

FOLHA DE AVALIAÇÃO

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

GILSARA STEFÂNIA ADRIANO DA SILVA

Gilsara Stefânia Adriano da Silva

ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
DE COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PRIVADO

ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
DE COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PRIVADO

Trabalho de Conclusão de Curso em
Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Negócios

Orientador: Franklin Marcelino

NATAL
2007

2007

FOLHA DE AVALIAÇÃO

GILSARA STEFANIA ADRIANO DA SILVA

GILSARA STEFANIA ADRIANO DA SILVA

ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PRIVADO

ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
DE COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PRIVADO

Monografia do Curso de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Negócios

Orientador: Franklin Marcolino

Natal
2007

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN

Setor de Processos Técnicos

Silva Gilsara Stefania Adriano da

Estudo de viabilização para implementação de estratégias de comercialização de serviços no setor privado / Gilsara Stefania Adriano da Silva. – Natal: FARN, 2008.

48 f.

Orientador: Franklin Marcolino (M.Sc)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Serviços – Monografia. 2. Terceirização em Serviços – Monografia. 3. Estratégias de Serviços – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

FOLHA DE AVALIAÇÃO

GILSARA STEFANIA ADRIANO DA SILVA

ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
COMERCIALIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR PRIVADO

Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
(X) aprovada com a nota: 9,0 () não obtendo aprovação, em 10 de juho
de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Orientador: Franklin Marcolino

Prof.:
Membro Examinador

Dedico esta conquista aos meus pais Maria do Céu e Gilberto; por serem a cada dia que passa o motivo da minha alegria, por todas as coisas boas que me ofereceram desde o meu primeiro dia de vida, pela compreensão e principalmente pelo carinho e amor que vocês sempre tem comigo.

Eu amo vocês.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade informar a empresa Cactus como ela deve agir quando o mercado se torna cada vez mais competitivo e mutável, mostrando quais estratégias devem ser implantadas assim como as melhores formas de investimento em prol do crescimento da mesma. As informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho, foram adquiridas através de pesquisas feitas no mercado natalense, pesquisas com clientes e visitas a empresa em estudo, esses métodos foram utilizados no intuito de verificar a situação atual de cada um deles. As pesquisas (nas Universidades) e visitas a empresa, revelou uma visão mais abrangente da situação atual de cada um, o que proporcionou um conhecimento maior em relação às transformações do mercado, como as suas mudanças e crescimentos que tem ocorrido constantemente; relata também as preferências individuais dos clientes assim como as suas necessidades que não estão sendo atendidas pelos serviços prestados atualmente; já as visitas à organização mostraram como a empresa está se comportando no mercado, quais as estratégias que tem utilizado atualmente e o que tem feito para se desenvolver no mercado competitivo. Diante destas informações foram feitas algumas propostas de como a empresa deve agir para implantar uma estratégia, e com isso se destacar frente aos seus concorrentes obtendo assim o resultado desejado através de uma vantagem competitiva.

2.5 - Estratégias de serviços	24
3 - Metodologia	28
3.1 - Tipo de pesquisa	29
3.2- População - alvo e amostra	30
3.3- Instrumento de coleta de dados	30
3.4- Tratamento dos dados	31
3.5- Cronograma de atividades	31
4 - Análise dos resultados	32
5 - Conclusões e recomendações	41
5.1 - Sugestões e recomendações	42

SUMÁRIO

1 - Introdução.....	09
1.1- Caracterização da organização	09
1.2- Formulação do problema ou oportunidade	09
1.3- Objetivos	11
1.3.1 – Objetivos geral.....	11
1.3.2 – Objetivos específicos	11
1.4 – Justificativa	11
2 – Fundamentação teórica	12
2.1 – Serviços	12
2.1.1 – Bens <i>versus</i> serviços.....	14
2.1.2 – Características dos serviços	14
2.1.3 – Classificação dos serviços.....	15
2.2 – Terceirização dos serviços	16
2.2.1 – Serviços que podem ser Terceirizados.....	17
2.3 – Mercado - Alvo	17
2.3.1 – Avaliação de segmentos de mercado.....	18
2.4 – Seleção de segmentos	21
2.4.1 – A segmentação com base no consumidor	23
2.5 – Estratégias de serviços.....	24
3 - Metodologia	29
3.1 – Tipo de pesquisa	29
3.2- População - alvo e amostra.....	30
3.3- Instrumento de coleta de dados	30
3.4-Tratamento dos dados	31
3.5-Cronograma de atividades.....	31
4 – Analise dos resultados.....	32
5 – Conclusões e recomendações.....	41
5.1 – Sugestões e recomendações	42

5.2 – Conclusão.....	43
Referências Bibliográficas	42
Anexos.....	47

O relatório também tem por finalidade analisar as necessidades das organizações em relação ao tipo de serviços de terceirização.

Com o objetivo de revelar o foco de trabalho, foram utilizados grandes nomes de autores do Marketing para ter um embasamento teórico da proposta feita à empresa.

O instrumento que foi utilizado para coletar dados foram questionários, estes foram aplicados em universidades privadas para avaliar as necessidades destas em relação à contratação de serviços de terceirização.

A pesquisa teve a intenção de analisar as condições que se encontram atualmente, sob o ponto de vista da prestação de serviços terceirizados, buscando com isso revelar a comodidade e segurança de se contratar uma empresa para prestação de serviços.

1.1 Caracterização da organização

A Cactus Locação de Mão-de-Obra LTDA é uma empresa brasileira que atua na prestação de serviços de mão-de-obra Temporária e Permanente, atendendo aos mais variados setores, tais como: Público, Privado, Indústria e Comércio.

Atuando neste ramo há mais de 12 anos, atualmente presta serviços em quase todos os estados brasileiros.

Formada por uma equipe de profissionais qualificados e uma excelente gestão de recursos humanos, administração, serviços e advocacia voltados para as exigências de mercado.

A própria empresa é responsável pela seleção, treinamento e colocação de pessoal qualificado, garantindo à sua empresa a certeza de uma equipe altamente qualificada voltada à obtenção de resultados.

Tem como missão, disponibilizar soluções confiáveis, através da terceirização dos serviços e locação de mão-de-obra para atender a demanda de

1 Introdução

O referido trabalho tem por finalidade analisar as necessidades das universidades em dispor de serviços de terceirização.

Com o objetivo de revelar o foco do trabalho, foram utilizados grandes nomes de autores do Marketing para ter um embasamento teórico da proposta feita à empresa.

O instrumento que foi utilizado para coletar dados são questionários, estes foram aplicados em universidades privadas para avaliar as necessidades destas em absorverem a contratação de pessoas terceirizadas.

A pesquisa teve a intenção de analisar as carências que as universidades natalenses têm no que diz respeito à prestação de serviços terceirizados, buscando com isso relatar a comodidade e segurança de se contratar uma empresa para prestação de serviços.

1.1 Caracterização da organização

A Cactus Locação de Mão-de-Obra LTDA é uma empresa potiguar que atua na prestação de serviços de mão-de-obra Temporária e Permanente, atendendo aos mais variados setores, tais como: Público, Privado, Indústria e Comércio.

Atuando neste ramo há mais de 12 anos, atualmente presta serviços em quase todos os estados brasileiros.

Formada por uma equipe de qualificados profissionais e uma excelente gestão de recursos humanos, administração, negócios e advocacias voltadas para as exigências de mercado.

A própria empresa é responsável pela seleção, treinamento e colocação de pessoal qualificado, garantindo à sua empresa a certeza de uma equipe altamente qualificada voltada à obtenção de resultados.

Tem como missão, disponibilizar soluções confiáveis, através da terceirização dos serviços e locação de mão-de-obra para atender a demanda do

mercado, assegurando a satisfação do cliente e contribuindo com o desenvolvimento sócio – econômico do país.

Atualmente, conta com um quadro de mais de 5.000 colaboradores que prestam serviços em mais de 50 (cinquenta) órgãos diferentes e distribuídos em todo território brasileiro.

1.2 Formulação do problema ou oportunidade

A empresa Cactus possui um quantitativo de clientes satisfatório, o qual conseguiu através de processos licitatórios. Percebe-se que o campo de prestação de serviços terceirizados é muito amplo e que a mesma vem deixando escapar oportunidades de se expandir no mercado através de outro nicho, como por exemplo, o mercado privado.

Existe um campo que pode ser explorado que são as universidades privadas, tendo em vista que estas necessitam de inúmeros serviços que podem ser terceirizados.

