

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ELISANGELA DA ROSA RODRIGUES

**ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
TERCEIRIZADA SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE UM SHOPPING CENTER
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

CRICIÚMA

2014

ELISANGELA DA ROSA RODRIGUES

**ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
TERCEIRIZADA SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE UM SHOPPING CENTER
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Tiago Comin Colombo

CRICIÚMA

2014

ELISANGELA DA ROSA RODRIGUES

**ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA
TERCEIRIZADA SOB A ÓTICA DOS GESTORES DE UM SHOPPING CENTER
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel, no Curso de Administração
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, Julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Tiago Comin Colombo - Titulação - UNESC - Orientador

Dedico este trabalho a minha família mais precisamente a minha mãe, meu pai e minha sogra e dedico também ao meu esposo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pois sem ele eu não teria forças para essa longa trajetória;

Agradeço aos meus pais, Márcia e José, que me deram muito apoio nos momentos mais difíceis da minha vida;

Aos meus irmãos Rochester, Josiane e Mateus pelo carinho incondicional que me deram no momento mais importante da minha vida;

Ao meu esposo Cleberton que sempre que eu pensava em desistir, ele me dava forças para continuar;

A minha sogra pelo conhecimento e dicas importante que contribuiu para minha formação profissional;

Agradeço aos meus amigos, por todo ensinamento e motivação que me deram e pela amizade;

Ao meu orientador Tiago Comin Colombo, pelo apoio e conhecimento transmitido. Obrigada por me ajudar com seus ensinamentos e paciência;

A todos que de alguma forma acreditaram no meu potencial, nas minhas ideias e estiveram ao meu lado, fazendo com que meu sonho se tornasse realidade.

Muito Obrigada!

*“O Insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar de novo com mais inteligência.”*

Henry Ford

RESUMO

RODRIGUES, Elisangela da Rosa. **Análise de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizada no município de Criciúma/SC.** 2014. 74 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarina, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho busca analisar a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC. Na forma de mensurar os conceitos e fundamentos sobre o assunto, aspirações dos gestores no que diz respeito aos serviços prestados pela terceirizada, sobre o tempo de solicitação e entrega de um serviço, atendimento por parte dos funcionários da terceirizada, o que viabilizará um serviço com qualidade, dentro do exigido pela contratada, e assim assegurando aos clientes do *Shopping Center* um ambiente limpo, organizado e seguro. Para tanto, definiu-se como objetivo geral: Analisar a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC. Com base nessas considerações, o problema de estudo que esta pesquisa busca, é saber: Qual a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC? A metodologia utilizada constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica, que visa explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos tais como livros, artigos de periódicos e informações disponibilizadas na *internet* e de uma pesquisa de descritiva de campo com abordagem qualitativa, esta realizada com os gestores do *Shopping Center*. Como resultado das pesquisas de campo, observa-se um número significativo de insatisfação por parte dos gestores, ainda conforme a pesquisa apresenta-se uma análise SWOT onde enumera-se os pontos fortes e fracos.

Palavras-chaves: Satisfação; Terceirização; Qualidade dos Serviços.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Determinantes da qualidade dos serviços	33
Figura 2 - Os empregados da empresa terceirizada sempre utilizam uniformes limpos e adequado	45
Figura 3 - Sobre o tempo entre a solicitação e a devolução de um serviço, este é cumprido conforme o prometido.....	46
Figura 4 - Ao ter problemas entre a contratante e a contratada a segunda assume o problema para evitar danos na parceria comercial, deixando a contratante segura .	47
Figura 5 - O serviço prestado pela empresa pode ser considerado de confiança.....	48
Figura 6 - Ainda sobre o tempo de solicitação e entrega, é adequado	49
Figura 7 - Quanto a presteza dos empregados, estão sempre dispostos e solícitos	50
Fonte: Dados pesquisa (2014)	50
Figura 8 - É normal que os empregados estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos	51
Figura 9 - Os empregados passam uma credibilidade ao conversar com os contratantes.....	52
Fonte: Dados pesquisa (2014)	52
Figura 10 - As negociação entre contratante e contratada deixam a primeira segura	53
Figura 11 - Seus empregados deveriam ser educados.....	54
Figura 12 - Quanto ao treinamento, o mesmo deveriam ser de responsabilidade da contratada	55
Figura 13 - Os empregados da contratada agem de forma diferente com os funcionários da contratante com o intuito de beneficiá-los.....	56
Figura 14 - É absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante.....	57
Figura 15 - O objetivo da contratada tem o mesmo foco da contratante.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O Instrumento SERVQUAL	38
Quadro 2: Análise SWOT das dimensões pesquisadas	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Os empregados da empresa terceirizada sempre utilizam uniformes limpos e adequado	45
Tabela 2 - Sobre o tempo entre a solicitação e a devolução de um serviço, este é cumprido conforme o prometido	46
Tabela 3 - Ao ter problemas entre a contratante e a contratada a segunda assume o problema para evitar danos na parceria comercial, deixando a contratante segura .	47
Tabela 4 - O serviço prestado pela empresa pode ser considerado de confiança	48
Tabela 5 - Ainda sobre o tempo de solicitação e entrega, é adequado.....	49
Tabela 6 - Quanto a presteza dos empregados, estão sempre dispostos e solícitos	50
Tabela 7 - É normal que os empregados estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos	51
Tabela 8 - Os empregados passam uma credibilidade ao conversar com os contratantes.....	52
Tabela 9 - As negociação entre contratante e contratada deixam a primeira segura	53
Tabela 10 - Seus empregados deveriam ser educados	54
Tabela 11 - Quanto ao treinamento, o mesmo deveriam ser de responsabilidade da contratada	55
Tabela 12 - Os empregados da contratada agem de forma diferente com os funcionários da contratante com o intuito de beneficiá-los.....	56
Tabela 13 - É absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante.....	57
Tabela 14 - O objetivo da contratada tem o mesmo foco da contratante	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	15
2.2 SHOPPINGS CENTER - SURGIMENTO	17
2.2.1 Shopping na atualidade	17
2.3 TERCEIRIZAÇÃO	19
2.3.1 A Terceirização inserida nos conceitos da administração	20
2.3.2 A Importância da terceirização nas organizações	22
2.4 GANHOS NA COMPETITIVIDADE COM A TERCEIRIZAÇÃO	24
2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS	26
2.6 A ANÁLISE SWOT	27
2.7 SATISFAÇÃO DE CLIENTE	28
2.8 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – CONCEITOS E DEFINIÇÕES	29
2.8.1 Tipos de serviços	30
2.8.2 Qualidade em serviços	31
2.8.3 Satisfação com a qualidade de serviços	34
2.8.3.1 Instrumento Servqual	37
2.8.4 Escala <i>Lickert</i>	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO	42
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	43
4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA	44
4.2 APRESENTAÇÃO DA NECESSIDADE DA PESQUISA	44
4.2.1 Dimensão de Tangibilidade	44
4.2.2 Dimensão de Confiabilidade	46

4.2.3 Dimensão de Presteza	49
4.2.4 Dimensão de Segurança.....	51
4.2.5 Dimensão de Empatia	56
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	59
4.4 ANÁLISE SWOT	61
4.4.1 Cruzamento SWOT.....	62
4.5 A VANTAGEM DA PARCERIA.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE.....	71
APÊNDICE I: ESBOÇO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	72

1 INTRODUÇÃO

Os *Shoppings Centers* são definidos como empreendimentos do campo de serviços que incorporam diversos estabelecimentos comerciais, reunidos em grandes projetos arquitetônicos.

Tendo o surgimento nos Estados Unidos na década de 50, levou-se em consideração os resultados de estratégias de comércio, que atendessem o acréscimo de consumidores que aumentava para os bairros das grandes cidades. Com a necessidade de mais segurança e melhor comodidade, aproveitou-se destas características para se estimular o desenvolvimento do setor (BNDES. 1996).

Durante a década 80 houve um maior número de edificações de *Shopping Centers*. Os primeiros modelos americanos se pareciam com os atuais padrões brasileiros: projeto de grandes dimensões, com lojas amplas conhecidas nacionalmente, e também com lojas menores e locais (BNDES. 1996).

Como a principal atividade do *Shopping Center* é a comercialização de espaços para lojistas e organização de evento, o mesmo vem aprimorando seus serviços conforme a demanda e as necessidades de seus clientes. Para esta dinâmica funcionar em perfeita harmonia este espaço necessita de sistemas de apoio como, segurança, limpeza, manutenção entre outros, desta forma estes serviços em determinados empreendimentos são feitos por empresas especializadas que podem ser terceirizadas.

No Brasil, o início da terceirização ocorreu nos anos 90, com o chamado serviço de terceiros, a princípio era apenas para reduzir despesas com a mão-de-obra, assumidas posteriormente um papel significativo em relação à parceria, sendo utilizada como um dos principais instrumentos para a relação de trabalho (QUEIROZ, 1992).

Com aumento da demanda houve a necessidade dos *Shoppings Centers* terceirizarem alguns dos setores e serviços. Em virtude da globalização a terceirização tornou-se mais conhecida pelas organizações, por agilizar os trabalhos, estes que antes-era apenas de serviços considerados mais simples, hoje estão inseridos em diversas áreas da gestão. A atividade passou a existir como uma forma estratégica para apressar a competitividade numa era de rápidas transformações.

O setor de serviços vem crescendo, tanto na economia nacional quanto de forma global, a qualidade dos serviços embora apresente um item estratégico na

competitividade nas organizações, muitas vezes passa despercebido pelas empresas (ELEUTÉRIO e SOUZA, 2002).

Para maior compreensão do tema abordado, além do referencial teórico que se apresentará no primeiro capítulo, serão utilizadas como ferramentas as cinco dimensões da qualidade indicado pela sistemática SERVQUAL, que são: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

O instrumento SERVQUAL, tem por objetivo mensurar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes, trata-se de um instrumento onde é desenvolvido um questionário (*Linkert* de 7 pontos) composto por 22 itens que avaliam a expectativa do cliente nas cinco dimensões acima citadas, avaliando a expectativa do cliente e a percepção que o mesmo tem do serviço prestado.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O *Shopping Center* em estudo tem uma política de diferenciação de custos, ou seja, optou-se por terceirizar os serviços por torna-se mais atrativo para o empreendimento, o que proporciona ao mesmo uma vantagem competitiva de estratégica. Faz parte desta política de otimização de custo com a mão-de-obra os setores de segurança e limpeza. Serviços estes atualmente realizados por uma empresa terceirizada contratada pelo *Shopping*.

A terceirização de serviços é um processo pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, nesta transação, estabelece-se uma relação de parceria entre contratante e contratada, ficando a empresa contratante concentrada apenas nas tarefas específicas do negócio.

Num processo de terceirização é essencial desenvolver uma metodologia de aproveitamento ou absorção da mão-de-obra existente que visa manter e melhorar a qualidade dos serviços, mantendo a empregabilidade, não causando impacto social e evitando que a continuidade das atividades seja interrompida ou paralisada, o que prejudicaria os clientes internos e externos.

Observando a rotina operacional dos funcionários da empresa terceirizada para com o *Shopping Center* e a produtividade laboral do mesmo, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC?**

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção será levantado qual o objetivo geral e os objetivos específicos para este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Medir o grau de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada aos gestores do *Shopping Center*;
- Avaliar os pontos fracos e os pontos fortes da terceirizada;
- Identificar o quanto é vantajosa a parceria para o *shopping*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC. Desta forma, a presente pesquisa é relevante para a acadêmica, para a empresa pesquisada, e a empresa fornecedora. Para a acadêmica, pois irá ampliar o nível de conhecimento relacionado ao assunto e poderá ser reconhecida pelo trabalho e dedicação. Já para empresa contratante que será beneficiada através da estratificação dos dados da pesquisa aplicada, assim podendo tomar ações corretivas onde considerar pertinente. Quanto à empresa contratada, por meio de um processo de comunicação mais eficiente, a tendência é que as falhas diminuam o que elevaria a satisfação do cliente, assim mantendo um contrato por mais um período.

O momento torna-se oportuno, pois a preocupação com a satisfação do cliente é cada vez mais latente.

Também vale ressaltar a importância da pesquisa neste momento onde há uma especulação no mercado para abertura de novos empreendimentos de *Shopping Centers*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta um estudo bibliográfico sobre a relação entre empresa e fornecedor terceirizado, no qual aborda temas relevantes para obter um conhecimento mais amplo sobre os serviços prestados.

As organizações buscam a excelência nos serviços por meio da terceirização, entre essas empresas está um *Shopping* localizado em Criciúma/SC.

Também serão reunidas informações e conceitos sobre o processo de terceirização de serviços, atividades em grande crescimento no Brasil.

Pela importância fundamental da efetivação dos processos de prestação de serviços, abordam-se também conceitos relativos à qualidade dos serviços prestados.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Conforme Dutra (1996), na administração de carreira hoje se encontra o retorno mais completo para as necessidades da organização atual que tem no ambiente dois lados. De um lado o colaborador sendo estimulado a pensar na própria carreira e na ampliação profissional, no outro lado está às ferramentas para um plano integrado estratégico.

Na sociedade é desperdiçada uma grande potência na forma de gerir os trabalhos, ou seja, só é aproveitado parte do que se pode oferecer em termos de mão-de-obra, pois quando não se explora todos esses potenciais, estimula-se um procedimento de subordinação, esse processo vem desde família, depois escola, chegando até a empresa. E para que uma carreira seja bem sucedida, o profissional precisa ter ousadia e potencial (DUTRA, 1996).

Chiavenato (2004) fala que toda a empresa para conseguir destaque deverá concentra-se os esforços naqueles recursos mais problemáticos, ou seja, ele fala da necessidade de mão-de-obra em alguns setores, o segredo das organizações é saber acrescentar valores humanos e integrá-los nas atividades organizacionais.

Procurar pessoas no mercado de trabalho que tragam elementos para ajudar as organizações a superar alguma dificuldade, caso ela venha ter com as novas transições, embora a área de Recursos Humanos (RH) também esteja

enfrentando grandes modificações e inovações. O autor diz ainda que com a globalização e a forte concorrência, a qualidade e a produtividade passam a ser um termo essencial, às pessoas deixam de ser problema, passando a ser uma solução competitiva. A competitividade das organizações depende agora do conhecimento, e do potencial humano. E para manter os colaboradores, será necessário fazer uma reciclagem, treiná-los preparar para desenvolver condições de lidar com mudanças e inovações, agregando valor a empresa e ao cliente (CHIAVENATO, 2004).

Gil (2001) afirma que as empresas passaram a reconhecer o empregado como parceiro, visto que o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas, clientes e porque não dizer colaboradores. Cada parceiro dispõe-se a investir os recursos na organização de forma indireta, no que diz respeito ao colaborador esse recurso é investido de forma direta, sendo ele o parceiro mais íntimo da organização, o que está diretamente ligado à produção de bens e serviços.

Tudo isso deve estar em perfeita harmonia, pois pode gerar uma baixa na produtividade acarretando possivelmente a cultura da organização. Um meio para afastar qualquer tipo de ameaça é a qualificação constante dos funcionários. Por meio da educação as pessoas conseguem adaptar o estilo pessoal com as exigências da organização sem entrar em conflito (ARRUDA, 2006).

Rezende (2004) confere aos colaboradores uma posição de importância e destaque, com isso, deve ser trabalhado e estimulado pelas instituições constantemente, a finalidade é de transformar o capital humano no seu diferencial competitivo no que diz respeito à conquista e dos clientes externos e porque não dizer da lealdade destes a empresa, e aos produtos e serviços ofertados.

Ainda conforme Rezende (2004), a organização tendo no seu alinhamento e foco a conquista da confiança e da credibilidade do público interno, tentando elevar o nível de satisfação dos colaboradores, sempre reconhecendo esforços e incentivando a interação, assim despertará nestes o comprometimento e a vontade de também satisfazer o cliente externo, garantindo assim à retenção e lealdade do mesmo a marca ou a empresa.

