contratos de relacionamento, caracterizada pela presença de transações recorrentes e de alta e média especificidade, que representa uma espécie de sociedade entre as partes, repleta de normas balizadoras.

Neste estudo, a TCT é empregada para analisar as relações entre os hotéis e seus fornecedores de alimentos pelo fato de ocorrer a troca de direito de propriedade e essa troca ser carregada de incerteza, que precisa ser minimizada, diante de uma racionalidade limitada, por comportamentos oportunistas e pela necessidade de garantir o fluxo de produtos na cadeia de suprimento de alimentos dos hotéis.

Metodologia

O desenho da pesquisa foi desenvolvido considerando métodos e procedimentos de levantamentos de dados qualitativos e quantitativos definido como método misto (Creswell & Poth, 2016). A população alvo da pesquisa é formada por 56 hotéis independentes e de bandeira (rede hoteleira nacional ou internacional), localizados nas cidades de Belém e Ananindeua, que fornecem serviços de restaurante (café da manhã, lanche, almoço, jantar e recepções) aos hóspedes.

Em termos de classificação pode-se afirmar que a pesquisa é descritiva. Envolve estudos sobre o relacionamento entre os hotéis e seus fornecedores, incorporando

dados de entrevistas dos principais interessados (gestores dos hotéis) para estabelecer processos, mecanismos e relações entre as partes (Diehl & Tatim, 2004).

A amostra de hotéis utilizada pela pesquisa quantitativa é não probabilística e formada por 18 unidades que concordaram em participar da pesquisa e representam 32% do total de hotéis. A pesquisa qualitativa foi desenvolvida junto a sete hotéis escolhidos de forma intencional entre os 18 investigados. A realização da pesquisa qualitativa se justifica pela necessidade de coletar informações de como e por que os hotéis escolhem e trocam seus fornecedores, considerando o conjunto de atributos discutidos na TCT. Os resultados alcançados ajudaram a qualificar a análise dos dados obtidos a partir da pesquisa quantitativa.

No Quadro 1 são apresentados os hotéis participantes da pesquisa, identificando a localização, o tipo de hotel, o cargo do funcionário entrevistado (cujo código adotado, ao longo da análise, será o mesmo designado ao hotel que representa) e o tempo de existência do hotel, em número de anos.

Quadro 1 - Lista de hotéis pesquisados no levantamento quantitativo

CÓDIGO DO HOTEL	LOCAL	TIPO DO HOTEL	ANOS DE EXISTÊNCIA DO HOTEL	CARGO DO ENTREVISTADO
H9B	Belém	Bandeira	34	Gerente geral
H11B	Belém	Bandeira	10	Sub gerente
H3B	Belém	Bandeira	09	Supervisor Operacional
H8B*	Belém	Bandeira	07	Gerente de A & B
H14I	Belém	Bandeira	06	Gerente Operacional
H6B	Belém	Bandeira	05	Gerente de A & B
H12B*	Belém	Bandeira	05	Gerente Operacional
H10B*	Ananindeua	Bandeira	05	Gerente geral
H7I	Belém	Independente	45	Analista Financeiro
H13I	Belém	Independente	45	Coordenadora de
H17I	Belém	Independente	17	Gerente
H11*	Belém	Independente	15	Gerente geral
H2I	Belém	Independente	14	Gerente
H16I	Belém	Independente	12	Sub gerente
H18I*	Belém	Independente	10	Gerente geral
H4I*	Belém	Independente	04	Gerente
H15I	Belém	Independente	03	Chefe de Recepção
H5I*	Ananindeua	Independente	02	Gerente geral

Fonte: Resultado da Pesquisa

* Hotéis participantes da pesquisa qualitativa;

A letra I ao final do Código de identificação do hotel indica que é um hotel independente, enquanto a letra B refere-se ao hotel de Bandeira.

A coleta dos dados aconteceu diretamente junto aos gestores ou funcionário indicado no Quadro 1. Inicialmente, os pesquisadores abordaram os gestores e apresentaram os objetivos da pesquisa, em seguida consultaram se o representante gostaria de participar das duas etapas da pesquisa, sendo elas: 1ª) resposta ao questionário, composto por perguntas fechadas e respostas únicas; 2ª) entrevista a partir de roteiro semiestruturado. Sete dos gestores ou funcionários consultados concordaram

em participar. O tempo médio de realização de cada entrevista foi de, aproximadamente, 40 minutos.