Universidades necessitam de serviços de Limpeza, Portaria, Vigilância, Recepcionista, Cozinheira, etc. e todos esses serviços podem ser terceirizados garantindo com isso uma melhor qualidade nos serviços prestados.

No mercado privado, a Cactus possui poucos clientes, visto que o meio em que a mesma chegou até esses foi de maneira passiva, ou seja, o cliente necessita de um serviço e faz uma cotação de preços para verificar o menor e a possível contratação posteriormente.

Para Thalheimer (apud LEBOEUF, 1996, p. 45), “as pessoas esperam certo desempenho de uma empresa e, quando você supera essas expectativas, de algum modo você ultrapassou um importante limiar psicológico”.

Percebe-se que, para permanecer de maneira proativa no mercado moderno, a empresa deve ser inovadora e buscar outros meios de sobrevivência, ou seja, é preciso analisar o mercado (necessidades dos clientes), assim como os serviços (o que os concorrentes estão oferecendo)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar as necessidades das universidades privadas quanto à terceirização dos seus serviços.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver diagnóstico situacional;
- Analisar a aceitação que as universidades privadas possuem por serviços de mão-de-obra;
- Desenvolver estratégias de terceirização de serviços para as universidades privadas.

1.4 Justificativa

Na era da globalização, com a concorrência cada vez mais próxima e agressiva, as organizações precisam começar a agir pro ativamente e ter uma visão de futuro. Atualmente, se torna cada vez mais difícil uma empresa manter vantagem competitiva baseada somente na qualidade do seu serviço ou preço mais competitivo. As empresas precisam se diferenciar dos concorrentes de alguma maneira, se as mesmas quiserem sobreviver.

A revolução nos serviços está se fortalecendo rapidamente. Em todas as grandes indústrias de serviços, as empresas mais destacadas estão agindo agressivamente, para fazer da qualidade do serviço, segundo a visão dos clientes, a sua vantagem competitiva.

Empresas aéreas, cadeias de hotéis, hospitais, empresas de serviços financeiros, restaurantes, Fast-Food e empresas de telecomunicações – para citar algumas áreas – estão mobilizando suas organizações para prover serviços de

qualidade. A gerência dos serviços está se transformando na nova arma corporativa para conquista dos clientes. A demanda por informações e treinamento em administração de serviços está crescendo em grande escala.

É necessário oferecer aos clientes aquilo que eles estão dispostos a comprar, e para tanto é necessário conhecer suas vontades, gostos e necessidades de maneira que haja uma abordagem sistêmica para entrar em contato direto com o cliente, resultando em uma vantagem competitiva no mercado.

Sob essa ótica o estudo é importante, pois além de analisar a expansão em um mercado privado, também tem como objetivo dar subsídios para a empresa Cactus Locação de mão-de-obra LTDA começar a diversificar o seu foco e buscar uma oportunidade de mercado.

Por existirem várias empresas locais no mesmo ramo de atividade percebe-se a necessidade de se adotar inovar constantemente nos serviços e públicos-alvos, como forma de assegurar um nível de diferencial competitivo.

As conclusões e resultados alcançados com este estudo vai permitir verificar se a empresa pode investir na terceirização de serviços no mercado privado, acarretando com isso uma fatia de mercado maior do que a existente nos últimos anos.

2 Fundamentação Teórica

Nesta etapa serão abordadas algumas idéias de vários autores, envolvendo a teoria da administração, que irão dar suporte à elaboração da proposta técnica para a empresa em estudo.

2.1 Serviços

O marketing tem se ampliado nos últimos anos para atender, além de produtos, entidades vendáveis como serviços, idéias e benefícios. Grande parte do setor de negócios oferece serviços através de empresas aéreas, bancos, hotéis, entre outras organizações que possuem como único e verdadeiro ponto de referência os

clientes.

"Serviço é toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico" (Kotler e Armstrong, 1999, p. 455).

De acordo com Lovelock; Wright (2001, p. 5), os serviços "criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço". Esse desempenho caracteriza a execução de todos os meios possíveis de oferecer satisfação ao consumidor por algo essencialmente intangível que ele adquiriu.

Segundo Kotler (1994, p. 412) entende-se como serviço "qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada". Pode ou não haver um produto físico vinculada à produção de um serviço que compensa o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Moreira et al (2000, p. 70-1) afirmam que, "o serviço oferecido ao cliente é um fator crítico de sucesso, uma vez que o consumidor está cada vez mais preocupado com a continuidade dos benefícios a serem gerados". A importância dos serviços aumenta na medida em que as características do bem físico são similares, não havendo como o diferenciar a partir do produto tangível. E se o objetivo é diferenciar o produto em relação ao da concorrência, deve-se utilizar sempre a ótica do cliente para definir o grau de interesse e importância do novo serviço.

Os serviços em sua maioria são vendidos junto com os bens de suporte. Dessa maneira Etzel (2001, p. 523) define os serviços como "atividades intangíveis, identificáveis que são o objeto principal de uma transação, designados para promover a satisfação de um desejo do cliente". Existem também os serviços suplementares que apóiam ou facilitam a venda de bens e de outros serviços.

Dentro dessa abordagem sobre serviços, pode-se perceber que muitas vezes o consumidor adquire um produto sem perceber toda a gama de serviços ofertados junto a esse bem físico. A satisfação das necessidades esperadas através da

aquisição de um produto envolve os benefícios agregados e embutidos aos serviços oferecidos.

2.1.1 Bens versus Serviços

Os serviços diferem das organizações industriais em muitos aspectos importantes e demandam uma abordagem distinta de outras funções gerenciais.

De acordo com Lovelock; Wright (2001, p. 16) "os bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos, os serviços são ações e desempenhos". O produto dos serviços deve ser confeccionado conforme as necessidades dos clientes, ter um preço realista, ser distribuídos por canais convenientes e ativamente promovidos para os clientes.

Para Kotler (1998, p. 28) "um objeto físico é um meio de embalar um serviço. O trabalho da empresa é vender os benefícios ou serviços 'embutidos' nos produtos físicos, em vez de apenas descrever suas características físicas".

Segundo Etzel (2001) os serviços são vendidos junto com os bens, ou seja, todos os serviços exigem bens de suporte, e os bens exigem serviços de apoio. Portanto pode ser útil pensar em todos os produtos como um *mix* de bens e serviços.

Visto dessa forma, conclui-se que a importância dos bens físicos não está muito em possuí-los, mas na obtenção dos serviços e benefícios que proporcionam. Assim sendo, o mais relevante é o entendimento de que os produtos físicos são, realmente, veículos que prestam serviços às pessoas.

2.1.2 Características dos Serviços

Dentro da concepção de serviços, as empresas devem observar e examinar as principais características dos serviços ao elaborar programas de marketing.

Para Kotler (1998, p. 414-6) os serviços possuem essencialmente quatro características:

1. **Intangibilidade** – os serviços "não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados", o que os diferencia dos produtos.

2. **Inseparabilidade** – os serviços são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Não podem ser separados de seus fornecedores, pois eles são parte do serviço.
3. **Variabilidade** – os serviços são estritamente variáveis, pois dependem de quem os realizam, quando e onde são realizados e ofertados.
4. **Perecibilidade** – “serviços não podem ser estocados”. São perecíveis, não podendo ser utilizados para uso ou venda futura.

De acordo com Etzel (2001, p. 526-8), “os serviços são caracterizados pela *heterogeneidade*, devido à dificuldade de padronização da produção e entrega do serviço, tendo em vista o fator humano”. Pode-se amenizar e reduzir o efeito da intangibilidade dos serviços através da *visualização* dos benefícios, a *associação* com um bem tangível, a *representação física* com cores e formas sugestivas, e *documentação* através de fatos e números. O autor cita também a perecibilidade e a intangibilidade como características dos serviços.

Segundo Cobra; Zwarg (1996, p. 6-7) existem, além das características acima, mais duas outras peculiares aos serviços:

1. **Não são protegidos por patentes** – “os serviços são facilmente copiados e raramente são protegidos por patentes”. É importante que o serviço apresente uma marca com boa imagem para diferenciar estrategicamente dos similares.
2. **É difícil se estabelecer o preço** – “como o serviço se apóia em trabalho humano, os custos de produção variam, pois são estipulados subjetivamente por quem o produz”.