2.2 SHOPPINGS CENTER - SURGIMENTO

Conforme Padilha (2006), o *Shopping Center* teve início nos Estados Unidos em 1950, e rapidamente espalhou-se pela Europa e pelo restante do mundo, é originário da língua inglesa, porém nos Estados Unidos não se pronuncia *Shopping Center* e sim “*Shopping mall ou mall*”. Essa forma de empresa, ou seja, uma concentração de diversos segmentos num só lugar, buscando a excelência na segurança e nos serviços prestados, com olhos voltados para economia, os gestores dos *Shoppings* formam verdadeira cidades nas praças públicas aproveitando tudo o que é possível mesmo que essas sejam artificialmente.

Surgem no Brasil no momento em que as condições de desenvolvimento do capitalismo necessitam do monopólio do espaço, para reprodução contínua e ampliada do capital, porque é através do poder de mercado que são equacionados os problemas de acumulação do capital. (PINTAUDI, 1992 *apud* PADILHA, 2006, p.68).

Deixando de ser só um centro de compras e passando a ser visto também como centro de lazer. Em decorrência da violência nas grandes cidades o *Shopping* tornou-se um atrativo, um lugar para toda a família, além do conforto, tem-se a segurança. Empreendimento esse, que no Brasil iniciou na década de 60, adotando o padrão norte-americano, padronizando-se a partir dos anos 80, com um grande processo de expansão, que atualmente existe em várias regiões do país.

2.2.1 Shopping na atualidade

Explica Padilha (2006), que o maior atrativo atribuído do *Shopping Centers* no Brasil fica por conta da segurança, outro item salientado pela autora é a fácil localização aceita pelo consumidor, com ambientes agradáveis, com *mix* de lojas adequadas que atende e satisfaz a todos os clientes, independentes da classe social, por mais que o termo *Shopping* passe a ideia de um empreendimento luxuoso, que realmente não é, e sim um lugar onde todos poderão frequentar com livre acesso e aonde vai se sentir bem (PADILHA, 2006).

Underhill (2004) diz que a minoria dos grandes *Shoppings* tem mais de vinte anos, e que são poucos, os bens sucedidos, isso quer dizer que a maioria são empreendimentos novos, o restante são aqueles que por algum motivo desistiram e estão cedendo os espaços para outras empresas, já que estão bem localizados, e

isso torna um negócio rentável.

Hoje os empresários estão tentando inovar com empreendimento diferenciado para atender os anseios de cada cliente independente da faixa etária (UNDERHILL, 2004).

O desenvolvimento do *Shopping Centers* ocorreu concomitantemente ao aprimoramento das técnicas de atração dos consumidores, ou seja, o *Shopping Centers* amadureceu tanto do ponto de vista arquitetônico e urbanístico como no ponto de vista econômico. A necessidade primordial desse novo tipo de comércio é unir os interesses dos planejadores e gestores do *Shopping Centers* aos interesses dos consumidores (PADILHA, 2006, p.60).

No Brasil, o primeiro *Shopping Center*, é o Iguatemi São Paulo, foi inaugurado em 1966, e está em funcionamento até hoje. Existe no Brasil mais de 250 empreendimentos desse porte, cadastrados na Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE.

Segundo Brandt (2012), o Brasil ocupa o 5º lugar no *ranking* mundial, atrás de Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França.

Em Santa Catarina, os *Shoppings Centers* instalados no interior representam 82% do total do Estado e, no Paraná, 55%. Santa Catarina conta atualmente com 21 *Shoppings Centers*, e uma Associação Catarinense de *Shopping Centers* - ACASCE.

Segundo esta associação, no município de Criciúma - SC, já conta com dois *Shoppings Centers*, o Shopping Della Giustina situado no centro de cidade, e o Criciúma Shopping no bairro Próspera.

Os *Shoppings Centers* tradicionais são aqueles menores, por isso suas estalações são mais viáveis, em virtude das dificuldades para se instalar nos centros das grandes cidades devido ao espaço para absorção de *Shoppings Centers* de grandes tamanhos. Considerando as condições da população, a falta de áreas livres nas grandes metrópoles e também falta de recursos para aquisições de um local que comporte esse tipo de empreendimento essa é tendência brasileira de redução do tamanho dos *Shoppings centers*, e de a interiorização para cidades de porte médio. Desta forma, o conceito de *shopping centers* atualiza-se com o passar do tempo, através da alteração do perfil ou de propostas diferenciadas de atuação (BNDES, 1996).

2.3 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização passou a existir como uma forma estratégica para acelerar a competitividade do mercado em um momento de rápida transformação tecnológica, social, política e econômica e em um ambiente de inovação.

As formas de contratação de serviços originaram-se nos Estados Unidos, por volta de 1940, com a união dos países europeus para combater as forças nazistas e também o Japão. Devido os conflitos as indústrias de armamento não conseguiram abastecer o mercado, havendo a necessidade de suprir a grande demanda dos produtos e melhorar o produto e as técnicas de produção (QUEIROZ, 1992).

Já no Brasil, a terceirização ocorreu na década de 1990 e era conhecida como contratação de serviços de terceiros, surgindo apenas para redução de custos de mão-de-obra. As organizações aproveitaram desses recursos meramente para conseguir alguma economia em atividades com pouca relevância e ainda não se preocupava em gerar ganhos com a qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade nos serviços que vinham sendo prestados (QUEIROZ, 1992).

Para Queiroz (1992, p.22), “a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda para o nosso país das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas”.

A terceirização segundo o mesmo autor iniciou com a venda de automóveis que é passada para revendedoras e sucessivamente até chegar ao consumidor final.

A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciamento de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é a sua atividade-fim, permitindo a esta concentrarem-se no seu negócio, ou seja, no objetivo final. É uma metodologia de motivação e fomenta a criação de novas empresas, que proporciona o surgimento de mais empregos, e por fim o processo busca parceiros determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado (QUEIROZ, 1992, p.19).

Ainda conforme o autor a terceirização se nomeia como um ato qualificado sendo uma técnica moderna de administração, que se baseia num processo de gestão, que leva a modificação estrutural das organizações, com procedimento, sistema e controle, e com um único objetivo alcançando melhores

resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a atividade principal (QUEIROZ, 1992).

Nos dias de hoje a terceirização deixa de ser somente um processo de subcontratação e passa a ser uma técnica administrativa para ajudar no método de gestão. Com a permanência da terceirização, mantém a ideia de mudança na empresa, combinando com as técnicas modernas de administração, no sentido de maior qualidade, flexibilização, globalização da economia, portanto novos modelos de administração, modelos estes que atribuem e necessitam ser completamente compreendidos (GIRARDI, 1999).

Segundo o artigo da revista ABRASCE no Brasil os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de terceirização nos últimos sete anos, foi responsável pelo crescimento de 36% na criação de vagas formais e, apenas entre 2009 e 2010, contrataram mais de 1,5 milhões de pessoas (BRANDT, 2012).

Ainda de acordo com Brandt (2012) o levantamento feito pelo (CENSO-2011/2012) da ABRASCE mostra, por outro lado, que nos quatro serviços mais executados por empresas de terceiros dentro dos *Shoppings* brasileiros, houve queda de contratações. Em 2010, 64% dos serviços de limpeza nos centros de compras eram realizados por terceirizadas. Em 2011, esse índice caiu para 57%. Na área de segurança (segundo serviço mais terceirizado), o índice foi de 61% para 56%. No caso dos serviços de jardinagem/paisagismo, as terceirizações desceram de 51% para 47% e, nos serviços de estacionamento, a queda foi de 48% para 44%. Essa queda nas contratações houve devido à diversificação dos negócios, ou seja, os *Shoppings* preferiam assumir parte dos serviços que eram executados por terceiros.

Por trabalhar com o público, que busca conforto, bem-estar e segurança, para o *Shopping*, a busca constante da melhoria destes atributos é tida como essencial no dia a dia (BRANDT, 2012).

2.3.1 A Terceirização inserida nos conceitos da administração

Segundo Giosa (1997), no mundo dos negócios houve uma transformação e inovou com o início da terceirização nas empresas, e isso aconteceu nos países bem desenvolvidos, inclusive no Brasil, e para se adaptar a

essa realidade foram adotadas algumas técnicas de contratação, ou seja, os serviços prestados, com empresas especializadas em atividades específicas, neste caso a terceirização entra, baseada numa técnica moderna da administração.

Diz Giosa (1997, p. 1) “Isto nos leva, portanto, a enquadrar e caracterizar a terceirização no contexto das técnicas modernizantes, inseridas naturalmente nos conceitos e bases científicas da Administração”.

A administração possui conceitos básicos e funções administrativas aplicadas a todos os tipos, nível e tamanho de empresas, a fim de alcançar os resultados estabelecidos e desejados pelas organizações.

Ainda Giosa (1997) descreve algumas funções da administração que são:

O Planejamento – e a função que determina o objetivo e metas para o desempenho organizacional atual e futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos.

A Organização - esta função significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, assim estabelecendo relações entre eles e suas atribuições.

O Controle – estar conferindo o tempo todo para que tudo saia de acordo com os planos, as regras estabelecidas e as ordens dadas.

A Coordenação - a função dela é unir, conectar, harmonizar todos os atos e esforços coletivos, é através da coordenação o administrador procura unir o trabalho de diversas pessoas em diferentes atividades.

A Direção – influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, e uma atividade de ativação, comunicação, motivação, liderança e coordenação.

“Todas estas funções, juntas e equilibradamente desenvolvidas no conjunto das ações das empresas, definem o sucesso das organizações no trato certo da administração pelos seus gerentes e dirigentes.” (GIOSA, 1997, p.3).

A ideia da administração não muda através dos conceitos acima, pois ainda continua atual na aplicação da terceirização nas empresas, unindo na seguinte argumentação: “administração - coragem de mudar x risco”, com estes conceitos ficou claro que uma união entre administrador dirigente e gerente deve estar unida em ação em prol da melhoria de um programa de terceirização. A oportunidade das organizações hoje para implantar a terceirização é grande, pois há mercado e espaço para isso, sem dizer que desde os funcionários até a alta administração tem

pleno conhecimento do assunto (GIOSA, 1997).

2.3.2 A Importância da terceirização nas organizações

Segundo Girardi (1999), para explicar melhor a importância do tema terceirização é decisivo se pensar no tempo em que vivia-se nos trabalhos brutos, que hoje com a informação e ao conhecimento, pode se perceber que a terceirização esta inserida também em outras atividades administrativas. Embora o nome terceirização tornou-se conhecido mais recentemente, ela já era praticada desde a década 40 e teve origem na Europa, com a segunda guerra mundial, onde foi utilizada na fabricação de armas para que pudessem dar conta de atender a demanda, delegaram alguns trabalhos para outras empresas sem saber que com isso estavam praticando a terceirização.

O conflito acabou, mas a prestação de serviços não. E foi cada vez mais se aprimorando e diversificando seus serviços com uma técnica administrativa mais característica eficaz, que foi se adequando para alcançar os objetivos.

A prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios. Há muitos anos, nas empresas do primeiro mundo e no Brasil, se pratica a contratação, via prestação de serviços, de empresas específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno da organização. (GIRARDI, 1999, p.26 apud GIOSA, 1995, p. 11).

As empresas multinacionais foram as pioneiras a implantar terceirização no Brasil, começando com as montadoras de automóveis, inicialmente sendo chamada de serviços de terceiros, sendo vista apenas como redução de custos na mão-de-obra. Hoje a terceirização está investindo em técnicas modernas de administração, baseando-se num processo de gestão de mudanças estrutural e cultural com um único objetivo, alcançar melhores resultados nas atividades.

O Brasil hoje para continuar competitivo precisa de alternativas, investindo em novos padrões de produtividade e flexibilidade, com isso tornar os produtos e serviços melhores e ao mesmo tempo reduzir custos, o autor afirma ainda que a terceirização talvez seja um meio mais eficaz e mais rápido de se alcançar a excelência (GIRARDI, 1999).

Girardi (1999) fala de alguns conceitos que entre eles estão:

- O processo de gestão no qual se repassa algumas tarefas para

terceiros com isso se mantém uma relação de parceria, ficando as tarefas essenciais ligadas aos negócios que a organização atua;

- A intenção é de passar para terceiros, tarefas que não fazem parte do negócio principal da organização;
- Há uma tendência atual que incide na concentração de esforços nas tarefas essenciais, incumbindo a terceiros as competências.
- Sugere que uma organização, “terceiro” que com competência, especializada, qualificada e ainda, em condições de parceria venha a prestar serviços a uma organização contratante.

Segundo os autores Marchalek; Rebelato; Rodrigues (2007), falam de um momento de carência, sendo elevado o preço do produto ou serviço. Essa empresa poderá oferecer uma garantia extras mesmo sabendo que será de curta duração. A terceirização no Brasil enfrenta algumas dificuldades no relacionamento entre gerentes e os fornecedores, a organização e terceirização são prejudicadas, com a falta de empenho e a parceria inter organizacional, pois tanto empresa quanto terceirização necessita ter potencial produtivo e também um bom relacionamento.

Existem algumas ideias sobre a importância da terceirização nas organizações, no seu papel que se refere à produtividade e o relacionamento, varia muito conforme as necessidades tanto do produto quanto do serviço, os fatores produtivos têm a definição das qualidades e das finalidades, já os relacionamentos tem uma característica mais particular, entre elas está: comunicação, confiança, cooperação, comprometimento e divisão de risco/recompensa (MARCHALEK; REBELATO; RODRIGUES, 2007).

Conforme Santos (2006) as leis trabalhistas referentes à terceirização é mais clara do que o chamado trabalho tradicional, na relação de empregado e empregador, no entanto ainda a cláusulas que não são bem claras por parte dos tribunais no sentido da regulamentação jurídica.

É o negócio jurídico pelo qual uma pessoa física (empregado) se obriga a prestação pessoal, subordinada e não-eventual de serviço colocando sua força de trabalho a disposição de outra pessoa, física ou jurídica, que assume os riscos de um empreendimento econômico (empregador), ou de quem é a este, legalmente, equipamento, e que se obriga a uma contraprestação (salário). (SANTOS, 2006, p. 34).

A pessoa física está sujeita a prestar serviços pessoalmente o que é

diferente da jurídica que envolve duas partes interessadas, no caso contratado e contratante. Embora a terceirização não tenha estatuto próprio baseia-se em outros como da *marchandage* que traduzida para o português é um tipo de subempreitada visando lucro com o trabalho exclusivamente explorado pela mão-de-obra (SANTOS 2006).

Na terceirização há um item importante que é a tarefa temporária na qual são regidas pela lei 6.019/74, correspondentes algumas necessidades, às vezes sendo confundida com o trabalho terceirizado.

Art. 455 CLT. Nos contratos de subempreitada responderá o subempreiteiro pelas obrigações derivadas do contrato de trabalho que celebrar, cabendo, todavia, aos empregados, o direito de reclamação contra o empreiteiro principal pelo inadimplemento daquelas obrigações por parte do primeiro. (JUSBRASIL, 1943).

Santos (2006) diz que para melhor compreender a terceirização do trabalho deve-se enumerar alguns itens que para ele são elementos essenciais para caracterizar um bom relacionamento de trabalho são eles:

- 1º contrato que pode ser civil ou administrativo;
- 2º empresas contratantes e empresas contratadas;
- 3º obrigações de ambas as partes;
- 4º especificar os serviços que serão prestados;
- 5º coordenação do trabalho pela prestadora dos serviços;
- 6º confiança recíproca;

Igualmente não interfere o tipo do vínculo de contratos, os direitos estarão garantidos perante as cláusulas, assim como os serviços de conservação e limpeza, e outros serviços ligados à empresa tomadora dos serviços terceirizados (SANTOS 2006).