O instrumento de coleta da pesquisa quantitativa foi elaborado com base no trabalho de Akkaranggon (2010) e ajustado à realidade do contexto investigado. Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, em especial, a média aritmética a fim de identificar padrões de comportamento das variáveis analisadas e o desvio padrão, que permite mensurar a dispersão dos valores em torno da média, como apresentado nas fórmulas a seguir:

$$\text{Média aritmética} = \sum_{i=1}^n X_i / n \quad (1)$$

$$\text{Desvio Padrão} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 / (n - 1)} \quad (2)$$

Os dados qualitativos foram analisados por meio do método de análise de conteúdo, visando sistematizar as respostas dos entrevistados em relação à forma como os hotéis se relacionam com os fornecedores. Na descrição do conteúdo das entrevistas buscou-se identificar quais atributos estavam presentes e o comportamento dos gestores na condução da relação no longo prazo.

Análise e discussão

Perfil dos hotéis

Do total de 18 hotéis pesquisados 55,5% deles foram classificados como Independentes e refletem a maior proporção desse tipo de hotel na população de unidades hoteleiras e de flats. A principal forma de gestão desses empreendimentos hoteleiros é a familiar, em que um membro da família fica responsável pela administração do hotel, enquanto, no caso dos hotéis de bandeira a predominância é a gestão profissional, pelo próprio hotel ou é terceirizada e segue as orientações da rede, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Hotéis pesquisados por tipo e forma de gestão

Tipo do hotel	Forma de gestão			Total	
	Familiar	Terceirizado	Próprio hotel	Abs	%
Bandeira	2	3	3	8	44,5
Independente	8	1	1	10	55,5
Total	10	4	4	18	100,0

Fonte: Resultados da Pesquisa

Conforme dados resumidos na Tabela 2 foram identificadas cinco categorias de hotéis. A categoria com maior quantidade de leitos foi a turística, considerada de três estrelas, uma vez que oferece serviços de café da manhã, almoço, são elegantes e com preços acessíveis, além de possuírem áreas de lazer, como lojas, piscinas, *playground*, como definidos pelo Ministério do Turismo (MTur, 2015).

Tabela 2

Categoria dos hotéis por intervalo do número de leitos

Categoria	Intervalo de número de leitos				Total
	Até 100	101 a 200	201 a 300	Acima de 300	
Luxo	0	0	1	2	3
Superior	0	2	0	1	3
Turística	0	3	3	1	7
Econômico	0	0	2	1	3
Histórico/ Charme	2	0	0	0	2
Total	2	5	6	5	18

Fonte: Resultados da Pesquisa

Nota: O intervalo do número de leitos definido pelos autores.

Os preços de pernoite de hospedagem praticados pelos hotéis pesquisados variam de um valor mínimo de R\$112,00 e máximo de R\$ 336,00, com média de R\$184,17. Se for considerado o tipo de hotel, os independentes tiveram média de R\$187,70, superior ao observado para os hotéis de bandeira R\$179,88. A média dos anos de existência é de 12 anos, porém, há um hotel com 45 anos de existência na atividade, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3

Medidas de estatísticas descritivas dos hotéis

Variável	Máximo	Mínimo	Média	Desvio padrão
Valor médio da diária (em R\$)	336,00	112,00	184,17	61,11
Anos de existência do hotel	45	1	12	13
Número de quartos	405	9	153	99
Número médio de quartos ocupados	211	3	73	49
Número de leitos	671	26	268	161
Número médio de leitos ocupados	258	7	115	63

Fonte: Resultados da Pesquisa

A medida de ocupação dos hotéis, importante indicador do nível de desempenho medido no mês, foi de 47,71%. Esse indicador expressa o nível da eficiência operacional do estabelecimento e é utilizado para orientar a formulação de estratégias para reduzir custos, motivação para melhoria da qualidade e a revisão ou alteração de procedimentos da empresa (Machado, Machado & de Almeida Holanda, 2007).

No caso dos hotéis independentes a taxa de ocupação ficou em 48,73% e os de bandeira com 46,72%. Essa taxa reflete o elevado grau de ociosidade das unidades habitacionais dos hotéis localizados em Belém e Ananindeua, decorrente, em grande parte, da redução do nível de hóspedes de negócios que é o maior contingente de procura pelos hotéis, o que pode ser explicado em função da crise econômica vivenciada no Brasil, com reflexos no estado do Pará. No entanto, essa realidade difere da

taxa observada em cidades litorâneas do Nordeste, como Fortaleza e Recife com taxas de 65,0% e 63,3%, respectivamente (FOHB, 2017).