Essas características acima citadas diferenciam os serviços dos bens físicos de uma empresa. A união dos dois elementos consiste no produto em si e seus benefícios e vantagens esperados pelo consumidor. A análise das características dos serviços permite uma melhor formulação de estratégias diferenciais de oferta para mostrar sinais evidentes de qualidade de serviços aos compradores.

2.1.3 Classificação dos Serviços

Os serviços podem ser classificados de diversas maneiras: por categorias de

tipos de empresas; por processos de serviços ou através da combinação de elementos tangíveis com os intangíveis.

Para Etzel (2001, p. 523-4) os serviços podem ser classificados para as empresas com fins lucrativos em:

1. **Moradia** – “aluguel de hotéis, motéis, apartamentos, casas e fazendas”;
2. **Operações domésticas** – “utilidades, reformas na casa, consertos de equipamentos na casa, paisagismo e limpeza doméstica”;
3. **Recreação e entretenimento** – “teatros esportes de espectador, parques de diversão, aluguel e conserto de equipamento usado em atividades de recreação e entretenimento”;
4. **Higiene pessoal** – “lavanderia, lavagem a seco, tratamento de beleza”;
5. **Cuidados médicos e com saúde** – “todos os serviços médicos, dentários, enfermagem, hospitalização e outros cuidados com a saúde”;
6. **Educação particular** – “escolas vocacionais escolas de enfermagem, alguns programas de educação continuada”;
7. **Serviços para empresas e outros serviços profissionais** – “consultoria legal, contabilidade e gerenciamento”;
8. **Serviços de seguro, banco e outros serviços financeiros** – “seguro pessoal e de empresa, serviços de empréstimo e crédito e consultoria financeira”;
9. **Transporte** – “serviços de frete e de passageiros, conserto e aluguel de automóveis e entrega expressa”;
10. **Comunicações** – “telefone, fax, computador e serviços de cópias”.

2.2 Terceirização de Serviços

Terceirização é a contratação de serviços por meio de empresa, intermediária entre o tomador de serviços e a mão-de-obra, mediante contrato de prestação de serviços.

Para Olímpia (2001, p.31) “terceirização é o meio pelo qual uma empresa contrata os serviços de outra para atender as suas necessidades”.

No entanto, é notório que a terceirização de serviços nada mais é do que a contratação de uma outra empresa, especializada em um ramo ou atividade, para suprir suas necessidades de mão-de-obra.

2.2.1 Serviços que podem ser terceirizados

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, nem todos os serviços podem ser terceirizados, para isso Olimpia (2001, p. 32) lista alguns casos possíveis.

1. Atividades de Segurança e Vigilância;
2. Atividades de Conservação e Limpeza;
3. Serviços especializados à atividade- meio do tomador de serviços (com exceção do trabalho temporário, com base na Lei nº 6.019/74, na qual também se permite a contratação de trabalhadores para atuarem na atividade fim da empresa).
4. Trabalho Temporário: para atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços.

Vale salientar que a terceirização fora desta destas hipóteses acima, é considerada ilícita pela Legislação Trabalhista.

Em um serviço Terceirizado a empresa contratante não tem nenhum tipo de obrigação com o empregado, no entanto qualquer reclamação para com os mesmos são feitas a empresa contratada (Prestadora de serviços); assim como todos os materiais e equipamentos necessários para a prestação dos serviços são fornecidos pela a contratada.

Para que uma empresa terceirize os seus serviços, um aspecto fundamental é a qualidade que eles oferecem.

2.3 Mercado-alvo

A economia moderna é rica em mercados. Esses são compostos por pessoas que necessitam de bens e serviços, para satisfazerem os seus desejos e necessidades. As organizações, para se desenvolverem em um mercado globalizado, precisam identificar um mercado ou segmento para atuarem; analisando as possíveis ausências

de atendimento ao cliente e com isso buscar, uma vantagem, para atendê-lo de forma eficiente e precisa. Tendo em vista que nem os maiores mercados conseguem atender a todos os consumidores, por estes possuírem desejos bem diversificados. Para Certo; Peter (1993, p. 374) "A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de consumidores similares e selecionar o(s) grupo(s) mais adequado(s) para a organização atender". Essa divisão direciona a empresa a conhecer a necessidade do consumidor.

Mas para atuar em um mercado, é preciso conhecê-lo, analisar o seu grau de atratividade e qual o que se adequa a sua organização. Buscando sempre aqueles que não tenham concorrentes operando, para que estes se tornem mais atraentes, e com isso possa proporcionar a empresa maiores resultados; complementam Craig; Grant (1999), os segmentos de mercado se tornam mais interessantes, quando não há concorrentes atuando. O seu grau de atratividade aumenta a medida em que os segmentos não são descobertos pela concorrência.

Para que as empresas possam conhecer o grau de atratividade dos segmentos, é essencial que elas façam uma avaliação dos mesmos.

2.3.1 Avaliação de segmentos de mercado

As empresas que possuem uma visão mais abrangente procuram avaliar e selecionar os segmentos de mercado mais atraentes, para que possam atender os clientes com eficiência e eficácia.

Para selecionarem mercados ou segmentos as empresas devem identificar estratégias adequadas que se voltem para o sucesso da empresa. Afirma Herédia (2001) que o sucesso da empresa depende da seleção do mercado que mais se adequa as necessidades da organização. Em síntese, para que uma empresa se desenvolva é preciso atuar em um mercado que corresponda aos seus objetivos.

A seleção dessas estratégias deve estar voltada para o tamanho do segmento a ser escolhido, o seu crescimento e a sua atratividade.

1 - O tamanho do segmento: é algo relativo que varia de acordo com a necessidade de cada empresa. Para Kotler (1994), as grandes empresas preferem segmentos com volume de vendas cada vez maior, enquanto as pequenas empresas evitam os grandes segmentos, pois exigem investimentos maiores. Observa-se que o tamanho do segmento varia de acordo com os objetivos que a empresa tem em mente.

2 - O crescimento do segmento: é algo que as empresas desejam, visto que estas querem vender cada vez mais e obterem lucros cada vez maiores. Mas, os crescimentos requerem cuidados, pois quanto maior estes forem, mais os concorrentes terão interesse em invadi-lo. Para Herédia (2001) o crescimento de uma empresa, significa aumentar tanto os processos que ela desenvolve, como desperta a probabilidade de aumentar o seu lucro.

3 - A atratividade estrutural do segmento: esta é fundamental na escolha do mesmo, pois é através da análise de sua atratividade que a empresa pode avaliar se o mercado vai gerar ou não lucro a longo prazo. Segundo Craig; Grant (1999, p. 20) "Para fazer essa análise pode-se basear no modelo das cinco forças de concorrência, de Michael Porter". São elas (ameaça de substitutos, ameaça de entrada, rivalidade entre empresas existentes, compradores e fornecedores).

- Ameaça de substitutos: Quando os concorrentes possuírem produtos que substituam os seus, o segmento deixa de ser atraente; pois isso pode interferir em relação a preços e lucros que um segmento possa oferecer a empresa. Para Bateman; Snell (1998) produtos ou serviços substitutos tiram a vantagem de qualquer empresa. Pois, os concorrentes podem oferecê-los a preços inferiores e conquistar o mercado em que você atua.

- Ameaça de entrada: Um segmento não é atraente se houver a possibilidade dos concorrentes atuarem na mesma área, pois os mesmos lutarão para ocupar a maior parte possível nesse mercado. Para Craig; Grant (1999), a entrada de novos concorrentes pode diminuir a margem de lucro de uma empresa. Para evitar que isso

aconteça, é preciso criar barreiras nas entradas dos concorrentes; segundo Bateman; Snell (1998), as principais barreiras são: as políticas governamentais, as necessidades de capital, a identificação de marcas, desvantagens com custos e canais de distribuição.

- **Rivalidade entre empresas existentes:** um segmento deixa de ser atraente se possuir concorrentes fortes no mesmo ramo de atividade, e se estes tiverem vantagens competitivas sobre os mesmos. Assim como um segmento que não atenda aos objetivos e necessidades da empresa. Para Craig; Grant (1999, p. 23) "O principal determinante do estado global de competição e do nível geral de rentabilidade é a concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade". A rivalidade entre empresas resultará, provavelmente, em conflitos o que impulsionará os concorrentes que já atuam nesse segmento, investirem caro para se manterem lá.