2.4 GANHOS NA COMPETITIVIDADE COM A TERCEIRIZAÇÃO

Conforme Moraes *et al* (2003), nas últimas décadas houve profundas transformações no mundo empresarial, entre elas está o desenvolvimento da terceirização e a estabilização das cooperativas de trabalho que surgiram como alternativa. Da mesma forma que as terceirizações as cooperativas tiveram início na década de 60. Podendo notar que uma união entre cooperativa e terceirização só

veio beneficiar as organizações e quem ganhou com isso foi à humanidade, com o baixo nos custos, houve uma melhoria na qualidade e na eficiência.

Primeiramente a terceirização era restrita a determinadas atividades em áreas específicas como limpeza, segurança e conservações, hoje passou atuar em área chamada essencial para negócio, existiu uma mudança de entendimento, é comum ver dentro de uma área física, trabalhadores de diversas prestadoras em perfeita harmonia, estes são sinais do novo tempo pelo qual passa a terceirização.

Num mundo globalizado e em constantes modificações, as organizações precisam ser mais competitivas, ágeis e flexíveis, quanto mais rápidas em acompanhar as mudanças do mercado, mais elas terão crescimento e sucesso.

Para Kotler (2003), os mercados mudam mais rápido do que o *marketing*. Os compradores evoluem em quantidade, necessidade e poder de compra, decorrentes das transformações na economia, na tecnologia e principalmente na cultura.

Atualmente as organizações não medem o tamanho da empresa só pela quantidade de funcionários, mas sim pelo trabalho desenvolvido, isto porque a maioria está terceirizando os serviços, contratando parceiros especializados agilizando todo o trabalho, indiferentes do tamanho do empreendimento.

Os autores afirmam que há uma classificação quanto à forma da terceirização, como por exemplo; a externa que os contratados só atuam no lado de fora da organização esse é o modo mais tradicional de terceirização, já a internas ambas as empresas dividem o mesmo espaço e as responsabilidades (MORAES; SILVEIRA; SARATT, 2003).

A progressiva procura do mercado a competição internacional tem forçado as empresas a repensarem suas estruturas organizacionais e suas estratégias de negócio, numa busca frenética na redução de custo e da competitividade de seus produtos e serviços (GIRARDI, 1999, p.29).

Com a globalização e a competitividade as empresas são forçadas a aprimorar as estruturas e o produto para permanecer competitivo e não perder clientes para os concorrentes.

Os clientes, as empresas assim como o mercado vêm se modificando devido aos grandes avanços tecnológicos, a globalização e outros fatores determinantes que influenciam diretamente no comportamento de compra do

consumidor e conseqüentemente as empresas. Assim sendo o mercado acaba se moldando conforme as exigências dos clientes, desta forma para empresas que não se adaptarem a estas mudanças, a perda do cliente é certa, abrindo assim espaço para os concorrentes.

2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Conforme Oliveira (2001), avaliando a maneira competitiva, a mesma precisa ter uma estruturada metodologia que pode ser identificada por meio da qualidade dos produtos e serviços oferecidos para o mercado. Porém a estratégia pode mudar conforme a exigências no ambiente empresarial.

Ainda Oliveira (2001), relata que existem dois tipos de vantagens competitivas; a externa e a interna. A vantagem externa dá maiores capacidades de mercado permitindo-lhe impor aos consumidores preços inferior aos dos concorrentes, processo esse chamado de estratégia diferenciada, dando capacidade para empresa de fazer *marketing*, já a interna resulta da melhor produtividade e dá a empresa melhores resultados ou maior capacidade para manter os preços, impostos pelo mercado, esse tipo de ação competitiva é chamado de estratégia de custo principalmente pela capacidade organizacional, essas vantagens competitivas são comuns entre as organizações.

Segundo Andrade e Amboni (2010) a competitividade é definida como a habilidade que a empresa ou o negociador tem de articular e inserir estratégias concorrenciais que lhe permitem aumentar ou manter, a colocação sustentável no mercado. Ela possui um caráter sistêmico, em virtude do desempenho empresarial que é dependente de fatores internos da empresa, estruturais e relativos ao sistema organizacional.

Os autores Fleury e Fleury (2003) falam que uma empresa se torna competitiva tendo um foco no seu principal produto, seja ele, o mercado e o consumidor, por isso a necessidade da estratégia que mais está adequada as tendências e aproveitando das oportunidades, mas com uma diferenciação visando os recursos e lucratividade, dependendo do tipo de segmento vai ter uma função mais forte que a outra, como, por exemplo; uma empresa de produto ela vai estar constantemente inovando para manter os clientes e atraindo novos, já quem opta pela estratégia orientada, o foco dela está voltado para as necessidades dos

clientes, especializando-se em demandas atuais e futuras priorizando as necessidades de cada cliente e os negócios.

Uma característica da inovação da economia é a passagem da transição individual para coletiva, através de redes de organizações e não de empresa isolada, e com isso o potencial competitivo vai beneficiar a economia local (FLEURY; FLEURY, 2003).

Existe exemplo dentro da competitividade como retorno e risco: retorno e rentabilidade ou margem tem a mesma relação de lucro que é obtido em um determinado período ou um denominador preestabelecido que pode ser em vendas ou patrimônio, já o grau de risco é a incerteza que cerca os retornos esperados de cada produto ou serviço (FLEURY; FLEURY, 2003).

2.6 A ANÁLISE SWOT

Segundo Kotler (2000), a avaliação plena das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que são chamadas de análise SWOT devido o termo ser em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, que é os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Análise de oportunidades e ameaças: a organização deve estabelecer uma norma junto ao *marketing* para acompanhar tendências e mudanças importantes, para identificar as oportunidades e ameaças agregadas junto às mudanças desenvolvidas perante o mercado. Uma oportunidade ocorre quando se percebe que a organização pode lucra com as necessidades do cliente em algum segmento, podendo ser classificada com os atrativos e possibilitando o sucesso, a empresa para obter sucesso não basta fazer bons produtos ou negócios mais também superar os pontos fortes da concorrência, podendo mantê-lo o valor para o cliente não temporário mais sim por um longo período (KOTLER, 2000).

Ameaça ela torna-se um desafio por uma tendência ou desenvolvimento adverso levando a perda das vendas ou até dos lucros. Para um melhor entendimento é preciso organizar planos que detalha possíveis mudanças para evitar as ameaças.

Análise de forças e fraquezas: não basta ter oportunidades atraentes se não souber aproveitá-la, tem que ter competência para ser bem sucedido na mesma, onde devem analisar as forças e fraquezas periodicamente, sem haver a

necessidade de ostentar os pontos fortes e de retificar os pontos fracos, pois algumas vezes o desempenho não é esperado não por esses pontos mais sim pela falta de trabalho em conjunto como uma equipe (KOTLER, 2000).

2.7 SATISFAÇÃO DE CLIENTE

Conforme Scott (2001), as organizações do mundo inteiro indiferente do setor na qual elas pertençam sendo privadas ou públicas, estão reduzindo o número de funcionários, indiferente disso a quantidade de trabalho continua sendo a mesma. Para uma melhor satisfação dos clientes, as empresas tendem de buscar um entendimento no que os clientes querem, e o que não querem, podendo melhorar o que não está bom, como o desnecessário do trabalho e até conseguir aumentar a produção com menos pessoas, podendo usar técnicas de promoção e estímulo à cooperação. Quando a satisfação do cliente é prioridade tende a unificação do propósito que é levar um melhor trabalho em equipe e isso melhora a produtividade.

Para reter e atrair pessoas produtivas as grandes empresas aprenderam que é necessário dar oportunidade de satisfação, e que o trabalho deve ter aceção, só assim elas serão bem-sucedidas, pois organizações que satisfazem os clientes de forma mais ativa tendem a se manterem por mais tempo no mercado, já quando uma empresa se torna individualista pode perder clientes, demorando até recuperar a credibilidade novamente (SCOTT, 2001).

De acordo com Gerson (2001), numa organização; em algum momento ela pode deixar a desejar com serviços ou até mesmo com produto que não sai conforme o cliente esperava, cabe ao colaborador contornar o problema caso tenha ocorrido tão rápido quanto possível, a primeira atitude é tentar reparar, pois vai mostrar que a empresa está atenta aos problemas que poderão vir acontecer, após resolução do problema deve-se agradecer ou desculpar-se por qualquer situação que envolva a empresa através dos serviços ou produtos, para alcançar a satisfação do cliente. Após resolver um problema de atendimento ou desempenho, deixando clara a preocupação com eles. Pois um cliente bem cuidado vai recompensar com sua lealdade principalmente se usar os seguintes critérios;

Credibilidade. Credibilidade, ou a reputação são critérios essenciais no mundo dos negócios;

Acessibilidade. Os clientes desejam disponibilidade e rapidez no processo dos serviços;

Confiabilidade. Confiabilidade advém da consistência do desempenho do produto ou serviços;

Excelência. É quando não se aceita nada menos que isso, ou seja, a excelência.

2.8 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A importância dos serviços na economia vem desde a Grécia Clássica que passou pela escravocrata e agricultura, vindo para a idade média com os transportes de especiarias e tecidos, tornando cidades-estados ricas como Veneza, chegando a ser a mais importante atividade econômica na época. Já no século XVIII, os serviços perdem um pouco de sua importância devido às revoluções industriais, sendo retomados dois séculos depois e de maneira crescente até a atualidade (CORRÊA; CAON, 2002).

O setor serviços também conhecido como setor terciário. No âmbito da economia, a expansão representa uma das maiores mudanças verificada no século XX. Está entre os setores que mais empregam em diversos países, pois possui uma ampla gama de atividades distintas, engloba desde empreendimentos grandes, de grande proporção que operam em nível global, como também as pequenas empresas que atendem uma única cidade ou bairro. A maioria das pessoas se surpreende ao descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita a nações altamente desenvolvidas (LAS CASAS, 2001).

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços se destaca na economia evidenciada pela mão-de-obra e na geração de riqueza, que é refletido pelo produto interno bruto. O conceito do serviço é um instrumento importante na tomada de decisões em geral, principalmente em atendimento ao cliente, pois é ele o gerador de opiniões, é através dos bons serviços prestados que as organizações mantem seu foco (CORRÊA; COAN, 2002).

O setor de serviços é responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto – (PIB) mundial, e isso podem ser percebidos pelo crescente número de empregos que é maior do que outros setores na economia. No Brasil essa realidade

não é diferente, com outros indicadores da importância do crescimento dos serviços da nova forma de pensar as operações dentro das empresas (CORRÊA; COAN, 2002).

Segundo Jouclas (*apud* LAS CASAS, 2001), serviço possui um valor econômico, isso se dá, porque geralmente os serviços são acrescidos de valores humanos, são estes que atendem às necessidades dos consumidores, oferecendo por meio da utilização e instalação de equipamentos específicos atender às necessidades do cliente, estas seriam as principais fases para execução de um serviço. Para Kotler (2000, p. 298): “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ligada ou não a um produto concreto”.

2.8.1 Tipos de serviços

Existem muitas classificações possíveis, uma delas considera o esforço que o cliente tem para obter o serviço desejado. Neste sentido os serviços classificam-se, segundo Las asas (1991):

1) Serviços de consumo – tipo de serviço prestado diretamente ao consumidor final, a clientes que desejam algum tipo de serviço. Nesta categoria ainda podem subdividir-se em:

a) De conveniência – quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas. Nestes casos os serviços são similares, serviços do dia-a-dia.

b) De escolha – quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, ou seja, serviços com valor agregado. Neste ponto, os clientes preferem visitar diversas empresas, obtendo orçamentos que melhor se encaixe ao tipo de serviço que procura e ao valor que pode pagar. São os serviços prestados por bancos, seguradoras, pesquisas.

c) De especialidade – trata-se serviços técnicos e específicos. O cliente nestes casos não medirá esforços para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnicos etc.

2) Serviços Industriais – são os serviços prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais, estas empresas irão produzir outros bens. Nesta categoria podem ainda ser:

a) De equipamentos – são serviços relacionados com instalação, montagens de equipamentos ou manutenção.

b) De facilidade – neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc.; os que facilitam as operações da empresa.

c) De consultoria/orientação – são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Para McCarthy (1997) os produtos e serviços estão em constante mudança, assim como as necessidades dos clientes. Mesmo que uma necessidade seja satisfeita outras surgem posteriormente e o produto mesmo que com muitas qualidades já não serve mais. Sendo assim depende das empresas terem a visão do aumento dos desejos dos clientes e com agilidade de terem sempre produtos ao alcance destes exigentes e decididos consumidores.

2.8.2 Qualidade em serviços

A relação cliente e empresa evoluíram muito, isto conforme a realidade de hoje, no início, o consumidor analisava os produtos e trocava através de benefícios, ele tomava conhecimento do produto por meio de *marketing* boca-a-boca ou direto no ponto-de-venda. E na atualidade as organizações são forçadas a mudança devido à competitividade, a buscar garantia da sobrevivência. Pois a maioria dos clientes não tolera mais a baixa ou a média qualidade, e a única opção que as empresas têm é adotar conceitos de qualidade e satisfação, isso se quiser continuar na corrida, e serem lucrativas (KARSAKLIAN, 2000).

Conforme Las Casas (1997), o assunto qualidade de serviços é muito falado no meio empresarial, ou seja, em todos os jornais e revistas a comentário a respeito, porém na prática pouco se faz, mas se está na moda o porquê de tão poucas empresas excuta esse processo. Segundo Alexandre é que esse método de qualidade total ele teve a origem nos Estados Unidos ai a dificuldade como adaptar e aplicar aqui no Brasil, já que aqui as leis e culturas são diferentes. Na maioria das vezes o produto final de um serviço é o sentimento, e não o serviço em si, ficando satisfeito ou não, portanto a qualidade do serviço é variável de acordo com cada

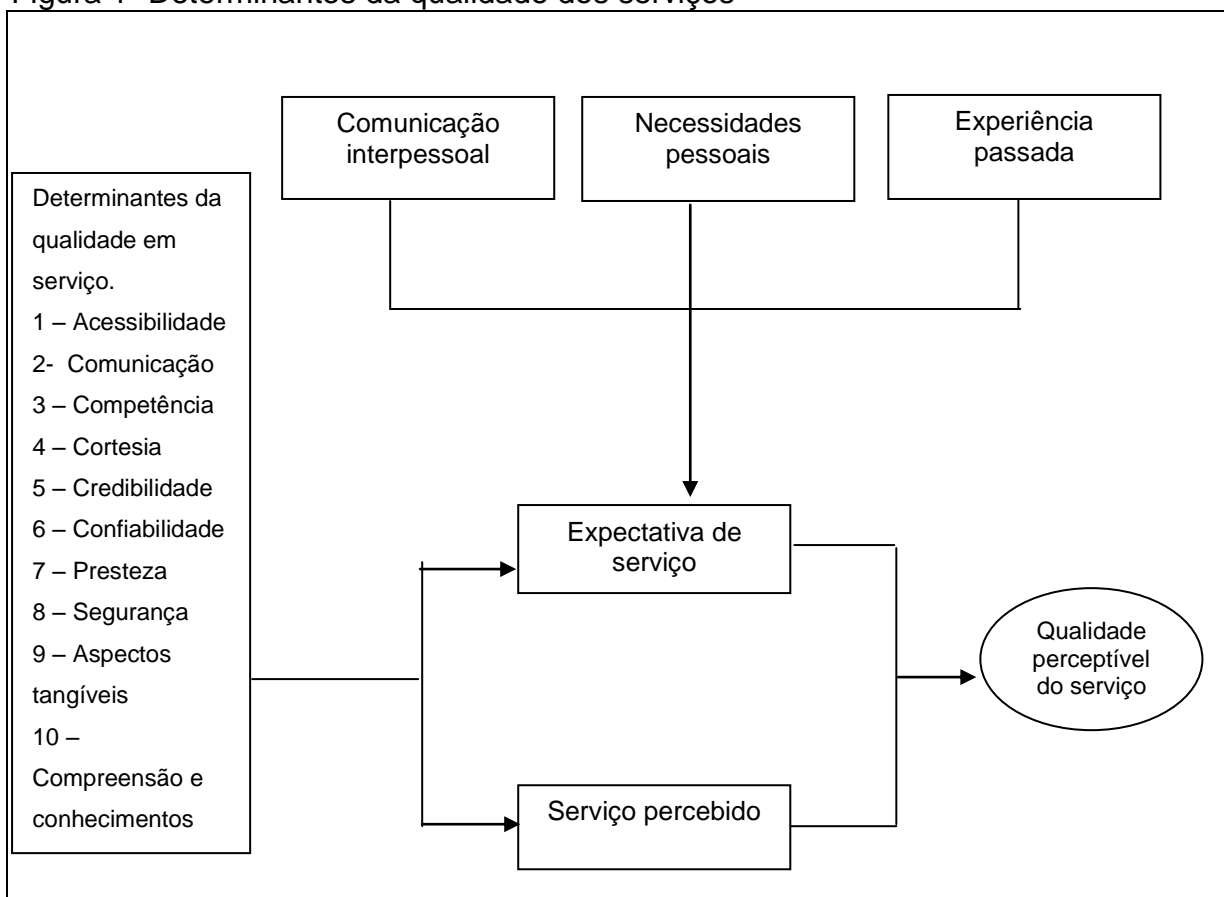
forma ou experiência com que é desenvolvida, ou seja, se você tiver capacidade de proporcionar satisfação é porque os seus serviços ou produtos são de qualidade. A qualidade total tende englobar clientes externo funcionários e todos que interagem com a organização num só objetivo.