Os hotéis pesquisados adquirem produtos alimentícios para atender a demanda dos hóspedes e não hóspedes por serviços de alimentação, 100% oferecem café da manhã; 72,2% lanches a qualquer hora do dia; a mesma porcentagem se organizam para oferecer o almoço, na modalidade *Self service*, e o jantar somente à *la carte*; e 68,0% deles oferecem serviços de *buffet* para eventos.

O relato do entrevistado no hotel independente H18I indica que o chefe de cozinha ou cozinheiro, na maior parte dos hotéis participantes da pesquisa, tem autonomia para definir o cardápio, os fornecedores e a qualidade dos produtos consumidos conforme a experiência: “o gestor, o chefe de cozinha (ele analisa a qualidade, a constância na qualidade) porque é comum a primeira vez o produto ser ótimo e depois vai decaindo a qualidade” (H18I).

Como observado anteriormente, a configuração do relacionamento com os fornecedores de alimentos decorre da diversidade dos cardápios em cada hotel e de acordo com o objetivo do serviço. No caso de eventos, pratos especiais são ofertados e dependendo da diversidade deles, um maior número de produtos são consumidos e solicitados aos fornecedores. Dos hotéis pesquisados, 17 deles oferecem pratos tradicionais da cozinha brasileira ou internacional.

A metade dos hotéis participantes da pesquisa ofertam pratos da culinária regional como forma de possibilitar ao cliente a degustação da comida tipicamente paraense, como relatado pelo gestor do hotel H11 “Digo que o apreço pela comida regional, até mesmo pela curiosidade dos hóspedes é grande. Os pratos com peixe é um dos mais procurados devido a nossa região” (H11). Segundo Gálvez, Granda, López-Guzmán & Reinoso (2017), a gastronomia é vista como um componente significativo da cultura e do patrimônio de uma região, o que impulsiona o turismo local.

Atributos presentes nas transações entre fornecedor de alimentos e os hotéis

Os hotéis pesquisados buscam, com maior frequência, adquirir os produtos alimentícios que necessitam junto à atacadistas, supermercados e distribuidores da Central de Abastecimento do Estado do Pará (CEASA) e de casas de carnes, sejam eles hotéis de bandeira ou independentes. Dos hotéis pesquisados, 72,2% realizam suas compras na Ceasa, enquanto que 22,2%, adquirem alimentos nas feiras, como resumido na Tabela 4.

Um aspecto observado na pesquisa foi a existência de grande variedade de fornecedores de alimentos, pelo fato de os produtos serem encontrados com facilidade em mais de um fornecedor. Isso demonstra que os hotéis encontram no mercado um elevado número de fornecedores com produtos idênticos, em que a informação sobre o preço flui normalmente. A respeito dos preços, um gerente manifestou que “são muitos, nem o da carne é o mesmo; às vezes um fornecedor está sem picanha e outro tem; nunca dá para trabalhar com apenas um fornecedor. Eles são: supermercados, açougues, Ceasa, feiras e principalmente os atacadistas” (H11I).

Tabela 4
Fornecedores de alimentos por tipo de hotel

Fornecedores	Resposta	Tipo do hotel		
		Bandeira	Independente	Total
Supermercados	Sim	3	9	12
	Não	5	1	6
Atacadistas	Sim	7	10	17
	Não	1	0	1
Casas de Carnes	Sim	3	6	9
	Não	5	4	9
Ceasa	Sim	7	6	13
	Não	1	4	5
Feira	Sim	1	3	4
	Não	7	7	14
Outros	Sim	1	2	3
	Não	7	8	15

Fonte: Resultados da Pesquisa

Na percepção dos entrevistados a incerteza é reduzida, pois, existe um número elevado de fornecedores desses produtos no mercado local e o processo de escolha ocorre a partir da seleção prévia, via cotação de preços. Trata-se de uma prática inserida naquilo que Williamson (1985) definiu como custo *ex-ante*, e que garante a efetivação da negociação e a troca dos direitos de propriedade entre as partes. No entanto, o fato de transacionar com muitos fornecedores diferentes inibe o desenvolvimento de atributos relacionais e contratuais, importante na elaboração dos contratos (Roehrich, et al., 2020). O gestor de um hotel destacou a variedade de fornecedores com quem se relaciona: “são muitos; temos os atacadões; temos no mínimo três cotações para verificar o preço dos produtos. Dessa forma, vemos o qual têm melhor qualidade e preço bom. Temos uns 30 fornecedores e uns sete que se destacam” (H21).