- **Compradores:** um segmento não é atraente, quando os seus compradores trocam ou mudam de opinião em relação aos produtos oferecidos no mercado. É o que chamamos poder de barganha, pois esse aumenta quando as empresas não diferenciam os seus produtos ou quando a troca por outro produto resulta em preços menores. A empresa precisa trabalhar de maneira atrelada aos desejos dos consumidores. Os compradores possuem um papel, fundamental para a empresa, pois são eles os que a mantêm; comprando e consumindo os seus bens e serviços, no entanto eles têm poder de decisão, conforme Bateman; Snell (1998), eles podem exigir quanto aos preços, qualidades e atributos de um bem ou serviço. Percebe-se que a solução para as empresas que não querem enfrentar esses problemas; devem desenvolver ofertas atrativas, que satisfaçam as necessidades dos clientes mais fortes e que estes não possam recusar tais ofertas.

- **Fornecedores:** o segmento não é atraente quando os fornecedores têm poder para aumentar os preços, ou reduzir a quantidade e qualidade dos produtos. Esse problema acontece, quando esses possuem o poder de distribuição, ou seja, quando há poucos substitutos, ou quando os custos se elevam caso a empresa deseje mudar de

fornecedor. As empresas não podem depender de fornecedores poderosos, ou seja, se ela é submetida a receber recursos de um fornecedor esse terá um poder sob ela, o que é bastante perigoso. Craig; Grant (1999, p. 26) salientam que: "Os fornecedores são poderosos na medida em que são grandes e concentrados, fornecendo insumos para os quais não há alternativas e onde os custos de mudança são altos para as empresas do setor". As empresas devem escolher os fornecedores através de uma decisão estratégica, visto que esses são responsáveis pelos recursos e insumos da mesma. Feita a escolha estas devem buscar criar vínculo com os mesmos e manterem um relacionamento mutuo.

Um segmento não basta apenas ser atraente, se faz necessário que ele esteja interligado aos objetivos e recursos da empresa.

2.4 Seleção de segmentos

A empresa deve avaliar os segmentos de mercado, após esse processo se faz necessário que ela selecione quais e quantos segmentos ela irá atender. É o que se pode chamar de seleção de mercados-alvos; essa seleção pode ser feita de cinco maneiras, que estão descritas abaixo.

1 - Concentração em um segmento único: concentrar-se em um único mercado oferece uma possibilidade à empresa em ser líder desse segmento, assim como atender de forma precisa e eficiente às necessidades de determinados consumidores. Mas a concentração em um único mercado pode também influenciar de forma negativa, pois os compradores podem repentinamente deixar de consumir os seus produtos, ou um concorrente invadir o segmento, oferecendo produtos diferenciados que possa atrair os consumidores. Kotler (1994, p. 252) afirma esse pensamento quando diz que, "A empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento onde possui maior conhecimento de suas necessidades e obtém reputação especial". Se as empresas conquistarem liderança no segmento pode obter alto retorno sobre seu investimento. Percebe-se que é uma estratégia boa para a empresa, mas requer cuidado, pois não

deixa de possuir riscos e incertezas, o que leva as empresas, muitas vezes, atuarem em vários mercados.

2 - Especialização seletiva: a empresa seleciona alguns mercados em que pretende atuar, estes podem possuir poucas ou nenhuma ligação entre si. Elas procuram segmentos atraentes e apropriados a seus objetivos e recursos; podendo assim atender a necessidades distintas. Segundo Kotler (1994), neste segmento o nível de incerteza dos resultados é menor do que a concentração em um único segmento, pois a empresa investe em alguns mercados e mesmo que não obtenha retorno em um conseqüentemente terá no outro; o que interfere de forma positiva no desenvolvimento da empresa.

3 - Especialização de produto: a empresa produz algo que atenda a diversos segmentos. Esta busca desenvolver-se em uma área específica do produto, ou seja, produzir o mesmo produto para pessoas distintas. Segundo Kotler (1994, p. 252) "Através desta estratégia a empresa desenvolve forte reputação na área específica do produto". Pode-se observar que é uma estratégia que não possui muitos riscos, pois a empresa tende a atender clientes diversificados que desejam os mesmos produtos.

4 - Especialização de mercado: a empresa procura atender aos mais diversificados desejos de um grupo ou segmento dos consumidores; é um bom investimento ou escolha, mas como as demais também possuem riscos. Caso o desejo de consumo daquele grupo desapareça ou suma completamente, a empresa não terá compradores para os seus produtos. Para Kotler (1994), a empresa que atende a um determinado grupo de consumidores, a mesma possui maiores oportunidades de se ter um elo com os mesmos; o que possibilita uma fidelidade entre a empresa e o consumidor.

5 - Cobertura ampla de mercado: as empresas tentam atender a vários grupos de consumidores, cada um deles com sua necessidade específica, ou seja, oferecem produtos que cada um possa necessitar. Afirma Craig; Grant (1999, p. 59), "A diferenciação bem sucedida tem sua raiz na capacidade da empresa de entender as exigências do cliente e de adequar a demanda do cliente por peculiaridades à sua

capacidade de fornecer produtos e serviços com características únicas". A empresa busca atender aos clientes de maneira específica, produzindo bens e serviços que agreguem valor a cada um deles.

As empresas também podem segmentar o seu mercado com base no consumidor, ou seja, buscar atender as necessidades de um público específico.

2.4.1 A segmentação com base no consumidor

Ao invés das empresas concentrarem os seus esforços com base em uma população, elas podem selecionar um segmento que pretendam atuar, de forma que ofereçam bens e serviços a determinados consumidores.

Para essa idéia funcione, é preciso analisar três tipos de segmentos, são eles: Demográfico, Geográfico e Psicográfico.

2.5 Estratégias de Serviços

1 - Segmentação demográfica: as variáveis demográficas são utilizadas para segmentar mercados onde as empresas tomam como referência o sexo, idade ou renda dos seus consumidores; para produzirem seus bens e serviços. Certo; Peter (1993) explica este segmento através de um exemplo, utilizando a idade e o sexo como variáveis demográficas.

2 - Segmentação geográfica: esta segmentação ajuda muitos empreendedores a definirem os seus mercados inicialmente; visto que este analisa as regiões e às necessidades dos consumidores. Certo; Peter (1993) afirmam que, as empresas produzem seus bens e serviços de acordo com os desejos dos consumidores de uma determinada região, território, país, etc.

3 - Segmentação psicográfica: nesse modelo, a empresa analisa as necessidades dos consumidores, nas quais se diferem de acordo com o estilo de vida de cada um. Certo; Peter (1993, p.381) salientam que "(...) os empreendedores tendem a comprar carros luxuosos, os conservadores, tendem a comprar carros tamanho família,

socialmente conscientes, carros econômicos e os imitadores e experimentadores, carros de alto desempenho".

Observa-se que o desejo por um determinado bem, varia em função do estilo de vida de cada um.

4 – Segmentação por benefício: para escolher esse segmento a empresa toma como base o benefício que os clientes desejam em um determinado produto. Conforme Churchill; Peter (2000) segmentação por benefício, "É o processo de dividir o mercado com base nos benefícios que os clientes desejam". As empresas proporcionam, através dos seus produtos e serviços, os benefícios que os clientes esperam receber.

Após analisar o mercado no qual se pretende atuar, é essencial que as empresas verifique os fatores externos que podem influenciar no seu desenvolvimento. Um desses fatores que deve ser analisado é a concorrência.

2.5 Estratégias de Serviços

Para conquistarem mercados, as empresas devem determinar como vão atuar no desenvolvimento das suas idéias. Bateman; Snell (1998) definem estratégia como sendo, as ações utilizadas pela empresa para construir a sua competitividade no mercado.

1- Estratégia de diferenciação: as estratégias devem ser utilizadas como vantagens, que devem ser introduzidas com um diferencial, ou seja, as empresas devem buscar implantar estratégias de diferenciação para se sobressaírem em relação aos concorrentes. De acordo com Bateman; Snell (1998), utilizando essa estratégia a empresa tenta ser única em seu setor, e os consumidores aprovam essa medida. A empresa precisa passar segurança para o consumidor de que ela é a sua principal fonte de produtos e serviços. Complementa Spulber (1999), "Para que a empresa alcance essa posição de confiança, necessita prestar serviços de forma mais efetiva e

eficaz do que seus concorrentes". Percebe-se que a empresa deve ter o cliente como foco, satisfazendo os seus desejos, para que o seu desenvolvimento seja eficaz. Oferecer produtos diferenciados proporciona ao cliente a oportunidade de comprar vários produtos em um mesmo local; e proporciona a empresa ampliar a sua clientela de maneira diversificada. Para que a diversificação do produto seja bem aceita, a empresa deve investir na qualidade proporcionando segurança aos clientes que adquirirem os seus produtos e serviços. Spulber (1999) afirma que, "Os consumidores não estão seguros quanto à qualidade do produto e, como resultado, estão dispostos a pagar por um nível médio de qualidade que represente sua melhor percepção sobre a qualidade que esperam receber". A transparência na qualidade dos produtos oferecidos deve se fazer presente nitidamente, para que o cliente perceba e adquira os produtos oferecidos.