A qualidade do produto ou serviços é atribuída quando atendeu ou superou as expectativas e necessidades dos clientes. A empresa que satisfaz na maioria das vezes a maior parte das necessidades de seus clientes é uma empresa de qualidade. A qualidade total é a chave para criar valor e satisfação ao consumidor (KARSAKLIAN, 2000).

Em função da qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário conhecer como as expectativas são formadas. As expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência (DENTON, 1990).

Os autores Giansesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento na verdade ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da verdade podem ter pesos diferentes, o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que afetará em maior grau a percepção do cliente.

Figura 1- Determinantes da qualidade dos serviços



Fonte: (PARASURAMAN et al., 1985, *apud* MIGUEL e SAMOLI, 2004, p. 18).

Conforme explica Parasuraman *et al.* (1985, *apud* MIGUEL e SAMOLI, 2004, p. 18), as determinantes representam os pontos críticos na prestação dos serviços, causando a discrepância entre expectativa e desempenho, para alcançar um padrão adequado de qualidade estas determinantes devem ser minimizadas.

Entre as determinantes tem-se Parasuraman *et al* (1985):

Confiabilidade - Compreende consistência de desempenho e confiabilidade. De uma forma mais simplificada, pode-se dizer que os compromissos que a empresa cumpre com o cliente, honrando o que foi marcado. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.

Presteza – Neste ponto considera-se a presteza que os empregados têm em realizar os serviços, a forma rápida que um funcionário ou empresa responde ao cliente, exemplo: montagem de móvel, ou mesmo realizar o serviço de forma rápida.

Competência - As habilidades necessárias ou conhecimentos que o funcionário tem para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do

peçoal de atendimento, conhecimento e habilidade do peçoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organizaço, ou seja, neste caso avalia-se a competênca da empresa, avaliando todos s setores.

Acessibilidade - A facilidade de contato com a empresa, esse contato tanto por telefone, menor tempo de espera possível para receber o serviço, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.

Cortesia – Envolve a educaço com que o cliente é tratado, o respeito, a consideraço e amabilidade dos funcionários no momento do atendimento.

Comunicaço – A forma clara como os clientes são informados. Neste caso, sugere-se que a empresa tenha uma linguagem específica para cada consumidor, aumentando o nível e sofisticaço para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Ressalta-se a necessidade de deixar bem claro para o cliente, valores, tipo de serviço que será prestado, garantia do serviço, enfim.

Credibilidade - A honestidade transparênca com que a empresa atende e se compromete com os clientes, abrange: nome e reputaço da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interaço com os clientes durante a venda.

Segurança – Garantia de ausênca de perigo, risco ou dúvidas, que abrangem segurança física, financeira e confidencialidade.

Compreensáo e conhecimento do cliente – A forma como a empresa conhece seus clientes, atendendo satisfatoriamente as necessidades dos clientes, neste ponto considera-se o atendimento personalizado, específico.

Aspectos tangíveis - A inclusáo e demonstraço de evidênca físicas ao serviço, tais como instalaço, a forma como o funcionário se apresenta para o cliente (uniforme), ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representaço física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestaço de contas.

2.8.3 Satisfaço com a qualidade de serviços

Com a introduço do conceito de cliente interno, quem executa os serviços, e com uma boa relaço entre empresa e colaborador é possível contribuir com a quebra de barreiras organizacional, para cada atividade existem requisitos de

qualidade, prazo e custos, e dentro do um setor pode existir várias atividades de níveis diferentes motivando a conexão entre as funções da empresa para alcançar os objetivos estratégicos (CORRÊA; COAN, 2002).

De acordo com a história, Albrecht e Zemke (2002), comenta a falta de união entre gerenciamento e o termo serviço, que não era bem visto pelas maiorias dos graduados, ficando no passado vindo a mudar com a nova geração de executivos, que tinha como conceito de gestão de serviço, no sentido tradicional de colaboração entre setores como são nos dias de hoje.

Assim, os empregos em serviços migraram da extremidade inferior para extremidade superior do espectro econômico. Boa parte do crescimento da oferta de empregos nos países desenvolvidos ocorreu na categoria de profissionais liberais, gerentes e especialista na solução de problemas. Cada vez mais, educação é palavra-chave dos empregos em serviços (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 39).

Essa transformação nos serviços significa a inserção nos tipos diferentes de atividades da economia, existi algumas maneiras de começar a pensar na qualidade dos serviços de uma organização como, por exemplo, os pontos fortes e fracos, podendo conservar os pontos fortes e melhorar o lado frágil da empresa. “Já que o ciclo de serviço é uma ferramenta que possibilita a visualização dos serviços sob o ponto de vista do cliente (é não aos olhos da organização)” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p.77).

Conforme Corrêa e Coan (2002), um dos setores importante numa empresa é a manutenção, que estão inclusos os serviços de reparos e limpeza que é essencial em qualquer empreendimento serviços esse que está sempre em crescimento e constante falta de mão-de-obra.

Para conhecer um serviço os clientes precisam experimentá-lo, o que numa venda concretiza a compra realizada. Nesta experimentação a percepção do cliente pode ser de risco, tendo a ser mais elevada nos serviços, o fato de não poder ser tocado, cheirado, degustado ou até mesmo provado no ato da compra, faz com que o cliente crie mais expectativas na entrega do serviço, no entendimento dele, o serviço será feito, apresentando da forma como ele quer, ou imagina, atendendo sua expectativa (BOONE E KURTZ, 1998).

Segundo Albrecht e Zemke (2002) para ter um serviço de qualidade é importante apresentar uma estratégia, na qual será classificado de uma forma que seja visto pelo cliente e pela organização, da mesma maneira embora estando em

lados opostos, ou seja, o cliente olha pela imagem da empresa, e a organização vê pelo pessoal. Uma das estratégias de serviço eficaz é colocar os serviços no mercado, de uma forma simplificada, que as mensagens tenham sentido e significado relacionado com os fatores que possam impulsionar o cliente, onde, uma particularidade marcante dos serviços bem projetados e bem feitos fica com aparência de um projeto simples e descomplicados.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994), a qualidade de serviços é mensurada conforme as expectativas do cliente, assim que são atendidas, superadas, o cliente tem outras percepções. As empresas que buscam a qualidade nos serviços, geram fidelidade, expansão da carteira de clientes, garantem a sobrevivência e proporcionam maiores lucros.

“Serviços de boa qualidade significam alta satisfação do usuário e, ainda, a probabilidade de o mesmo retornar”. (KOTLER, 1998, p. 53).

Conforme Berry (2001) as organizações que precisam do desempenho humano para alcançar o sucesso, necessitam basicamente da confiança, pois sem ela não conseguiria a excelência, onde a confiança é à base dos esforços das organizações de serviços para estabelecer relacionamentos duradouros, outro problema que o autor salienta é a demanda flutuante, ou seja, algumas empresas têm o privilégio de manter os estoques mesmo em baixa temporada enquanto outras não possam estocá-lo, um exemplo, são as empresas que prestam serviços, como de mão-de-obra.

Há três abordagens na qual uma empresa de serviço baseia-se para atender os clientes de forma competente e justa e estabelecendo uma confiança, abordagem essa que são: **soluções estruturais**: que é baseada na estrutura com solução estrutural ligada ao cliente a empresa, a outra abordagem é **regras de amizade**: ela consiste num relacionamento com os clientes, tornando eficaz a transação desses serviços, de uma forma que um amigo faria por outro amigo. A terceira abordagem é **aprendizagem continua**: quando cliente por sua vez solicitaria os serviços da sua maneira, assim tornando fiel, ficaria mais difícil para esse cliente abandonar esses serviços (BERRY, 2001).

2.8.3.1 Instrumento Servqual

Servqual é um instrumento baseado na avaliação de dimensões da qualidade para serviços (confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade). Conforme o autor a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho, com a ferramenta é possível identificar os principais fatores que prejudicam os serviços oferecidos pela empresa em estudo. Diante de tal afirmativa, percebe-se que serviços considerados como de alta ou de baixa qualidade dependem de como o cliente percebe o real desempenho do serviço, avaliando conforme as próprias expectativas (PARASURAMAN *et al.*, 1990 *apud* MIGUEL e SAMOLI, 2004).

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 250) considerando cinco dimensões ele explana sobre cada uma delas abaixo:

Confiabilidade - O serviço é prestado conforme foi prometido com confiança e precisão;

Responsabilidade - A rapidez com que o serviço é prestado; a clareza com que as informações são repassadas ao cliente; atualização, qualidade e organização do acervo; adaptabilidade do horário de funcionamento etc.;

Segurança – A garantia de competência, de um serviço bem feito, a capacidade ou habilidade que o funcionário tem, inspirando e transmitindo confiança, segurança e credibilidade nos serviços prestados;

Empatia - Oferece atenção personalizada e cordial aos clientes;

Tangibilidade – O que está relacionado a facilidades e aparência física das instalações onde o serviço é prestado, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

O questionário aplicado aos clientes permitirá avaliar a disposição que a empresa ou o funcionário tem para ajudar o cliente e prestar o serviço prontamente; conhecimento e cortesia dos funcionários e se os mesmos inspiram segurança e confiança durante o atendimento, na realização dos serviços; a capacidade de prestar o serviço prometido com confiabilidade e precisão; atenção cautelosa e de forma individualizada, proporcionada aos a cada cliente de forma específica, e única; e a aparência de toda a estrutura física, dos equipamentos usados, a apresentação dos funcionários e materiais utilizados no serviço de comunicação (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000).

Quadro 1: O Instrumento SERVQUAL

ITEM	EXPECTATIVA (E)	DESEMPENHO (D)
1	Ela deveria ter equipamentos modernos.	XYZ tem equipamentos modernos.
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem-vestidos e asseados.
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7	Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.
14	Cientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15	Cientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16	Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.
18	Não seria de esperar que a empresa dessa atenção individual aos clientes.	XYZ não dá atenção individual a você.
19	Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades.

(continua)

(continuação)

21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo.
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

Fonte: (PARASURAMAN et al., 1988, *apud* MIGUEL e SAMOLI, 2004, p. 20).

2.8.4 Escala *Lickert*

A **escala *Likert*** ou **escala de *Likert*** trata-se de uma escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, seria a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem um questionário baseado neste tipo de escala, os entrevistados especificam o nível de concordância com uma afirmação (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

Os 22 itens mostrados no quadro 1 acima são distribuídos pelas cinco dimensões da qualidade para serviços, mostradas na figura anterior, não são descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão, utilizando uma escala *Lickert* de 7 pontos, variando de (1) “discordo fortemente” a (7) “concordo fortemente”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho baseia-se na abordagem dos métodos utilizados para realização de uma pesquisa científica.

Metodologia científica é definida pela ciência como conjunto de técnicas e processos para estabelecer e resolver problemas de maneira sistemática, é através do método científico é possível ordenar as etapas a serem executadas na pesquisa para resolver os problemas propostos (PINHEIRO, 2010).

Pinheiro (2010, p. 33) explica que “Método científico se caracteriza por observar ou realizar experimentações a partir das diversas grandezas que compõem o fenômeno ou experimento”.

Ambos os autores concordam a respeito dos procedimentos metodológicos porém falando de maneira diferente, ou seja, que toda a pesquisa se tem uma resposta seja ela satisfatória ou não.

De acordo com Gil (1996, p. 19) “Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para Andrade (2007) a pesquisa fundamentada através do entendimento lógico com objetivo de encontrar soluções para os problemas propostos através da utilização de métodos científicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Andrade (2007), há vários intuitos a respeito da pesquisa que pode ser classificada em dois grupos, o primeiro reunir os motivos ou razão pela qual está se fazendo e segundo por razão de ordem prática. Em primeiro lugar é o saber e a satisfação de adquirir o conhecimento, este tipo de pesquisa é chamada de “pura” ou “fundamental”, que contribui para o progresso da ciência. No segundo tipo de pesquisa visa a aplicações de técnicas acompanhando a vida moderna, com fins para soluções de problemas concretos, sendo chamada de pesquisa “aplicada” (ANDRADE, 2007).

Ainda Pinheiro (2010), fala do esforço numa concentração para se fazer uma pesquisa a partir de idéias ou opiniões sem objetivos concretos, ou seja, a pesquisa deve ter um bom baseamento para entendimento do pesquisador, podendo

ter uma resposta através de uma simples pergunta, para que a pesquisa alcance um nível de produtividade e eficiência satisfatória, torna fundamental a implantação de uma metodologia consciente e que satisfaça os requisitos necessários.

Quando aos fins de investigação será utilizada a pesquisa exploratória:

a) Pesquisa exploratória: a pesquisa exploratória ela permite ao pesquisador adicionar sua experiência em um determinado problema possibilitando um estudo mais adequado e necessário para a solução dos mesmos, e com isso obter o resultado desejado, aliando um levantamento bibliográfico com e entrevista com pessoas envolvidas com os problemas (PINHEIRO, 2010).

b) Pesquisa descritiva: a pesquisa descritiva serve para analisar detalhado o estudo de uma determinada situação-problema, a fim de identifica a variáveis que intervêm nas suas relações, uma das características da pesquisa é o método padronizado da coleta de dados, realizado através de questionário e da observação sistemática (ANDRADE, 2007).

Quando aos meios de investigação será utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo:

a) Pesquisa bibliográfica: tem dois estilos de pesquisa que pode ser independente, ou continuação de outra existente, ou seja, pode ter seu próprio início e fim, mais também pode ser continuação de outra pesquisa já existente, e também é baseada a parti de material publicado, como periódico científico, livros, jornais, teses e dissertações, assuntos que se pretende pesquisar. A Pesquisa bibliográfica deverá constar de boas fontes bibliográficas juntamente com consulta ao orientador ou especialista do tema (PINHEIRO, 2010).

b) Pesquisa de Campo: Pesquisa de Campo e chamada assim devido a sua forma de extrair os dados necessários.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e /ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (ANDRADE, 2007, p. 117).

A pesquisa de campo ela não tem objetivo de reproduzir fenômeno já estudado embora em algumas situações seja possível realizar uma nova pesquisa de campo em cima da já existente, vale lembra que independente do nome dado á pesquisa não se refere ao tipo ou a característica da mesma, mais sim do ambiente

onde ela está sendo realizada. O desenvolvimento de uma pesquisa de campo exige um planejamento geral e um plano específico para ser feito uma coleta de dados, incluindo um relatório escrito de como será as etapas da pesquisa inclusive os resultados obtidos (ANDRADE, 2007).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

A Pesquisa vai ser aplicada com os gestores administrativos e operacionais de um *Shopping Center* a fim de aprimorar os serviços prestados pela terceirizada. Ao todo 08 gestores, conforme descrição abaixo:

1 superintendente administrativo

1 síndico

1 gerente operacional

1 gerente *marketing*

1 gerente financeiro

1 supervisor da limpeza

1 supervisor do estacionamento

1 supervisor da manutenção

O *Shopping Center* é um empreendimento como outros tantos que também enfrentam problema, porém se pretende através da pesquisa verificar as causas do problema.