Na medida em que tais transações ocorrem, com mais ou menos frequência, contratos formais ou informais são ajustados como forma de melhor garantir a sua adoção e possibilitar ao hotel o acesso à produtos de qualidade. O gestor de um hotel investigado destacou que possui, em seu conjunto de fornecedores, pequenos produtores rurais localizados em municípios da região do Acará. Segundo este mesmo gestor “supermercados, atacadistas, importadoras de vinhos, distribuidores de alimentos, e muita coisa – pois temos muitos itens – compramos de pequenos produtores como, por exemplo, o senhor que me fornece o palmito de pupunha que é de Moju” (H18I).

Diante do elevado número de fornecedores, alguns hotéis estabelecem práticas de dividir a demanda de produtos por dois ou mais fornecedores. Verificou-se como justificativa a experiência dos hotéis com casos de promessas não cumpridas e variação no preço do produto. A este respeito, um gestor assim manifestou:

Temos muitas opções de fornecedores no mercado. Caso ocorra, por exemplo, de um produto como o mamão Havaí estiver pequeno, estragado, ele é devolvido ou, ainda, se pedimos morango e estiver muito maduro, nós não compramos, assim como se estiver verde. Fazemos assim também com o tomate.

Quando temos uma caixa e verificamos o estado do produto, separamos os que servem e os que não servem são pesados e devolvidos ao fornecedor. Pesamos e fazemos uma devolução na nota fiscal ou eles trocam o produto ruim por produto em bom estado. Os fornecedores, de modo geral, ficam sempre com uma média de um para o outro de R\$8,00 a R\$10,00, mas, este valor, quando comprado em grande quantidade faz muita diferença. Isto acaba influenciando na escolha do fornecedor (H4I)

O relato deste gestor de compras apresenta um exemplo de como a frequência das relações com os fornecedores de frutas são aperfeiçoadas com base no aprendizado ocorrido entre as partes, diante da troca de bens altamente perecíveis com uma especificidade temporal elevada para o hotel e que poderá gerar prejuízos. Este tipo de relacionamento conduz a uma redução dos custos de transação *ex-post*, pois, reduzem eventual necessidade de processos judiciais que acarretariam alocação de recursos financeiros frente aos custos judiciais. A conduta do hotel em foco evidencia o uso do poder de compra em termos da relação com o fornecedor, estratégia apontada por Krajewski, Ritzman & Malhorta (2009)

Diante do número elevado de fornecedores para os produtos alimentícios, verificou-se que os hotéis preferem definir o mercado a partir de mecanismos de governança dos contratos. Isto permite garantir o acesso aos produtos, uma vez que na presença de comportamento oportunista, a troca do fornecedor ocorre com facilidade sem comprometer o desenvolvimento dos processos na cozinha do hotel. Identificou-se que a troca de fornecedores pelos hotéis não é frequente, porém, acontece, como se observa no relato de um gestor de hotel independente, a seguir.

Só trocamos se ele falhar com o produto, em termos de preço alto ou falta de qualidade. Temos sempre três fornecedores caso aconteça algum imprevisto, vamos para outros fornecedores. Não temos um fixo, fazemos rodizio. É bom para eles e também para nós, que não ficamos na mão deles (H4I).

A taxa de troca de fornecedor fica no intervalo entre 5,0% e 10,0% nos hotéis de categoria independente ou de bandeira. Os motivos mais frequentes identificados na troca de fornecedores foram o preço, a qualidade, o não atendimento dos padrões especificados do produto e a falta de pontualidade. No entanto, como há grande quantidade de fornecedores no mercado esses fatores que potencializam a incerteza são mitigados uma vez que a maior parcela dos hotéis trabalha com um sistema de cotação de preços e qualidade dos produtos, além de exercerem poder sobre os fornecedores para que atendam às exigências do hotel.

Do total de produtos alimentícios consumidos pelos hotéis investigados, os *in natura* como frutas, carnes, legumes e verduras precisam ser estocados e manuseados atendendo as exigências da vigilância sanitária, assim como os demais produtos alimentícios, enlatados ou não. Neste sentido, verificou-se que a aquisição dos produtos é orientada pela qualidade para consumo e pelo preço condizente com o produto, seguido da pontualidade e do tempo de resposta. Tais atributos confirmam os custos *ex-ante* da escolha dos fornecedores e da elaboração e negociação dos contratos formais ou informais, seja para hotéis de bandeira ou independentes (ver Tabela 5).