2 - Estratégia de entrada: as empresas que pretendem conquistar mercados necessitam elaborar estratégias para a sua entrada. Afirma Spulber (1999), que essas estratégias se aproveitam da aptidão que as empresas tem em criar e gerenciar mercados, isso facilita a sua entrada nos mercados. Essa entrada pode se dar por vários fatores; um deles é identificar os pontos fracos dos concorrentes e atacar. Herédia (2001), define pontos fracos em uma organização como sendo, atividades (desenvolvimento de produtos/ serviços) mal elaboradas, e quando estas dispõem de recursos não são favoráveis para a realização das saídas. Partindo desse ponto, o que é problema para uma empresa se transforma em oportunidade para outras. Os gerentes precisam tomar alguns cuidados antes de entrar no mercado; complementa Spulber (1999), os gerentes devem estar prevenidos para as reações das empresas veteranas ao perceberem a sua entrada, assim como aos desafios proposto por outras empresas que também pretendem nele entrar. Fazer uma análise do que as veteranas estão implantando e colocar-se de forma competitiva, pode facilitar a sua entrada no mercado. As entrantes terão algumas desvantagens em relação as que já estão lá; visto que estas não mais terão despesas com instalações. Para diminuir esses custos as entrantes devem oferecer produtos com valor superior aos dos seus concorrentes. De acordo com Spulber (1999), as entrantes ao oferecerem produtos superiores terão uma

possibilidade de competir mais eficazmente com as veteranas, e com isso recuperarem os custos com instalações. As empresas devem entrar no mercado da maneira mais eficaz possível, mas para Spulber (1999), essa entrada requer que as empresas se sobressaiam em relação aos concorrentes, oferecendo eficiência, produtos inovadores e os menores custos de transição.

3 - Estratégia indireta: muitos administradores preferem não bater de frente com a concorrência. O segredo é atuar no mercado sem defesa e de forma indireta, buscando através dessa estratégia o sucesso para a empresa. Para Spulber (1999), o sucesso se dá através de estratégias inovadoras, onde estas tentam atender as necessidades insatisfeitas do consumidor. Percebendo as estratégias que os entrantes vão utilizar, os concorrentes não vão ficar imóveis aos desafios competitivos que as outras empresas lhes propõe. Isso pode elevar os custos para ambas, visto que elas irão investir cada vez mais para não perderem os seus mercados. De acordo com Spulber (1999), elas investirão em melhores atendimentos e menores preços do que os seus concorrentes, o que impulsionará os mesmos a responder a essa estratégia e aumentar os seus custos também. Portanto, as empresas devem procurar atuar de maneira que os seus concorrentes não a percebam, para que estes não revidem ou se defendam das suas estratégias.

4 - Estratégia de continuação: nessa estratégia as empresas tomam como base, as utilizadas em períodos anteriores. As atitudes tomadas no passado se mantêm para o período atual; no entanto a empresa utiliza um processo de monitoramento para verificar se tudo esta ocorrendo como o previsto. Conforme Certo; Peter (1993), como essa estratégia se baseia na do período anterior, ela necessita de testes ou experiências com um sistema de controle que possibilite a análise de que tudo está sendo executado conforme o planejado. A empresa se acomoda e reimplanta as estratégias do período anterior, tendo em vista que estas atenderam as expectativas atuais.

5 – Estratégia de mudança de rotina: a única constante da qual se tem certeza é da mudança. As empresas precisam mudar as suas estratégias para saírem da rotina, e com isso atrair mais consumidores. Certo; Peter (1993) afirmam que, essas mudanças são feitas através de novos apelos publicitários, embalagens, diferentes táticas de preços e podem até ocorrer através de mudanças nos seus métodos de distribuição. Elas procuram mudar a sua rotina da melhor maneira possível, atuando de maneira diferente para alcançar uma diferença. Sair da rotina é uma tentativa de mudar para melhor. Para que o uso dessa estratégia seja satisfatório para a empresa, é preciso que ela identifique os problemas e oportunidades que terão em sair da mesmice. Para Bateman; Snell (1998), utilizar essa estratégia se faz necessário quando a empresa está enfrentando algum tipo de problema no seu dia-a-dia; problemas Como: ataque da concorrência, tecnologia obsoleta, problemas econômicos e outros. A saída é descobrir esses problemas e mover ações em busca de oportunidades.

6 – Estratégia de crescimento: esse tipo de estratégia é utilizado para responder a perguntas, como: Quanto deve crescer? Em que ritmo? Quando? Quanto precisa investir? Essas respostas proporcionarão as empresas a terem uma visão da sua situação atual e para onde querem chegar, em termos de crescimento. De acordo com Herédia (2001), para que essa estratégia funcione de maneira produtiva, é preciso analisar e responder a todas essas perguntas analisando de que maneira essa estratégia será utilizada, tendo em sempre em mente que cada situação varia de empresa para empresa.

7 – Estratégia de mix de marketing: essa estratégia é utilizada para organizações se adaptarem ao mercado-alvo, ou para influenciá-lo de alguma forma. De acordo com Certo; Peter (1993) o mix de marketing é composto por itens que afetam diretamente o desempenho organizacional, são eles: produto, preço, promoção e canal de distribuição. No entanto as organizações devem desempenhar estratégias, que liguem esses itens ao objetivo da empresa.

- **Estratégia de produto:** saber comercializar um produto durante o seu ciclo de vida pode influenciar positivamente no crescimento da empresa. Para Certo; Peter (1993) a sobrevivência da empresa esta diretamente ligada à comercialização e gerenciamento de um produto durante o seu ciclo de vida. A empresa deve analisar qual o produto irá comercializar, para que este seja desenvolvido, testado e lhe proporcione uma visualização do seu grau de aceitação no mercado; visto que este teve uma boa aceitação a empresa o introduz para venda. Este processo se faz necessário para conscientizar e convencer o cliente a experimentar o produto. De acordo com Certo; Peter (1993), o ciclo de vida do produto passa por três etapas: crescimento do mercado, onde as vendas acontecem de maneira acelerada; maturidade do mercado, onde as vendas começam a diminuir e a eliminação do produto, onde o produto sai de circulação. Para que a eliminação não aconteça o produto deve possuir um significado para o consumidor, assim este terá motivos para adquiri-lo.

- **Estratégia de preço:** o preço é uma estratégia bastante utilizada pelas organizações. Conforme Certo; Peter (1993), para utilizar esta estratégia se faz necessário analisar três fatores importantes: consumidor que pode atrelar o preço a vários fatores como: a qualidade, a marca, entre outros; organização, onde os preços podem muitas vezes cobrir os seus custos fixos e a concorrência, onde estas podem aumentar ou baixar o seu preço em busca de vantagens competitivas.

- **Estratégia de promoção:** nesta estratégia são abordadas ferramentas promocionais que tendem acompanhar os objetivos da empresa. Certo; Peter (1993) relatam que estas ferramentas são as propagandas, promoção de vendas, publicidade e vendas pessoais; que buscam divulgar a empresa e induzir os consumidores a adquirirem os seus produtos.

- **Estratégia do canal de distribuição:** esta estratégia é utilizada para apresentar um método em que a empresa distribui seus produtos ao consumidor. Conforme Certo; Peter (1993), esses canais podem ser: diretos, na qual a distribuição é feita diretamente

ao consumidor final; e indiretos, onde a empresa passa o produto para um revendedor e este o repassa para um consumidor final. As empresas devem buscar as estratégias funcionais, que melhor se adequem aos seus objetivos e lhes proporcione uma vantagem competitiva frente a um mercado mutável.

Além dessas estratégias mencionadas, as empresas podem buscar o seu desenvolvimento através da criação de novos mercados.

3 Metodologia

Metodologia significa, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem como fazê-la de forma eficiente.