O *Shopping Center* encontra-se localizado no sul de Santa Catarina, e traz na sua estrutura além de compras, gastronomia e lazer não apenas para os moradores de criciúma, mas para clientes dos 11 municípios vizinhos, que complementam região Carbonífera, com mais de 400 mil habitantes. Que teve sua inauguração no dia 29 de outubro de 1996, o Criciúma Shopping contribuiu com o desafogamento do centro elevando para o bairro a onde está localizado.

Oferecendo um espaço com lojas de departamento e de marcas renomadas e estacionamento fácil. Fixado no bairro Próspero, o *Shopping* é hoje uma referência de moda e estilo – seja pelos produtos que oferece, seja pelos eventos que realiza, acompanhado da preocupação com o atendimento ao cliente e a implantação de *mix* variado de produtos e serviços.

O termo população tanto pode ser de pessoas quanto de animais caracterizando um conjunto que assim o defini, uma pesquisa pode ser feita com a

população e não com amostragem, porém essa pesquisa deverá ser grandiosa para sim caracterizar (APPOLINÁRIO, 2006).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para aplicar uma metodologia o pesquisador deverá definir onde e como será realizada a pesquisa definindo tipo e população inclusive o instrumento da coleta de dados e a forma como será tabulado estes dados (PINHEIRO, 2010).

A Pesquisa consistiu-se nos dias 01, 02 e 03 de Abril de 2014, na qual vai ser entregue os questionários aos gestores do *Shopping Center*, no qual preencheram individualmente, com perguntas fechadas para facilitar o entendimento e o modelo do questionário aplicado para os gestores foi adaptado do modelo proposto por Parasuraman (1988).

O primeiro contato vai ser pessoalmente com cada gestor para analisar a disponibilidade ou não das respostas, confirmando assim aceitação para participar da pesquisa, pesquisa essa que é formada pela técnica fundamental da pesquisa qualitativa, com objetivo de entender o verdadeiro significado que os entrevistados atribuem a situação.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados serão analisados qualitativamente e utilizando o método estatístico do programa *Excel* como auxílio.

A Pesquisa Qualitativa é essencial o uso da estatística para a análise dos resultados formados por um conjunto bem feito com a definição adequada e o delineamento da pesquisa e aplicação corretamente (PINHEIRO, 2010).

A Pesquisa Qualitativa tem como principal razão para seu estudo qualitativo que é o exploratório, porém o uso da pesquisa qualitativa varia de modo importante (CRESWELL, 2007).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta dos dados e análise dos mesmos, a pesquisa apresentou as informações, as quais serão apresentadas neste capítulo em forma de tabelas e gráficos descritos a seguir.

Este capítulo visa apresentar os dados coletados via pesquisa de campo e assim posteriormente suas análises. A pesquisa foi baseada no instrumento Servqual adaptado ao modelo seguido do autor Parasuraman (1988), as 5 dimensões (TANGIBILIDADE, CONFIABILIDADE, PRESTEZA, SEGURANÇA, EMPATIA).

4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA

A pesquisa feita sobre a parceria de um shopping de criciúma com uma terceirizada na qual ela contribui com os serviços na área de segurança e limpeza, tendo um gestor para cada área e seus subordinados. A contratação da terceirizada é responsabilidade da mesma, já o shopping por sua vez possui um site na sua pagina, no qual as pessoas podem dar sugestões ou fazer reclamações, existindo também um telefone para os mesmo fins. Essa parceria já existiu desde no inicio do shopping, o mesmo optou por terceirizar os serviços de segurança e limpeza para se dedicar melhor com a parte administrativa, com isso obteve ganhos no seu tempo para os serviços de maior relevância para o empreendimento.

4.2 APRESENTAÇÃO DA NECESSIDADE DA PESQUISA

A pesquisadora sentiu a necessidade de fazer essa pesquisa com intuito de identificar a melhor maneira de aperfeiçoar os serviços prestados pela terceirizada ao shopping.

4.2.1 Dimensão de Tangibilidade

A dimensão Tangibilidade refere-se à aparência física das instalações onde o serviço é prestado, tais como equipamentos e ferramentas, as aparências dos colaboradores e os meios de comunicação, ou seja, está relacionada tudo aquilo

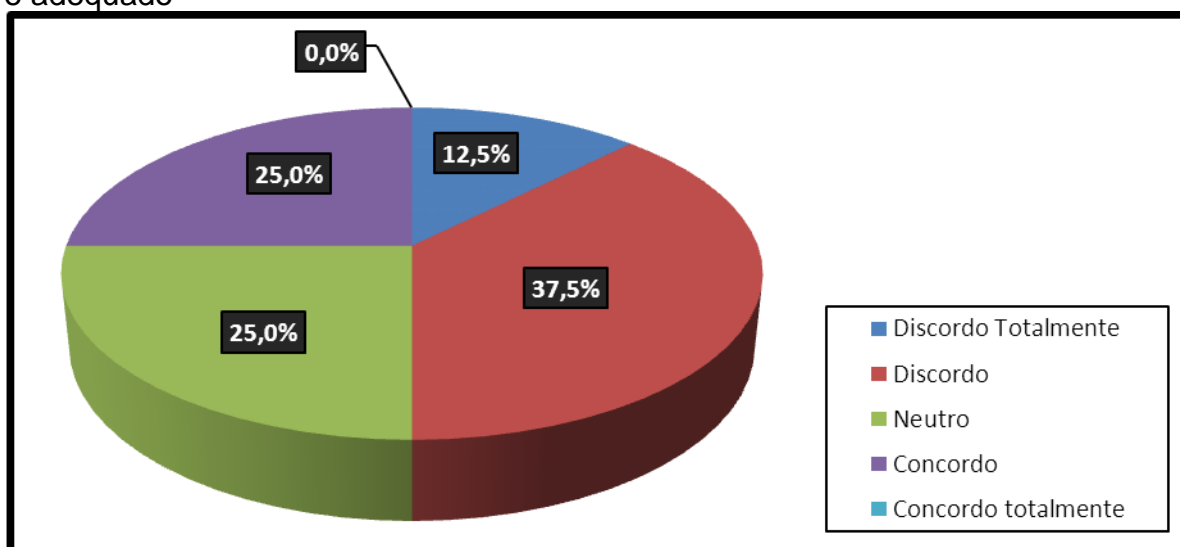
que o cliente consegue visualizar antes da contratação do serviço, para avaliar foi elaborado uma pergunta (questão 1) em que foi obtido os seguintes resultados apresentado na figura 2.

Tabela 1 - Os empregados da empresa terceirizada sempre utilizam uniformes limpos e adequado

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	1	12,5
Discordo	3	37,5
Neutro	2	25,0
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 2 - Os empregados da empresa terceirizada sempre utilizam uniformes limpos e adequado



Fonte: Dados pesquisa (2014)

A dimensão tangibilidade obteve uma resposta pouco satisfatória por parte dos gestores entrevistados, é importante verificar que "uniformes limpos e adequado" teve nota inferior e, havendo discrepância entre a satisfação do gestor, conforme visto na figura, a maioria dos clientes "Discorda" da afirmação – 37,5%, ou seja, nem sempre os funcionários da terceirizada estão com os uniformes limpos e de forma adequada. Outro percentual menor, porém não menos significativo 12,5% dos entrevistados, alegam "Discordar totalmente" da afirmação.

Apontando uma insatisfação por parte da contratante.

4.2.2 Dimensão de Confiabilidade

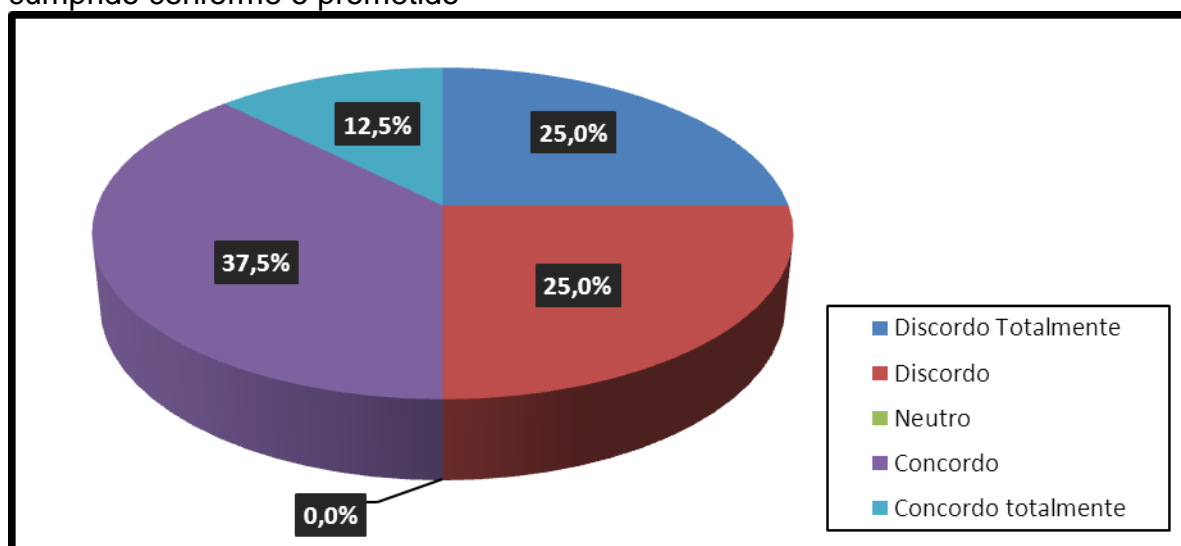
A dimensão Confiabilidade refere-se à capacidade que o funcionário ou a empresa tem de prestar o serviço conforme prometido com confiança e exatidão. O serviço é cumprido dentro do prazo, sem modificações e sem erros.

Tabela 2 - Sobre o tempo entre a solicitação e a devolução de um serviço, este é cumprido conforme o prometido

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	2	25,0
Discordo	2	25,0
Neutro	0	0,0
Concordo	3	37,5
Concordo totalmente	1	12,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 3 - Sobre o tempo entre a solicitação e a devolução de um serviço, este é cumprido conforme o prometido



Fonte: Dados pesquisa (2014)

O tempo necessário para a execução do serviço tem impacto direto na variação da satisfação geral dos clientes ou usuários conforme Denton (1990), o cliente precisa da experiência de consumo, ou de utilização, para determinar o grau

de satisfação em relação ao serviço, ao passo que não necessita dela para determinar a qualidade. Nesta figura 3, a maioria dos entrevistados, 37,5% “Concorda” com a afirmação para os gestores, os funcionários estão cumprindo o tempo de solicitação e devolução de um serviço, o que gera a satisfação da empresa contratante. De acordo com eles, quando marcam um horário para entrega do serviço, o mesmo é cumprido de forma satisfatória.

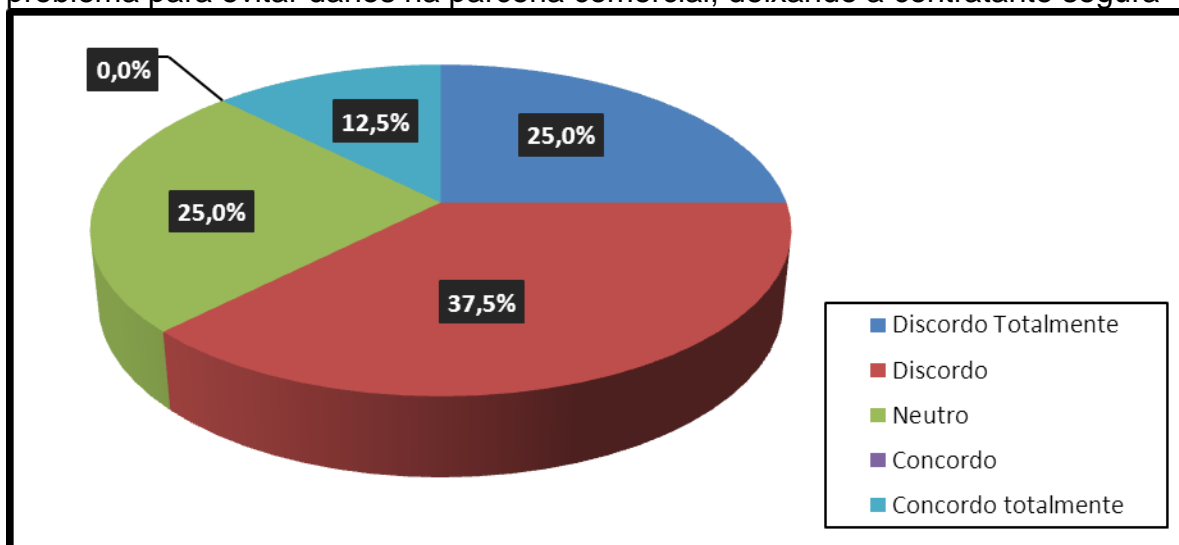
Porém um alerta, quando somada as duas respostas “Discordo” e “Discordo totalmente”, chega-se a 50,0% dos entrevistados, um número bem significativo, onde metade dos entrevistados encontra-se insatisfeito com o tempo.

Tabela 3 - Ao ter problemas entre a contratante e a contratada a segunda assume o problema para evitar danos na parceria comercial, deixando a contratante segura

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	2	25,0
Discordo	3	37,5
Neutro	2	25,0
Concordo	0	0,0
Concordo totalmente	1	12,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 4 - Ao ter problemas entre a contratante e a contratada a segunda assume o problema para evitar danos na parceria comercial, deixando a contratante segura



Fonte: Dados pesquisa (2014)

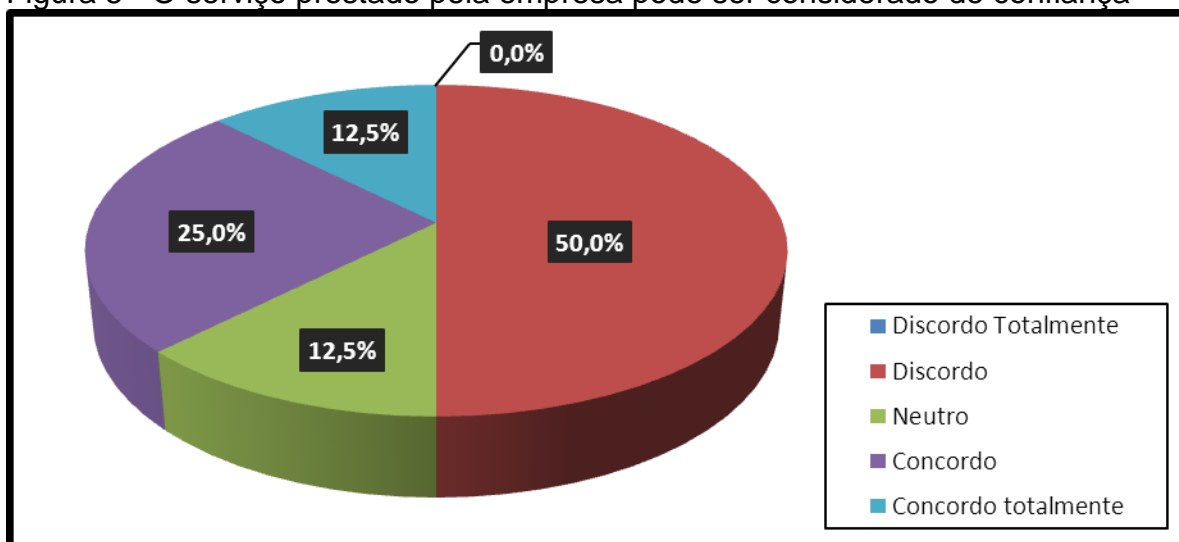
As variáveis relacionadas ao compromisso que a terceirizada tem para assumir problemas, também devem merecer atenção especial por parte das pessoas que atuam nesta área, destaca-se, que o atributo com maior média é o que apresenta a “Discordância” com a afirmativa, a insatisfação dos gestores com a empresa terceirizada. Com o mesmo raciocínio os que “Discordam totalmente”, 25,0%, somando as duas respostas tem-se 62,50% dos entrevistados insatisfeitos com a falta de compromisso da contratada, quando a necessidade de evitar danos na parceria comercial.