Tabela 5

Aspectos considerados na definição do fornecedor por tipo de hotel

Atributos utilizados na definição do fornecedor?	Resposta	Tipo do hotel		Total
		Bandeira	Independente	
Preço	Sim	8	10	18
	Não	0	0	0
Qualidade	Sim	8	10	18
	Não	0	0	0
Pontualidade	Sim	5	5	10
	Não	3	5	8
Confiabilidade	Sim	4	5	9
	Não	4	5	9
Tempo de resposta	Sim	5	5	10
	Não	3	5	8
Pagamento diferenciado	Sim	5	4	9
	Não	3	6	9
Compra no cartão	Sim	2	3	5
	Não	6	7	13

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Diante dos aspectos identificados nas transações e a frequência com que estas ocorrem entre hotéis e seus fornecedores, o efeito do relacionamento interpessoal a partir de uma percepção comercial entre os representantes das empresas evidenciou ser um aspecto que contribui para reduzir a incerteza e melhorar a confiança entre as partes (Vandaele, et al., 2007) de forma a reduzir custos de transação *ex-post*. No caso dos hotéis investigados, o profissional habilitado para realizar essas transações tem experiência na atividade por deter informação sobre a qualidade, tamanho e condição do produto, flutuações de preços do mercado, normas sanitárias e de acondicionamento desses produtos, aspectos considerados no momento das transações (Chon & Sparrowe, 2014). No entanto, o aspecto preço é usado de forma unânime, em função da especificidade temporal e locacional do produto, e por ter muitos concorrentes para fornecer o produto, há espaço para a barganha por melhores preços de compra dos produtos.

Verificou-se que os hotéis interagem diariamente com os fornecedores de alimentos, devido à condição de perecibilidade de alguns desses produtos. No entanto, a frequência com que as transações ocorrem é uma variável importante para se estabelecer trocas de conhecimento e gerar aprendizado entre as partes, tanto que, se a relação for ocasional, pouca transferência de informações ocorrerá e as partes elevam o nível da incerteza de que o contrato será plenamente cumprido e o custo da transação torna-se elevado.

Identificou-se, também, que o tipo de contrato predominante nas transações entre os hotéis investigados e seus fornecedores é o formal, em que as partes celebram um contrato que exige negociações *a priori* entre as partes e ajustes *a posteriori*, caso aconteçam situações de cumprimento parcial ou não cumprimento do contrato, conforme Tabela 6.

Tabela 6

Tipos de contratos entre hotéis e fornecedores

Tipos de contratos	Resposta	Tipo de hotel		Total
		Bandeira	Independente	
O contrato formal	Sim	5	8	13
	Não	3	2	5
O contrato informal	Sim	3	4	7
	Não	5	6	11
O misto	Sim	1	3	4
	Não	7	7	14
O contrato por temporada	Sim	1	7	8
	Não	7	3	10

Fonte: Resultados da Pesquisa.

No entanto, como os custos de elaborar o contrato demonstraram ser relativamente baixos devido à elevada quantidade de fornecedores e a pouca especificidade do ativo, com alguma especificidade temporal devida a perecibilidade, uma vez que são produtos alimentícios. Esta característica dos ativos possibilita a realização de contratos informais e de temporada, principalmente, nos sete hotéis independentes participantes da pesquisa.

Nesse contexto, o contrato formal demonstrou ser um diferencial, representando 72,2% do total das transações, pois, contribui para que o conjunto de regras, assim como os processos definidos internamente pela organização, sejam cumpridos reduzindo as incertezas. O relato do gerente de um Hotel investigado reflete bem as exigências para se relacionar com fornecedores de alimentos ao destacar as exigências “Formais, com ordem de compra, assinatura do diretor, nota fiscal, CNPJ envolvido, movimentação de conta bancária” (H18I).

Além dos contratos formais, observou-se a presença da informalidade, conforme relato do gerente de outro Hotel investigado em relação às situações em que se costuma utilizar o contrato informal: “geralmente são contratos verbais, temos confiança. Tipo, vamos te pagar tal dia, tenho tantas notas tuas acumuladas. Aí quita uma, depois pedimos mais duas; vai ter um evento, pagaremos logo; e, assim, a relação vai durando anos” (H12B)”.

Atributos presentes na relação dos hotéis com fornecedores de alimentação

Em relação às características das transações realizadas entre os hotéis e fornecedores observou-se: a existência de elevado número de fornecedores; baixa especificidade do ativo e, ainda, que o mercado é o melhor sistema de governança para orientar a transação entre as partes. Percebeu-se, também, que a baixa taxa de troca dos fornecedores e a frequência diária do relacionamento são características correlacionadas com o nível de satisfação que, em grande medida, sustentam o relacionamento entre as partes.