Esta é uma disciplina normativa definida como o estudo sistemático e lógico dos princípios que dirigem a pesquisa científica, desde suposições básicas até técnicas de indagação. Não deve ser confundida com a teoria, pois só se interessa pela validade e não pelo conteúdo, nem pelos procedimentos (métodos e técnicas), à medida que o interesse e o valor destes está na capacidade de fornecer certos conhecimentos.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva, pois tendo como objetivo aprofundar o conhecimento das necessidades dos clientes, analisando os aspectos que devem ser abordados e trazendo um diagnóstico favorável ao desenvolvimento do trabalho.

Para Sâmara; Barros (1997; p. 25), os estudos descritivos "procuram descrever situações de mercados a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais". Desta forma é possível verificar a relação existente entre variáveis, bem como descrever as características dos grupos analisados (Perfil dos clientes) (Mattar, 1996).

3.2 População-alvo e amostra

A área explorada para o desenvolvimento do trabalho foram as universidades privadas da cidade do Natal.

Segundo Kinner; Taylor (apud MATTAR, 1996; p. 131) a população de pesquisa "é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas".

No entanto, a pesquisa foi desenvolvida nas seguintes universidades: FARN, UNP, FAL, FACEX E CÂMARA CASCUDO. Dessas universidades foram tiradas uma amostra de 20 (vinte) pessoas, sendo eles os membros da direção, para responderem a entrevista.

De acordo Sâmará; Barros (1997; p. 67), "a amostra é uma parte de um universo, ou população, com as mesmas características deste".

Percebe-se que é através da amostra, foi possível identificar a real necessidade das universidades.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para coletar os dados foram elaborados e aplicados questionários estruturados não disfarçados com perguntas objetivas, sendo este finalizado por um espaço onde possa ser identificada a verdadeira necessidade do cliente.

Segundo Mattar (1996), a parte estruturada contém perguntas e respostas devidamente padronizadas, enquanto que a parte parcialmente estruturada traz apenas as perguntas com a padronização

O roteiro de entrevista utilizado para entrevistar os representantes das Universidades, contém na sua estrutura questões abertas, semi-abertas, fechadas e dicotômicas. Segundo Sâmará; Barros (1997), nas perguntas abertas o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto, enquanto nas perguntas fechadas o entrevistador só tem uma alternativa de resposta entre as que são fornecidas. Os autores esclarecem que as perguntas semi-abertas são uma junção das duas primeiras, onde a pessoa entrevistada responde a uma das opções e depois justifica ou esclarece

sua resposta. As perguntas dicotômicas são aquelas que apresentam como alternativas de respostas apenas "Sim" e "Não".

3.4 Tratamento dos dados

Nesta etapa os dados foram tabulados e enviados para gráficos com o intuito de visualizar a real necessidade do cliente, para que isso facilite o trabalho desenvolvido e no final garanta a satisfação dos mesmos.

A tabulação é a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. Para tanto é necessário que as respostas sejam codificadas e padronizadas para a contagem do número de casos que ocorreram em cada variável (Sâmara; Barros, 1997; Mattar, 1996).

Na pesquisa foram utilizadas a tabulação simples para as questões onde apenas uma resposta será aceita. Para Samara e Barros (1997; p.80), na tabulação simples "o entrevistado só pode dar uma resposta. O número de respostas é igual ao número de entrevistas".

É notório que este é o meio mais direto de se obter um levantamento mais preciso sobre o assunto abordado.

GRÁFICO 01: SEXO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS

3.5 Cronograma de Atividades

ATIVIDADES	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Início do Estágio	X							
Levantamento de dados bibliográficos	X	X	X	X	X	X		
Elaboração da Primeira parte do trabalho				X	X	X		
Revisão Final do Projeto com o Orientador						X	X	X
Correções finais e Impressão do Projeto							X	X
Entrega do Projeto à Coordenação de Estágio-03 Cópias								X

4 Análise dos Resultados

Foi desenvolvida uma pesquisa de mercado para identificar as necessidades dos clientes no que se refere a prestação de serviços terceirizados. Os dados abaixo assim como os gráficos apresentaram de maneira clara a visão das Universidades nesse aspecto.

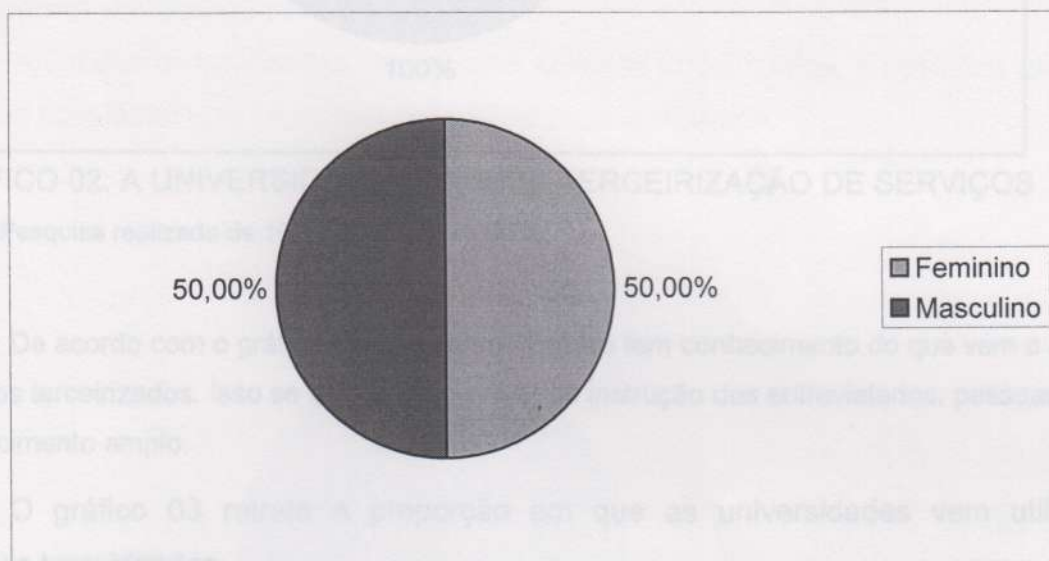


GRÁFICO 01: SEXO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

Percebe-se que houve um empate entre os entrevistados, ou seja, dos 20 questionários aplicados 50% dos entrevistados correspondem ao sexo feminino e os outros 50% correspondem ao sexo masculino.

Este empate proporciona uma melhor percepção das preferências distintas entre homens e mulheres, no decorrer da pesquisa.

A pesquisa buscou identificar também se as universidades conhecem ou não serviços terceirizados.

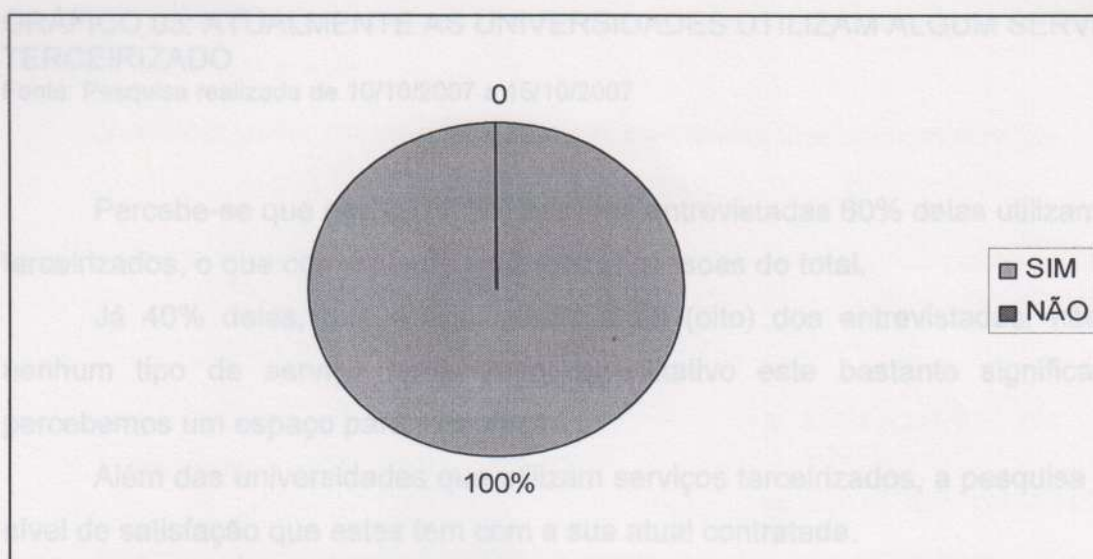


GRÁFICO 02: A UNIVERSIDADE CONHECE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

De acordo com o gráfico todos os entrevistados tem conhecimento do que vem a ser serviços terceirizados. Isso se da devido ao nível de instrução dos entrevistados, pessoas de conhecimento amplo.