Tabela 4 - O serviço prestado pela empresa pode ser considerado de confiança

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	4	50,0
Neutro	1	12,5
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	1	12,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 5 - O serviço prestado pela empresa pode ser considerado de confiança



Fonte: Dados pesquisa (2014)

No mesmo raciocínio das últimas questões, inclui os aspectos relacionados à confiança e comprometimento da equipe na prestação de um serviço, os clientes dão maior ênfase à confiança depositada no serviço prestado e no fato

de que sua expectativa foi atendida ou superada. Avaliando a confiança que os gestores têm no serviço prestado pela terceirizada, observa-se que a maioria não está satisfeita, onde, 50,0% afirmou “Discordar”. Essa questão representa a falta de segurança que o cliente com o serviço prestado.

4.2.3 Dimensão de Presteza

Quanto à dimensão Presteza, trata-se da disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão.

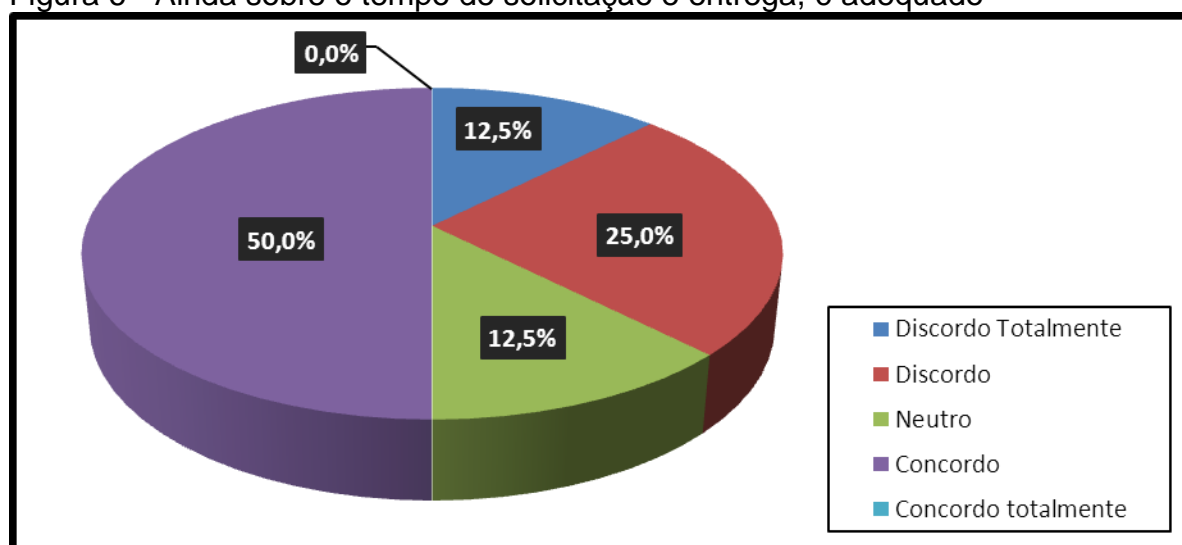
Neste caso o fornecedor do serviço coloca-se no lugar do cliente, ou seja, o que este espera do serviço, qual sua expectativa, dessa forma, tem-se por parte deste a boa vontade em ajudar os clientes e prestar serviços prontamente.

Tabela 5 - Ainda sobre o tempo de solicitação e entrega, é adequado

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	1	12,5
Discordo	2	25,0
Neutro	1	12,5
Concordo	4	50,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 6 - Ainda sobre o tempo de solicitação e entrega, é adequado



Fonte: Dados pesquisa (2014)

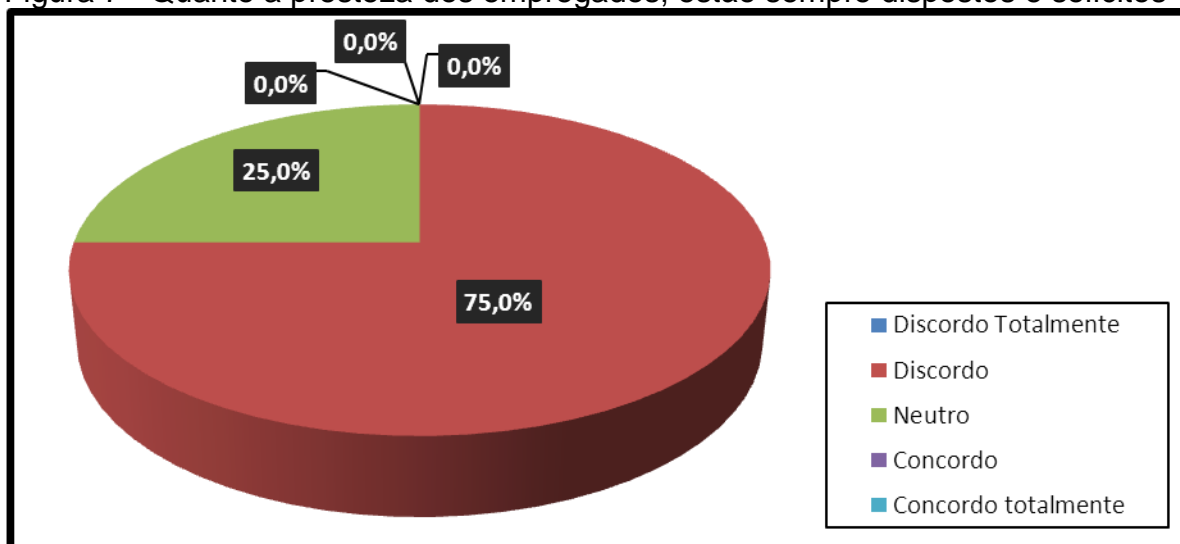
Alguns fatores são determinantes na escolha da empresa, para que não ocorra erros ou falhas quanto ao tempo de solicitação de um serviço e a entrega, a empresa precisa estar atenta ao número de atendentes, se é suficiente ou não para atender a demanda. No que se trata da expectativa do cliente em relação à questão, 50,0% dos gestores entrevistados “Concordam” com o tempo que está sendo praticado pela empresa terceirizada, ou seja, está satisfeito.

Tabela 6 - Quanto a presteza dos empregados, estão sempre dispostos e solícitos

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	6	75,0
Neutro	2	25,0
Concordo	0	0,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 7 - Quanto a presteza dos empregados, estão sempre dispostos e solícitos



Fonte: Dados pesquisa (2014)

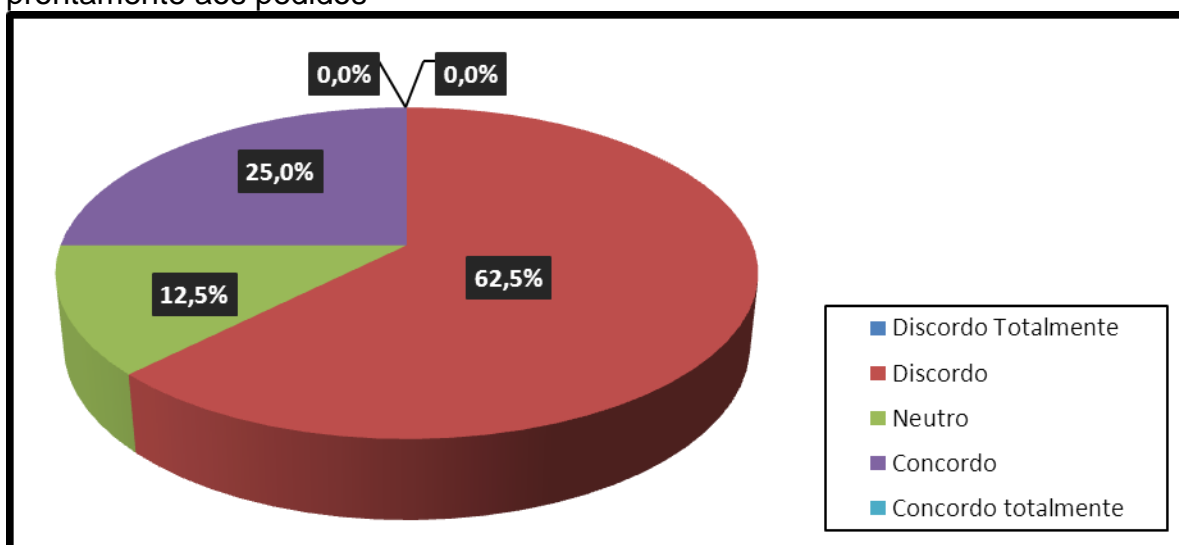
Diante disso, observou-se que 75,0%, ou seja, a imensa maioria, “Discorda” dessa afirmação. Na opinião dos gestores, não é sempre que os funcionários estão dispostos, solícitos para atender, para prestar determinados serviços, que gera a insatisfação dos mesmos.

Tabela 7 - É normal que os empregados estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	62,5
Neutro	1	12,5
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 8 - É normal que os empregados estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Com relação ao pronto atendimento dos colaboradores, o mesmo está dentro do desejável por eles, 62,5% “Discorda” desta afirmativa, os funcionários são rápidos para responder um chamado, atender uma solicitação na opinião dos gestores.

4.2.4 Dimensão de Segurança

A próxima dimensão a ser analisada é a Segurança, ou seja, a capacidade de transmitir segurança, credibilidade, cortesia e conhecimento.

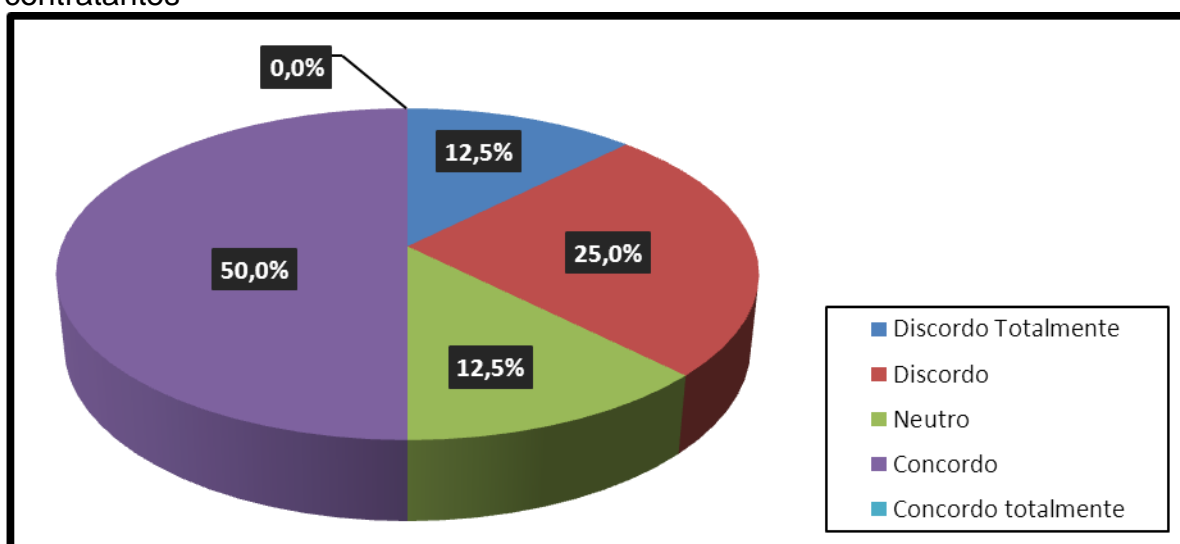
O conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade em transmitir credibilidade e confidencialidade.

Tabela 8 - Os empregados passam uma credibilidade ao conversar com os contratantes

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	1	12,5
Discordo	2	25,0
Neutro	1	12,5
Concordo	4	50,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 9 - Os empregados passam uma credibilidade ao conversar com os contratantes



Fonte: Dados pesquisa (2014)

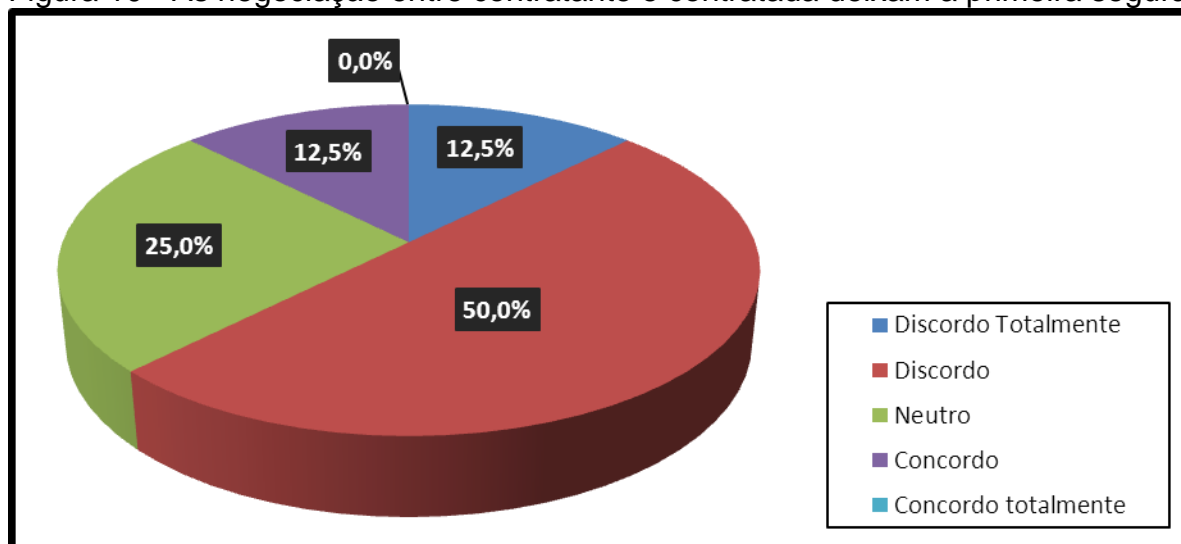
Em relação à dimensão segurança, a questão **credibilidade dos empregados ao conversarem**, referente à credibilidade dos colaboradores possuem com o cliente quanto ao conhecimento da sua necessidade, tanto técnica ou comercial (negociação). Nesse item observou-se um maior *gap* dessa dimensão, caracterizando que é superado e/ ou atingido o nível desejado do cliente, metade dos entrevistados 50,0% “Concordam” que os empregados transmitem credibilidade. Além disso, 12,5% “Concorda totalmente”, ou seja, acredita e muito na credibilidade destes.

Tabela 9 - As negociação entre contratante e contratada deixam a primeira segura

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	1	12,5
Discordo	4	50,0
Neutro	2	25,0
Concordo	1	12,5
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 10 - As negociação entre contratante e contratada deixam a primeira segura



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Na análise da questão **segurança nas negociações** a intenção era o cliente avaliar a real importância que sua solicitação tem para o empregado, ou seja, o empenho que esse demonstra para atendê-lo, no entanto, foi outro *gap*. No qual não se atingiu a expectativa esperado pelo cliente, 50,0% dos gestores entrevistados “Discorda”, ou seja, não se sente seguro quando há uma negociação entre ambas as partes (contratante e contratada).