Os dados da Tabela 7 evidenciam que a confiança foi o principal atributo considerado nas transações entre os hotéis investigados e fornecedores de alimentos, se-

guido por atributos relativos a reciprocidade, cordialidade e formalidade nas transações. Esses resultados sugerem que, ao coordenar relacionamentos colaborativos com fornecedores, os gestores buscam mais do que uma boa compra que garanta a entrega dos produtos no prazo correto e com preços razoáveis. Os gestores buscam realinhar, continuamente, a confiança neles depositada, investir em ativos para o relacionamento e, acima de tudo, responder às ações conjuntas dos compradores, como apresentado por Claro e Claro (2004). Tal cadeia de relacionamentos proporciona um fluxo de informações que retroalimenta as relações entre as partes e contribui para reduzir comportamentos oportunistas e minimizar o estresse na relação (Roehrich et al., 2020), como relatado pelo gestor de um hotel que assim manifestou “Há uma responsabilidade muito grande entre eles e nós. Se ele cometer uma falha com a gente, estamos encrocados...e já aconteceu situações assim e tivemos que nos virar” (H8B).

Tabela 7

Atributos presentes nas relações com os fornecedores

Atributos	Resposta	Tipo do hotel		Total
		Bandeira	Independente	
Cordialidade	Sim	5	3	8
	Não	3	7	10
Confiança	Sim	7	9	16
	Não	1	1	2
Reciprocidade	Sim	5	4	9
	Não	3	6	9
Proximidade	Sim	1	0	1
	Não	7	10	17
Formal	Sim	2	2	4
	Não	6	8	14
Poder	Sim	1	0	1
	Não	7	10	17
Outras	Sim	0	1	1
	Não	8	9	17

Fonte: Resultados da Pesquisa

A reciprocidade e a cordialidade são atributos construídos com base nas trocas de informações e de experiências vivenciadas, de um lado, pelos gestores dos hotéis com os clientes que consomem seus produtos e relatam suas experiências gastronômicas na internet e nas pesquisas de opinião do próprio hotel; por outro lado, pelas experiências dos fornecedores com as distribuidoras, atacadistas, casas de carne, frigoríficos e demais entes situados a montante da cadeia.

Atributos como o poder demonstrou ser pouco adotado para descrever as relações com fornecedores (ver Tabela 7). No entanto, relatos de gestores evidenciaram a relação de dependência de fornecedores e o poder dos hotéis para definir as regras e normas da relação, principalmente, em termos de preço e qualidade do produto. Tal poder resulta da elevada concorrência entre os fornecedores (elevado número de

concorrentes) e a pouca diferenciação de produtos que comercializam.

Dos fatores que sustentam o bom relacionamento dos hotéis com os fornecedores, identificou-se que a colaboração entre as partes foi a que mais se sobressaiu. Isto demonstra que, para sustentar os atributos de confiança e reciprocidade faz-se necessária a colaboração, como forma de garantir a qualidade do produto e o preço adequado para que o processo de barganha entre as partes resulte em lucros econômicos, conforme evidenciado na Tabela 8.

Tabela 8

Fatores presentes em um bom relacionamento entre os hotéis e fornecedores de alimentos

Fatores	Resposta	Tipo do hotel		Total
		Bandeira	Independente	
O pagamento em dia	Sim	5 (38%)	8 (62%)	13 (100%)
	Não	3(60%)	2(40%)	5(100%)
As trocas de informações	Sim	4(57%)	3(43%)	7(100%)
	Não	4(36%)	7(64%)	11(100%)
A colaboração entre as partes	Sim	6(43%)	8(57%)	14(100%)
	Não	2(50%)	2(50%)	4(100%)
A frequência da transação	Sim	5(45%)	6(55%)	11(100%)
	Não	3(43%)	4(57%)	7(100%)
O cumprimento das promessas	Sim	6(50%)	6(50%)	12(100%)
	Não	2(33%)	4(67%)	6(100%)

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Do total de entrevistados, 13 deles afirmaram que o pagamento em dia é uma forma de sustentar um bom relacionamento, pois garante que as regras estabelecidas nos contratos formais ou informais sejam cumpridas, reduzindo a incerteza sobre o pagamento do serviço prestado e eliminando custos extras com demandas judiciais e estresse entre as partes que possa conduzir a comportamentos oportunistas. O gestor de um Hotel investigado ressaltou a sua abertura na relação com fornecedores: “Sempre uma conversa aberta, cotação em dia, responsabilidades deles cumpridas, qualidade dos produtos, pagamento em dia...sendo que é muito importante que ele supra nossas necessidades” (H4I).