O gráfico 03 retrata a proporção em que as universidades vem utilizando serviços terceirizados.

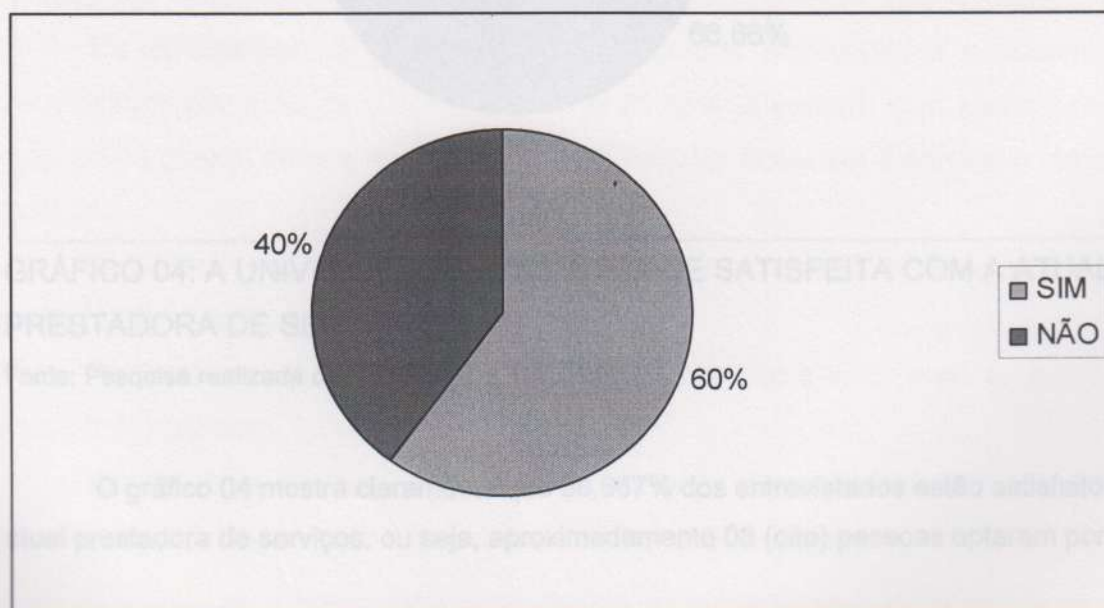


GRÁFICO 03: ATUALMENTE AS UNIVERSIDADES UTILIZAM ALGUM SERVIÇO TERCEIRIZADO

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

Percebe-se que das 20 (vinte) pessoas entrevistadas 60% delas utilizam serviços terceirizados, o que corresponde a 12 (doze) pessoas do total.

Já 40% delas, que é equivalente a 08 (oito) dos entrevistados, não utilizam nenhum tipo de serviço terceirizado, quantitativo este bastante significativo, que percebemos um espaço para exploração.

Além das universidades que utilizam serviços terceirizados, a pesquisa revelou o nível de satisfação que estas tem com a sua atual contratada.

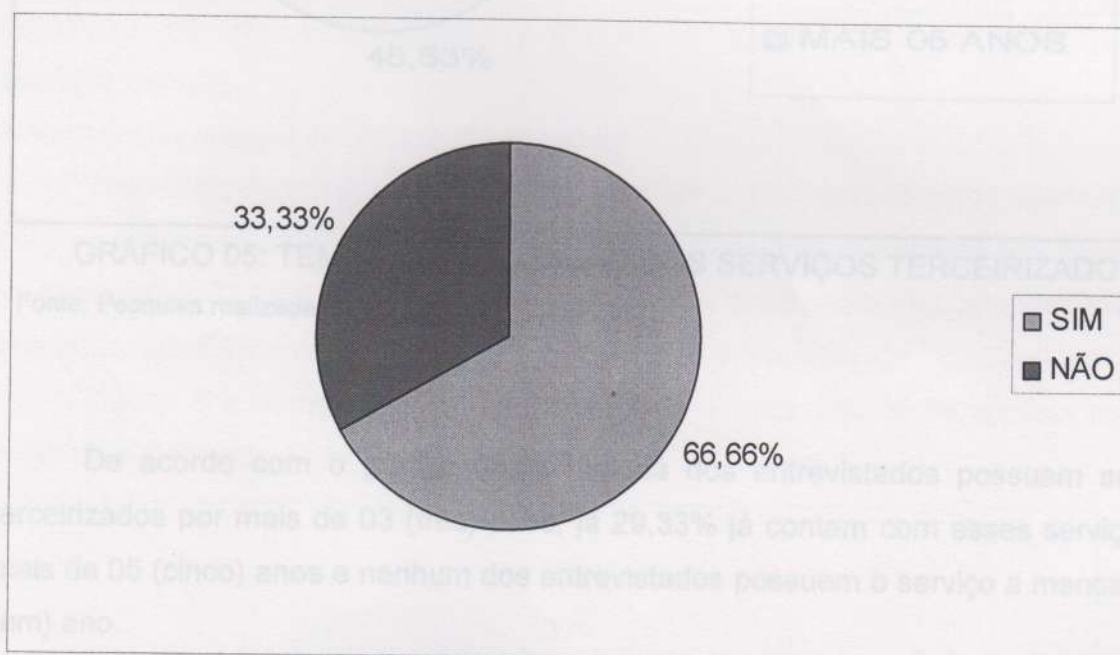


GRÁFICO 04: A UNIVERSIDADE ENCONTRA-SE SATISFEITA COM A ATUAL PRESTADORA DE SERVIÇOS.

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

O gráfico 04 mostra claramente que 66,667% dos entrevistados estão satisfeitos com a atual prestadora de serviços, ou seja, aproximadamente 08 (oito) pessoas optaram por esta

alternativa; já 33,33% dos entrevistados informaram que não estão satisfeitos com os serviços prestados pelas contratadas.

O próximo gráfico retrata o tempo que as contratadas lhes prestam serviços.

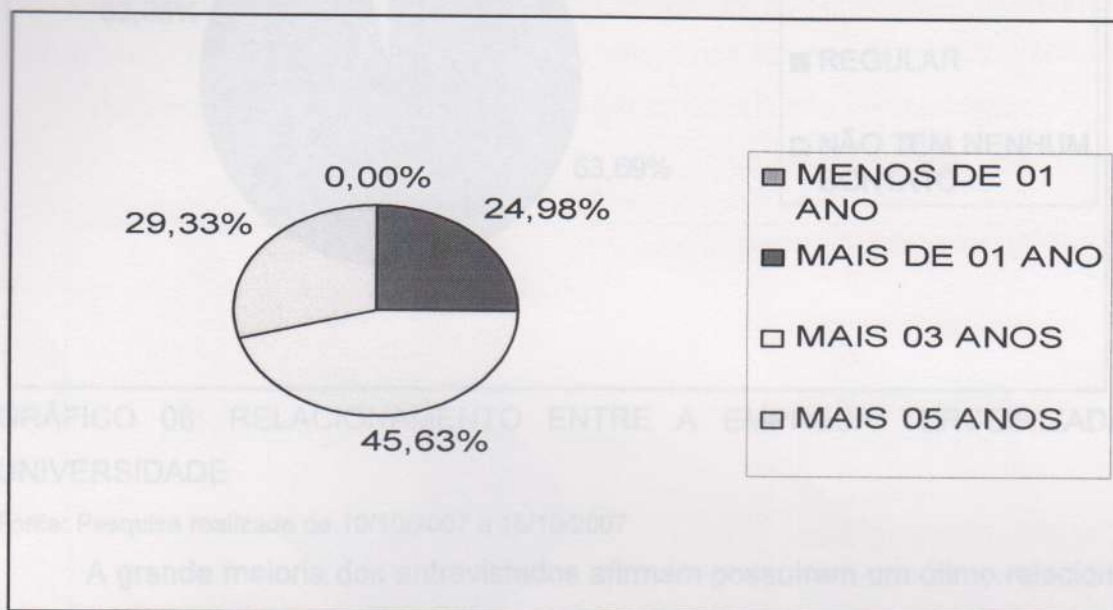


GRÁFICO 05: TEMPO DE UTILIZAÇÃO DOS SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

De acordo com o gráfico 05, a maioria dos entrevistados possuem serviços terceirizados por mais de 03 (três) anos; já 29,33% já contam com esses serviços por mais de 05 (cinco) anos e nenhum dos entrevistados possuem o serviço a menos de 01 (um) ano.