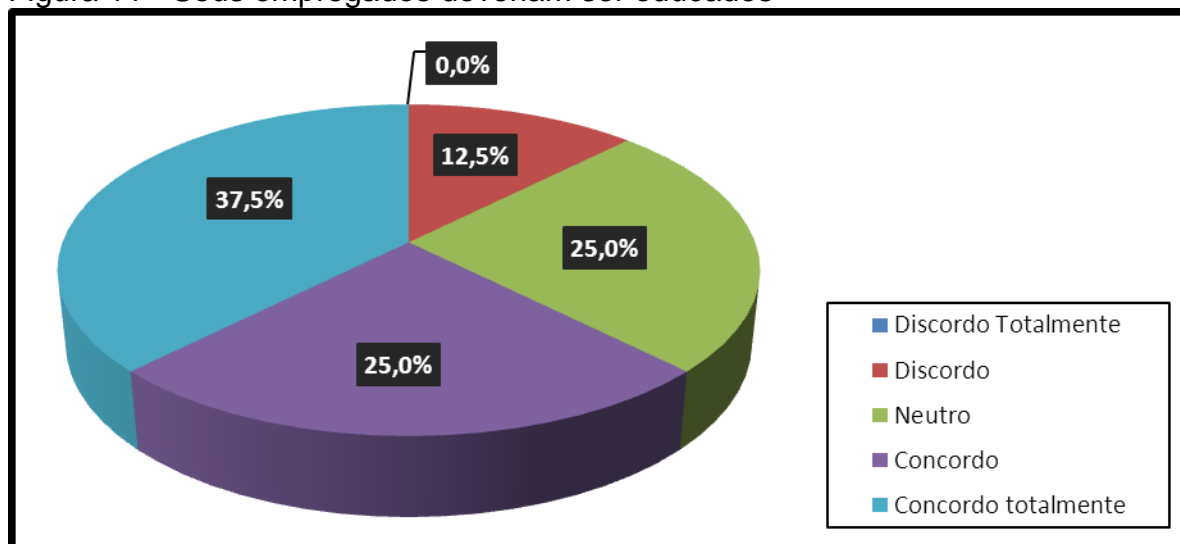
Ainda 12,5% que “Discordaram totalmente”, somando ambas as alternativas um percentual significativo 62,5% de insatisfação por parte dos gestores.

Tabela 10 - Seus empregados deveriam ser educados

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	12,5
Neutro	2	25,0
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	3	37,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 11 - Seus empregados deveriam ser educados



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Apesar de não serem superados nem atingidos às expectativas dos clientes, os empregados estão atendendo o esperado, estão dentro do nível de tolerância, com o resultado de 37,5% dos gestores entrevistados há concordância, onde estes respondem "Concordam totalmente". Os demais 25,0% "Concordam" com a afirmativa.

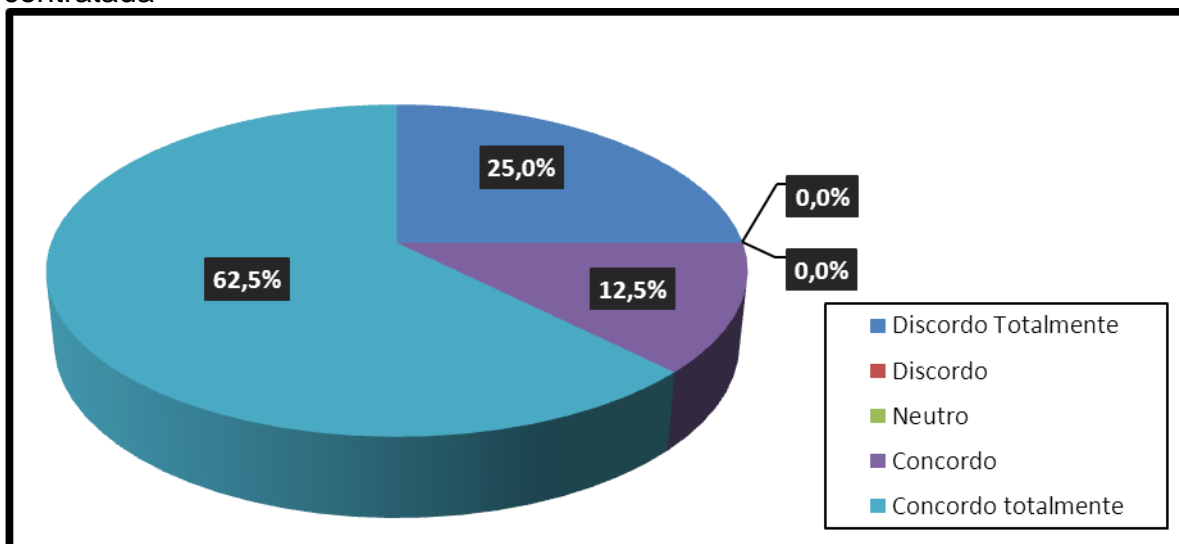
Uma parcela significativa, 25,5% não quis manifestar opinião, foram "Neutros" a questão.

Tabela 11 - Quanto ao treinamento, o mesmo deveriam ser de responsabilidade da contratada

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	2	25,0
Discordo	0	0,0
Neutro	0	0,0
Concordo	1	12,5
Concordo totalmente	5	62,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 12 - Quanto ao treinamento, o mesmo deveriam ser de responsabilidade da contratada



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Os treinamentos são essenciais, isto é indiscutível, porém se traz a tona nesta análise é de quem seria a responsabilidade do mesmo. Para 62,5% “Concordaram totalmente”, dos gestores entrevistados é de responsabilidade da contratada capacitar sua equipe.

4.2.5 Dimensão de Empatia

Refere-se principalmente aos cuidados e atenção que o funcionário dá individualmente aos clientes, tratando-os de forma única, personalizada. Lembrando que se trata-se de um atendimento com educação, empatia.

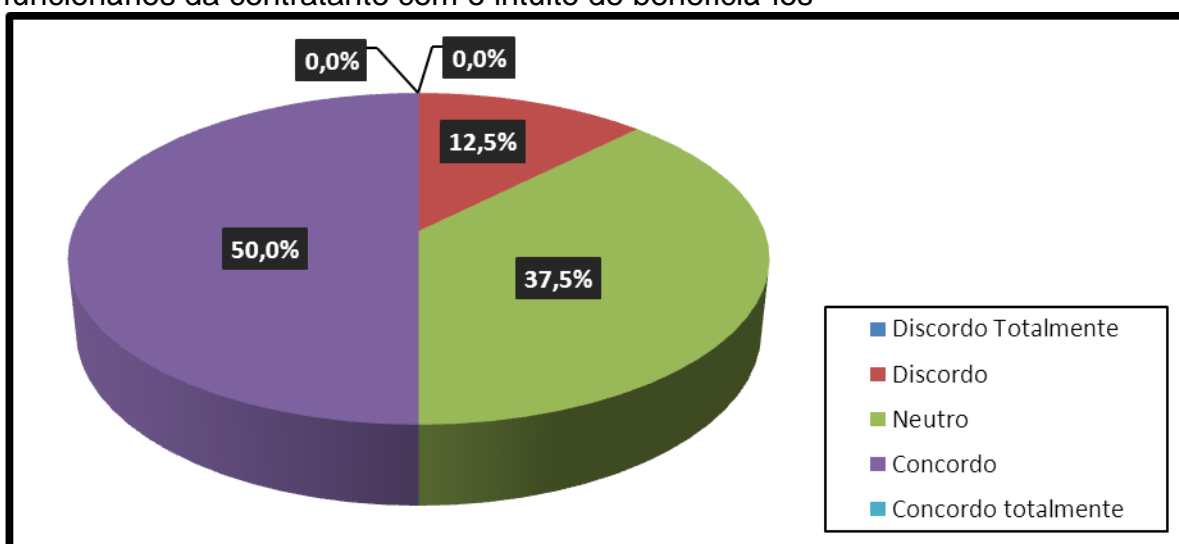
Empatia é definida como atenção, respeito e carinho proporcionados ao cliente.

Tabela 12 - Os empregados da contratada agem de forma diferente com os funcionários da contratante com o intuito de beneficiá-los

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	1	25,0
Neutro	3	37,5
Concordo	4	50,0
Concordo totalmente	0	0,0
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 13 - Os empregados da contratada agem de forma diferente com os funcionários da contratante com o intuito de beneficiá-los



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Por se tratar de uma empresa terceirizada, principalmente de limpeza e segurança, muitas vezes os empregados da contratada não são tratados de forma

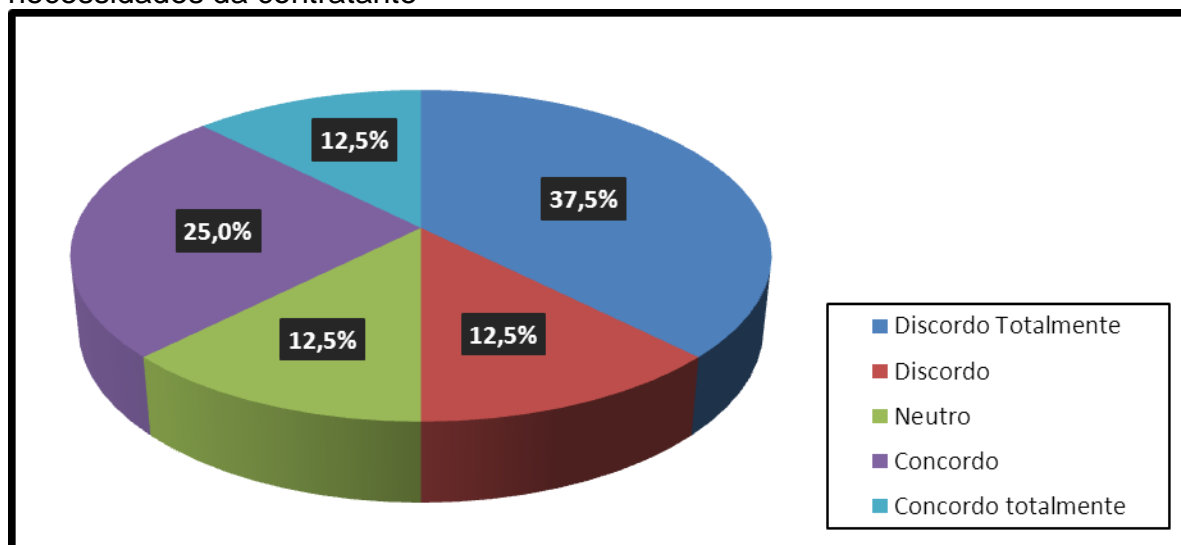
igual como os demais funcionários das lojas, ou demais departamentos do shopping. Do ponto de vista dos gestores entrevistados, de 50,0% destes, alegam que “Concordam”, ou seja, existe este tratamento diferenciado.

Tabela 13 - É absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	3	37,5
Discordo	1	12,5
Neutro	1	12,5
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	1	12,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 14 - É absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante



Fonte: Dados pesquisa (2014)

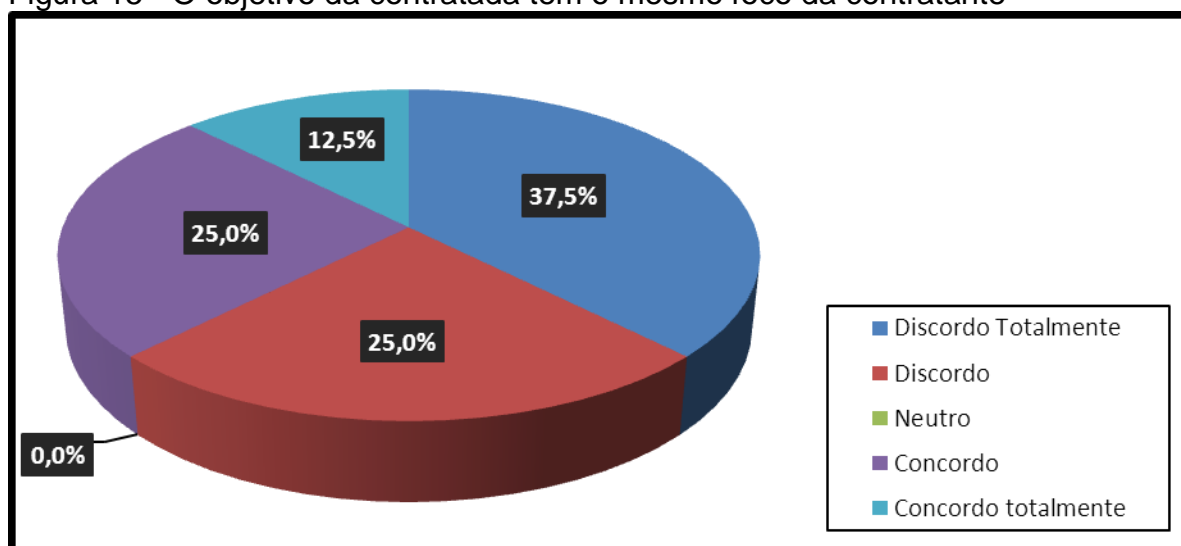
As opiniões se divergem entre os gestores, porém uma parcela mais representativa 37,5% dos gestores, “Discorda totalmente” que seja absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante.

Tabela 14 - O objetivo da contratada tem o mesmo foco da contratante

Opções	Quantidade	%
Discordo totalmente	3	37,5
Discordo	2	25,0
Neutro	0	0,0
Concordo	2	25,0
Concordo totalmente	1	12,5
Total	8	100,00

Fonte: Dados pesquisa (2014)

Figura 15 - O objetivo da contratada tem o mesmo foco da contratante



Fonte: Dados pesquisa (2014)

Entre os diversos critérios que a autora propõe para avaliar a dimensão empatia pode-se citar o objetivo da contratada e o foco da contratante, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), a empatia merece destaque, pois é um dos escopos da qualidade em serviços, não tem como apresentar um serviço com qualidade, que atenda as expectativas do cliente, se ambos não estiverem focados num único objetivo.

Na opinião dos entrevistados há uma discrepância neste sentido, 37,5% "Discordam totalmente", ou seja, ambas as empresas estão trabalhando de forma individualizada, cada um seguindo seus preceitos, com o mesmo pensamento 25,0% "Discordam", somando ambas as respostas, um percentual único de 62,5% mais da metade.

4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

A análise dos resultados foi feita partindo dos atributos relacionados à análise de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center*, com o objetivo de encontrar quais deles eram responsáveis pela qualidade no atendimento e satisfação do cliente. A pesquisa foi feita procurando classificar quais dimensões foram mais bem avaliadas pelos clientes e quais precisavam ser focadas para melhorar a satisfação, ou seja, pontos fortes e fracos.

Cabe destacar conforme pesquisa a insatisfação dos gestores pesquisados com a maioria dos itens pesquisados, dentre estes, cita-se: a falta de uniformes limpos e adequados, a falta de compromisso da contratada quando há problemas, a falta de confiança por parte da contratante quanto ao serviço prestado, à falta de presteza dos empregados, quanto a este item, observou-se que 75,0%, ou seja, a maioria, “Discorda” dessa afirmação. Na opinião dos gestores, não é sempre que os funcionários estão dispostos, solícitos para atender, para prestar determinados serviços, o que gera a contratante um descontentamento. A falta de segurança nas negociações entre contratante e contratada também gera insatisfação e por fim o fato da contratada não ter o mesmo foco da contratante, ambos os itens possuem discordância por parte dos gestores entrevistados.

Um item avaliado e que tem grande relevância na pesquisa, o fato do serviço não estar sendo feito de forma correta, não sendo confiável, os gestores não se encontram satisfeitos, 50,0% afirmou “Discordar”.

As variáveis relacionadas ao atendimento também devem merecer atenção especial por parte das pessoas que atuam na prestação dos serviços analisados. E isso inclui desde aspectos relacionados à cordialidade e comprometimento dos funcionários até o horário em que o cliente pode dispor desse serviço.