O cumprimento das promessas foi o terceiro fator mais destacado por parte dos entrevistados para sustentar a relação com fornecedores, pois, o não cumprimento das obrigações de cada uma das partes da transação traz prejuízos às partes e cria um ambiente de incerteza para as relações futuras, além de elevar o custo de transação *ex-post*. Tais aspectos fragilizam os atributos em relação aos aspectos comerciais e interpessoais que surgem com a continuidade da relação (Roehrich et al., 2020).

Um gestor de Hotel investigado relatou a sua preocupação com o não cumprimento das promessas e a necessidade de troca de fornecedor: “Não trocamos com frequência. Falta de pontualidade, falta de informação, por exemplo, quando não tem o insumo, eles não te ligam para informar que não tem o insumo ou deixa esperando

por muito tempo, aí tem que trocar” (H18I).

Ter uma frequência de informações cada vez maior e contínua também demonstrou ser fator importante para manutenção de fornecedores de alimentos, conforme apresentado na Tabela 9. A frequência com que se processa estas informações e as utiliza para tomar decisão sobre a permanência de um fornecedor em seu cadastro é de fundamental importância para reduzir incerteza e custos futuros com demandas judiciais.

A troca de informações entre hotéis e fornecedores demonstrou contribuir para sustentar um bom relacionamento na percepção de sete dos 18 entrevistados. Cabe salientar que, para eles, o serviço de alimentação precisa ser melhor estruturado no que tange a forma de relacionamento com fornecedores. Portanto, verifica-se a importância da informação para o planejamento e a tomada de decisão de como estabelecer o relacionamento com fornecedores mais eficientes.

Conclusões

A partir da pesquisa desenvolvida, constata-se que o principal atributo da relação entre os hotéis e os fornecedores de alimentos demonstrou ser a confiança entre as partes, seguido de atributos como cordialidade e reciprocidade. Tais atributos foram considerados importantes para reduzir o nível da incerteza nas transações e, por conseguinte, os custos de transação como enunciado pela TCT.

Os hotéis investigados, em sua maioria, optam por estabelecer contratos formais como forma de garantir a entrega dos produtos com qualidade, pontualidade e a um preço de mercado, mesmo que o custo *ex-ante*, para sua elaboração, sejam elevados, especialmente, no caso de produtos como elevado nível de especificidade. No entanto, dada a grande quantidade de fornecedores no mercado verificou-se menor número de hotéis realizando tais transações de maneira informal, e a constante preocupação com preços menores.

Conclui-se que a governança de mercado ou contratual é a que se fez presente nas relações entre hotéis e fornecedores de alimentos. A opção de coordenar as relações via mercado – onde o preço define a troca dos direitos de propriedade – pode ser justificada pelos seguintes aspectos: grande quantidade de fornecedores, baixo nível de especificidade dos ativos, elevado nível de perecibilidade dos produtos alimentícios e frequência de transações.

Verificou-se, ainda, a existência de hotéis que utilizam o poder de compra para definir o formato da relação, de forma unilateral. Este tipo de conduta leva à redução do nível de transações no longo prazo. Ou sejam, o nível de confiança ancorado na governança contratual deve ser complementado pela governança relacional em que as trocas sociais contribuem para elevar o nível da confiança, como forma de garantir que ambas as partes tenham lucro econômico justo para se manter no negócio.

Os resultados da pesquisa indicam que a terceirização do serviço de alimentação tende a se ampliar por motivos diversos: dificuldade em contratar pessoal qualificado para realizar a atividade, comportamento inadequado dos responsáveis pelo setor com registros de furtos relatados pelos entrevistados dos hotéis independentes e, ainda, os custos envolvidos na gestão da atividade. Dos seis casos em que os serviços de alimentação do hotel foram terceirizados, cinco deles são hotéis de bandeira que seguem as diretrizes do escritório central do grupo.

Diante da relação de dependência dos fornecedores junto aos seus compradores

tem-se que a sustentação das transações está ancorada em ações colaborativas, no cumprimento de promessas, no pagamento em dia e na frequência das transações que contribuem para reduzir a incerteza, eliminar comportamentos oportunistas e a reduzir custos de transação. Dessa forma, a interação entre o gestor que escolhe os produtos e o fornecedor que conhece a necessidade do cliente, tende a gerar resultados econômicos positivos.

Em síntese, os seguintes atributos configuram as transações entre os hotéis e fornecedores de alimentos e sustentam um mercado em que tem-se: elevado número de fornecedores, reduzido nível de incerteza, baixo custo de transação *ex-ante*, elevado nível de frequência das transações; baixo custo de transação *ex-post* (a frequência diária de relacionamento gera conhecimento e aprendizado contribuindo o aperfeiçoamento das transações). Verificou-se, ainda, que contratos formais e por temporada são predominantes, o mercado é o sistema de governança dos contratos (elevado número de fornecedores no mercado o que contribui para reduzir o comportamento oportunista dos fornecedores) e que os produtos alimentícios comprados dos fornecedores apresentam especificidades locacional e temporal.