Quanto ao tempo de solicitação e entrega do serviço, se está adequada a expectativa da contratante, na opinião de 50,0% dos gestores entrevistados “Concordam” estão satisfeitos. Nestes atributos, observa-se a satisfação ou concordância dos gestores entrevistados quando a credibilidade e a boa educação dos funcionários, neste último atributo, 37,5% dos entrevistados a concordância é plena, estes respondem “Concordam totalmente”, estando satisfeitos com a forma

com que os funcionários tratam a todos. O tempo de solicitação e entrega de um serviço, ambos cumpridos como o prometido, considerado adequado pelos gestores (atende as expectativas), a prontidão que os funcionários têm em atender prontamente.

Na opinião dos gestores entrevistados, 62,5% “Discordam” da afirmativa seguinte, onde se questiona se, os funcionários são rápidos para responder um chamado, atender uma solicitação na opinião dos gestores.

Na questão 8, avalia-se a credibilidade que os funcionários transmitem ao conversarem, metade dos entrevistados 50,0% “Concordam” que o empregado transmite confiança. Além disso, 12,5% “Concorda totalmente, ou seja, acredita e muito na credibilidade destes”.

Dessa forma, avaliando as negociações em si, se deixam a contratante seguras, 50,0% dos gestores entrevistados “Discordam”, ou seja, não há segurança numa negociação entre ambas as partes (contratante e contratada). Ainda 12,5% que “Discordaram totalmente”, somando ambas as alternativas um percentual significativo 62,5% de insatisfação por parte dos gestores.

Quanto aos treinamentos essenciais para o desenvolvimento dos funcionários, da empresa, para 62,5% dos gestores entrevistados quando questionados se deveria ser de responsabilidade da contratada, os mesmos “Concordaram totalmente”, para uma minoria destes gestores não seria essa a idéia, ou seja, “Discordam totalmente”, respostas aos extremos”.

Na última dimensão avaliada, a empatia, refere-se principalmente aos cuidados e atenção que o funcionário dá individualmente aos clientes, tratando-os de forma única, personalizada.

Encerrando a pesquisa, fecha-se com uma pergunta sobre os objetivos, se ambas as empresas contratante e contratada estão com o mesmo objetivo, na opinião dos entrevistados 37,5% “Discordam totalmente”, ou seja, ambas as empresas estão trabalhando de forma individualizada, cada um seguindo os preceitos. Não há comum acordo entre as empresas envolvidas sobre objetivos tanto da contratada quando da contratante.

4.4 ANÁLISE SWOT

Para encerrar levanta-se a análise SWOT da pesquisa.

- **Forças:** São os pontos fortes internos da empresa, os que vêm de dentro dela. É no que ela pode investir no que ela tem como arma e diferencial competitivo, no que ela deve se empenhar para que a ajude a conquistar mais espaço no mercado e chegar à liderança ou se manter nela.

- O tempo entre a solicitação e a devolução de um serviço (Dimensão Confiabilidade).

- Ainda referente ao tempo de solicitação e entrega de um serviço, este é adequado (Dimensão Presteza).

- Não é normal os funcionários estarem ocupados, pelo contrário (Dimensão Presteza).

- Credibilidade dos empregados (Dimensão Segurança).

- Empregados educados (Dimensão Segurança).

- **Fraquezas:** Também decorrente da análise interna. São os pontos fracos que a empresa tem que devem ser corrigidos e que podem gerar abertura para que a concorrência não consiga explorar e suprir estas necessidades.

- Uniformes que não estão limpos e são inadequados (Dimensão Tangibilidade).

- O serviço prestado nem sempre é considerado de confiança (Dimensão Confiança).

- Nem sempre os funcionários são prestativos (Dimensão Presteza).

- Os empregados sabem quais as necessidades da empresa contratante (Dimensão Empatia).

- **Oportunidades:** Uma análise externa, observando tendências, processos culturais, variações no mercado, na economia. São encontrados *gaps* que podem ser preenchidos ou podem alavancar ainda mais o negócio.

- Treinamento dos funcionários é de responsabilidade da empresa contratada (Dimensão Segurança).

- **Ameaças:** Decorrentes da análise externa. Observa-se as mudanças que podem prejudicar o negócio, tanto no âmbito econômico quanto político, cultural, etc.
 - Ao ter problemas, a empresa contratada não assume estes, o que pode gerar danos a parceria comercial (Dimensão Confiabilidade).
 - Negociações inseguras por parte da contratada e contratante (Dimensão Segurança).
 - Os empregados são tratados de forma diferenciada pela empresa contratante (Dimensão Empatia).
 - Empresa Contratada e contratante não tem os mesmos objetivos (Dimensão Empatia).

Quadro 2: Análise SWOT das dimensões pesquisadas

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Dimensão Confiabilidade Dimensão Presteza Dimensão Segurança	Dimensão Tangibilidade Dimensão Confiabilidade Dimensão Presteza Dimensão Empatia
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Dimensão Segurança	Dimensão Confiabilidade Dimensão Segurança Dimensão Empatia

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.4.1 Cruzamento SWOT

A análise SWOT cruzada nada mais é do que uma determinadora da estratégia que a empresa vai adotar, onde é preciso primeiramente fazer uma análise clara do ambiente, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e

identificar as oportunidades e ameaças. Para se obter a estratégia deve-se cruzar os dados da SWOT e assim analisar o que pode ser feito.

Estratégica ofensiva: **Pontos Fortes X Oportunidades (SO)** - é pegar cada um dos pontos fortes e cruzar com as oportunidades, é uma estratégia de crescimento e desenvolvimento das vantagens competitivas, investindo em melhorias do que já é bom para a empresa, sendo assim uma estratégia de ataque, portanto os cruzamentos das análises da pesquisa são as respectivas dimensões de **Confiabilidade, Presteza e de Segurança**.

Estratégia de Confronto: **Pontos Fortes X Ameaças (ST)** - é o cruzamento de cada ponto forte com suas ameaças, essa estratégia é a modificação do ambiente a favor da empresa, consistir em mostra a capacidade de afastar as ameaças, ou seja, tirar maior proveito dos pontos fortes como defesa, assim os cruzamentos das análises da pesquisa são as respectivas dimensões de **Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia**.

Estratégia de Reforço: **Pontos Fracos X Oportunidades (WO)** - é cruzar cada ponto fraco com as oportunidades, isso irá reforçar suas fraquezas para que elas não venham a te atrapalhar no mercado competitivo, e podendo aproveitar melhor as oportunidades, que destacamos os cruzamentos das análises da pesquisa suas respectivas dimensões de **Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Empatia e Segurança**.

Estratégia de defesa: **Pontos Fracos X Ameaças (WT)** - é cruzar cada ponto fraco com as ameaças, essa estratégia é voltada para diminuição das perdas ou do impacto que elas podem causar para empresa, seria defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa e fazer de tudo para diminuir seus impactos, que cruzando desses dois pontos se destaca as 5 dimensões da pesquisa **a Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Segurança e por ultimo Empatia**.

4.5 A VANTAGEM DA PARCERIA

Com o término das análises pode-se obter a informação de que é vantajosa essa parceria entre *shopping* e terceirizada, na qual verificou-se alguns motivos, entre eles a redução dos custos, permitindo a empresa contratante concentrar seus esforços e sua administração no próprio negócio, ou seja, a venda varejista.

Por mais que a terceirizada apresente problemas que dificultam a parceria, a mesma ainda é válida por apresentar soluções rápidas e práticas no que diz respeito à limpeza e conservação do ambiente (do shopping).

A busca de outra parceria que suprisse tais faltas, tais insatisfações podem gerar mais desconfortos, até que a confiança seja restabelecida, e sem garantias de melhorias, enfim.

Como visto na pesquisa, a necessidade de ampliação do diálogo entre a contratante e a prestadora de serviço, buscando maior sinergia, é cada vez maior e, na possibilidade de se estabelecerem parcerias com esses prestadores, é necessário buscar sempre alternativas de cooperação de caráter mais coletivo, através de ações setoriais que permitam expor as necessidades da empresa e viabilizar o fornecimento de serviços adequados às necessidades da contratada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da satisfação de clientes é um tema atual, onde se pode englobar variáveis na sua composição, como qualidade de atendimento, qualidade de serviços, qualidade de produtos, rapidez e cortesia ao atender, limpeza e espaço físico adequados ao tipo de cliente àquele serviço ou produto oferecido.

Diante desta constatação e conforme proposto no início do trabalho, o presente estudo levantou como problema a seguinte questão: **Qual a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um Shopping Center localizado no município de Criciúma/SC?**

Para responder tal questão, foi realizada uma pesquisa de campo com os gestores do *shopping center*, após feita a pesquisa foi possível mensurar como estão os serviços apresentados pela terceirizada na opinião dos gestores. O problema foi respondido mediante esta análise.

Como objetivo geral destaca-se: Analisar a satisfação dos serviços prestados pela terceirizada sob a ótica dos gestores de um *Shopping Center* localizado no município de Criciúma/SC.

Atendendo ao que foi proposto nos objetivos: * Medir o grau de satisfação dos serviços prestados pela terceirizada aos gestores do *Shopping Center*; * Avaliar os pontos fracos e os pontos fortes da terceirizada. Sendo assim a pesquisadora acredita que foram identificados alguns pontos positivos e coloca também algumas sugestões para os pontos fracos encontrados, visto a necessidade, e principalmente a satisfação dos clientes.

A análise geral da pesquisa levanta quais pontos precisam ser melhorados e quais pontos já se foram identificados como pontos satisfatórios para os gestores entrevistados.

A pesquisa também alcançou os objetivos propostos, trazendo dados que proporcionam uma visualização do atendimento ao cliente, podendo dessa forma estabelecer critérios para melhoria na prestação dos serviços.

Entre os pontos a serem melhorados, destaca-se a integração entre funcionários da terceirizada e funcionários da empresa contratante, é inegável que qualquer empresa pode alcançar o diferencial competitivo por meio da integração dos colaboradores, no caso de uma parceria, esta integração deve ser mais ampla. Deve forma, sugere-se que seja feito esporadicamente reuniões de integração entre

todos os setores, apresentação dos novos colaboradores da terceirizada a toda equipe do *Shopping*.

As empresas cada vez mais, terão de possuir equipes de trabalho dinâmicas e motivadas, prontas para responder às exigências e necessidades dos clientes, bem como enfrentar as ofensivas de uma concorrência cada vez mais agressiva. Dessa forma, como visto como ponto negativo, a falta de conhecimento dos funcionários da terceirizada quanto as necessidades da contratante, há de se convir que, o melhor caminho para isso, é valorizando o funcionário, atendendo suas exigências, mas principalmente que haja a troca de objetivos, de conquistas, beneficiando ambas as partes, conforme visto na última questão, ambas as empresas (contratada e contratante) estão trabalhando de forma individualizada.

Outra deficiência que foi percebida na pesquisa é a falta de treinamento para os funcionários. Sugere-se que a área de Recursos Humanos, juntamente, com as lideranças faça um levantamento no sentido de identificar quais os setores e profissionais, que mais necessitam de treinamento, para que se possa elaborar e aplicar o mesmo de acordo com as necessidades.

Destaca-se ainda, a falta de segurança nas negociações dos gestores entrevistados “Discorda”, ou seja, não se sente seguro quando há uma negociação entre ambas as partes (contratante e contratada).

Ao final da análise sugere-se mais atuação e mais comprometimento por parte da contratada, uma pesquisa de satisfação para identificação destes problemas periodicamente, pode mensurar o quanto os gestores estão satisfeitos, seguros, o que precisa melhorar, e principalmente o que falta para assegurar confiança, comprometimento e prolongamento e parceria entre os *Stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ABRASCE. Portal do shopping. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br>>. Acesso em 17 ago. 2012.

ACASCE. **Sobre o setor**: apresentação da Acasce. Disponível em: <<http://www.acasce.com.br/sobre-o-setor>>. Acesso em 17 ago.2012.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao Cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Ed. ampliada e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARRUDA, Leônidas José. **O dever de assumir riscos**. 4. ed. Lages, SC: Ed. da Uniplac, 2006.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a Essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

BNDES. Site do banco nacional do desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br> >. Acesso em: ago. 2012.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRANDT, Ricardo. Deixa que eu faço. **Revista Shopping Centers**: mercado livre, São Paulo, v. 28, n. 170, p. 50-[54], 2012.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos á empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviço**: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 53-64, 2002.

FLEURY, Afonso C.C; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil, artigo. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.129-144, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf> >. Acesso em: 04 out. 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GERSON, Richard F.. **A excelência no atendimento a cliente**: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, L. H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson, 1997. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0UbXkYPkSnMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=terceirização&ots=DNngbleVU>>. Acesso em 22 set.2012.

GIRARDI, Dante. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de ciência da administração**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

JUSBRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho - Decreto-lei 5452/43** | Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br/Legislacao/91896/consolidacao-das-leis-do-trabalho-decreto-lei-5452-43>>. Acesso em: 19 out. 2012.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos rumos do marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios e casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios e casos práticos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCHALEK, Cleverson Regis Lino; REBELATO, Marcelo Giroto; RODRIGUES, Isabel Cristina. Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. **Produção**, Monte Alto, v. 17, n. 2, p. 286-301, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n2/a06v17n2.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2012.

MCCARTHY, Eugene Jerome; PERREAULT JÚNIOR, William D. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção** - v. 14 n. 1 2004.

MORAES, Rogério Pires; SILVEIRA, Adriano Dutra da; SARATT, Newton. **Empresabilidade na gestão de serviços:** o que as empresas devem saber para obter ganhos competitivos com a terceirização, a quarteirização e o relacionamento com cooperativas de trabalhos. Porto Alegre: Badej, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.

PADILHA, Valquíria. **Shopping Center:** a catedral das mercadorias. São Paulo: Boitempo, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC:** uma abordagem para os Cursos tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

RESENDE, Enio. **Remuneração:** Carreira baseada em competências. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2004

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização:** onde

podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

SANTOS, Rodrigo Coimbra. **Relações terceirizadas de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2006.

SCOTT, Dru. **Satisfação de Cliente**: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

UNDERHILL, Paco. **A magia dos shoppings**: como os shoppings atraem e se seduzem. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

APÉNDICE

APÊNDICE I: ESBOÇO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA TERCEIRIZADA DE UM SHOPPING CENTER DO SUL DE SANTA CATARINA

Nota de Abertura: Prezados Senhores (as), Eu sou Elisangela da Rosa Rodrigues acadêmica do Curso de Administração com Habilitação em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) estou realizando uma pesquisa sobre a Satisfação dos serviços prestados pela terceirizada de um Shopping Center, e quero contar com a sua colaboração para com o preenchimento da pesquisa de Satisfação que segue abaixo.

OBS: Gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantindo que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial.

Marque com **X** a resposta mais adequada.

1) Os empregados da empresa terceirizada sempre utilizam uniformes limpos e adequados?

Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

2) Sobre o tempo entre a solicitação e devolução de um serviço, este é cumprido conforme o prometido?

Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

3) Ao ter problemas entre a contratante e a contratada a segunda assume o problema para evitar danos na parceria comercial, deixando a contratante segura?

Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

4) O serviço prestado pela empresa pode ser considerado de confiança?

Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

5) Ainda sobre o tempo de solicitação e entrega, é adequado?

Discordo Totalmente Discordo Neutro Concordo Concordo Totalmente

- 6)** Quando a presteza dos empregados, estão sempre disposto e solícito?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 7)** É normal que os empregados estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 8)** Os empregados passam uma credibilidade ao conversar com os contratantes.
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo totalmente
- 9)** As negociações entre contratante e contratada deixam a primeira segura?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 10)** Seus empregados deveriam ser educados?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 11)** Quanto a treinamento, o mesmo deveria ser de responsabilidade da contratada?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 12)** Os empregados da contratada agem de forma diferente com os funcionários da contratante com o intuito de beneficia-los?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 13)** É absurdo pensar que os empregados da contratada saibam quais as necessidades da contratante?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente
- 14)** O objetivo da contratada tem o mesmo foco da contratante?
()Discordo Totalmente ()Discordo ()Neutro ()Concordo ()Concordo Totalmente

Obrigada pela atenção!