A partir dos resultados apresentados, espera-se que este estudo contribua ao campo da pesquisa de Gestão de Cadeia de Suprimento por discutir a gestão do relacionamento fornecedor-comprador em uma amostra de hotéis independentes e de bandeira situados na região Norte do Brasil. Outra contribuição esperada esta relacionada ao segmento hoteleiro da região, ano abordar-se as relações com fornecedores específicos da região.

Destaca-se, por fim, como limitação da pesquisa o reduzido tamanho da amostra, além do fato de se ter-se acesso a percepção apenas dos gestores de hotéis, o que impõem aos resultados somente opinião da gestão. Neste sentido, sugere-se como tema para pesquisas futuras o estudo da tríade hotel, fornecedor e cliente como forma de se ter uma análise completa da cadeia de suprimentos da hotelaria na RMB.

Referências

- Akkaranggoon, S. (2010). Supply Chain Management Practices in The Hotel Industry.
- Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M. & Tomochko, N. A. (2011). The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. *Computer Standards & Interfaces*, 33(3), 262-270.
- Chon, K. S. K. & Sparrowe, R. T. (2014). *Hospitalidade: conceitos e aplicações: tradução Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira: revisão técnica*. Rio de Janeiro: Senac.
- Claro, D. P. & de Oliveira Claro, P. B. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 68-79.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Diehl, A. A. & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

- Fórum de operadores hoteleiros do Brasil - FOHB (2017). Hotelaria em números Brasil 2017. Recuperado de: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Hotelaria-em-N%C3%BAmeros-2017.pdf>.
- Gálvez, J. C. P., Granda, M. J., López-Guzmán, T. & Coronel, J. R. (2017). Local gastronomy, culture and tourism sustainable cities. The behavior of the American tourist. *Sustainable Cities and Society*, 32, 604-612.
- Hocayen-da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M. (2009). Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. & Malhotra, M.(2009). Administração de produção e operações. São Paulo: Pearson Prentice hall.
- Ku, E., Hsu, S. & Wu, W. (2020). Connecting supplier–supplier relationships to achieve supply chain performance of restaurant companies. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Mayer, K. J. & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science* 15(4): 394–410.
- Maria, A., Rachel, A., Dimitris, F., Fotios, M. & Suela, N. (2019). Procurement in Short Supply Chains: Lessons Learned from the Tourism Industry. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 12(2).
- Machado, M. R., Machado, M. A. V. & de Almeida Holanda, F. M. (2007). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo-Visão e Ação*, 9(3), 393-406.
- Ministério do Turismo. (2015). Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem. Brasília: Recuperado de <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>
- Ngouapegne, C. N. M. & Chinomona, E. (2019). Modelling the Influence of the Drivers of Supply Chain Performance in the Food Retail Industry. South Africa. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 35(2), 43-60.
- Roehrich, J. K., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W. & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production Planning & Control*, 31(6), 453-469.
- Roim, T. P. B. & Gonçalves, A. (2012). A nova classificação hoteleira-resorts. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, 9(17), 1-11.
- Roy, H., Hall, C. M. & Ballantine, P. W. (2019). The Role of Sustainable Local Food Among Tourism Stakeholders: A Comparative study in Vancouver, Canada and Christchurch, New Zealand. TTRA Canada2019 Conference. 12.
- Shi, X., & Liao, Z. (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 112-121.
- Swanson, D., Goel, L., Francisco, K. & Stock, J. (2018). An analysis of supply chain management research by topic. *Supply Chain Management*. Vol. 12 No. 3, pp. 100-116.

- Tennant, S. & Fernie, S. (2014). Theory to practice: A typology of supply chain management in construction. *International Journal of Construction Management*, 14(1), 56-66.
- Teller, C., Kotzab, H., Grant, D. B. & Holweg, C. (2016). The importance of key supplier relationship management in supply chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(2), 109-123.
- Telfer, D. J. & Sharpley, R. (2016). *Tourism and development in the developing world*. Second edition. Routledge.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P. & Lievens, A. (2007). How to govern business services exchanges: Contractual and relational issues. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237–258
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Simon & Schuster.
- World Tourism Organization (2018). *Annual Report 2017*. Madrid. UNWTO. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419807>.