Já 24,98% dos entrevistados, possuem o serviço a mais de 01 (um) ano e menos de 03 (três) anos.

Percebe-se que os períodos de maior significado são os mais longos, variando de 03 (três) até mais que 05 (cinco) anos.

Dando seqüência a entrevista realizada, percebeu-se a necessidade de identificar o relacionamento entre Universidades e Contratadas.

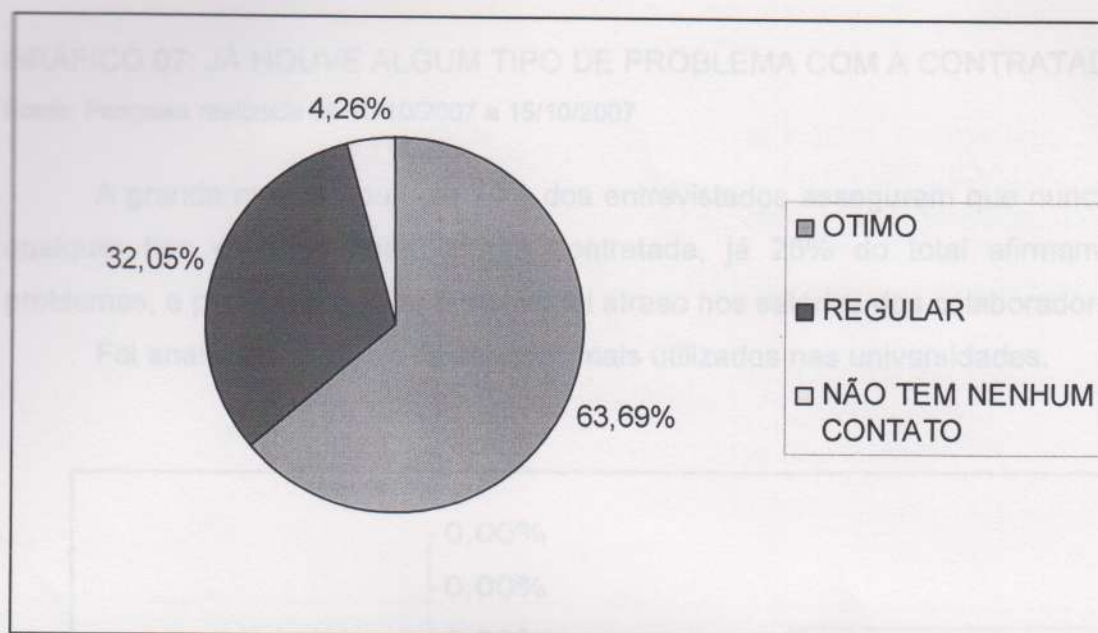


GRÁFICO 06: RELACIONAMENTO ENTRE A EMPRESA TERCEIRIZADA E A UNIVERSIDADE

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

A grande maioria dos entrevistados afirmam possuírem um ótimo relacionamento com as empresas prestadoras de serviços, percentual este que atinge 63,69% do total de pessoas; já 32,05% destes, dizem terem um relacionamento regular com a empresa, enquanto que 4,26% não tem nenhum contato com a empresa.

Diante dos números expostos, percebe-se a necessidade de analisar se existe algum tipo de problema entre a Universidade e a contratada.

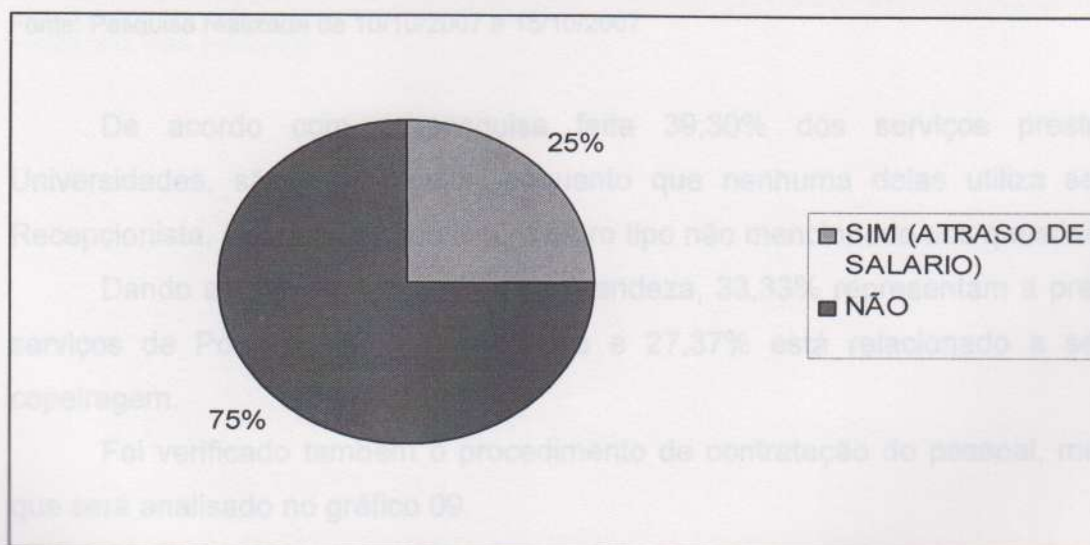


GRÁFICO 07: JÁ HOUVE ALGUM TIPO DE PROBLEMA COM A CONTRATADA

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

A grande maioria, ou seja 75% dos entrevistados asseguram que nunca tiveram qualquer tipo de problemas com a contratada, já 25% do total afirmam ter tido problemas, e por unanimidade o motivo foi atraso nos salários dos colaboradores.

Foi analisado também os serviços mais utilizados nas universidades.

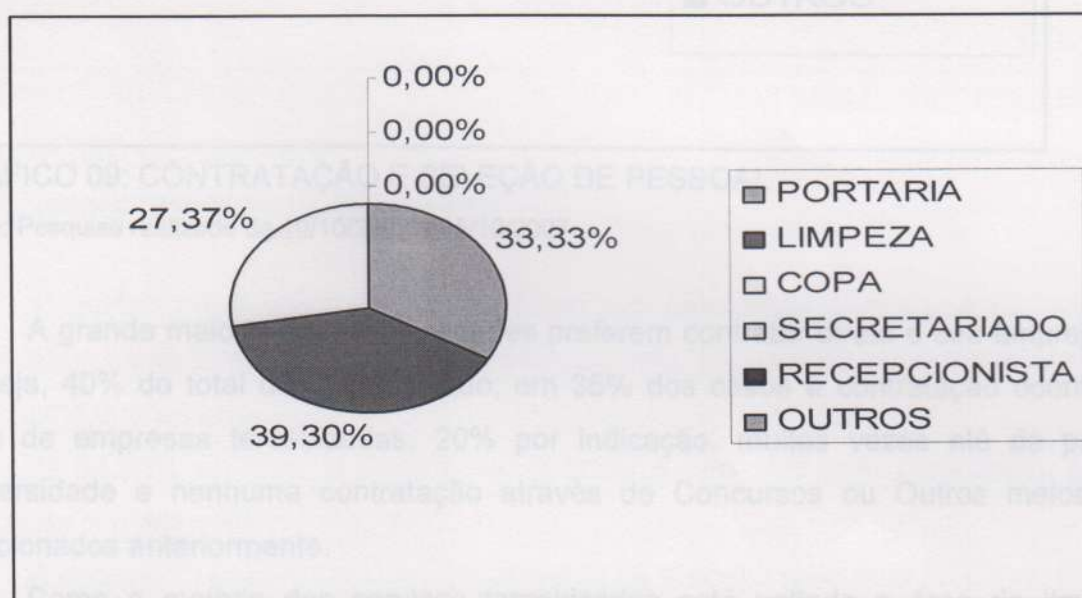


GRÁFICO 08: SERVIÇOS TERCEIRIZADOS PELA UNIVERSIDADE

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

De acordo com a pesquisa feita 39,30% dos serviços prestados nas Universidades, são de Limpeza, enquanto que nenhuma delas utiliza serviços de Recepcionista, Secretariado ou algum outro tipo não mencionado nos questionários.

Dando seqüência em termos de grandeza, 33,33% representam a prestação de serviços de Portaria nas Universidades e 27,37% está relacionado a serviços de copeiragem.

Foi verificado também o procedimento de contratação do pessoal, método este que será analisado no gráfico 09.

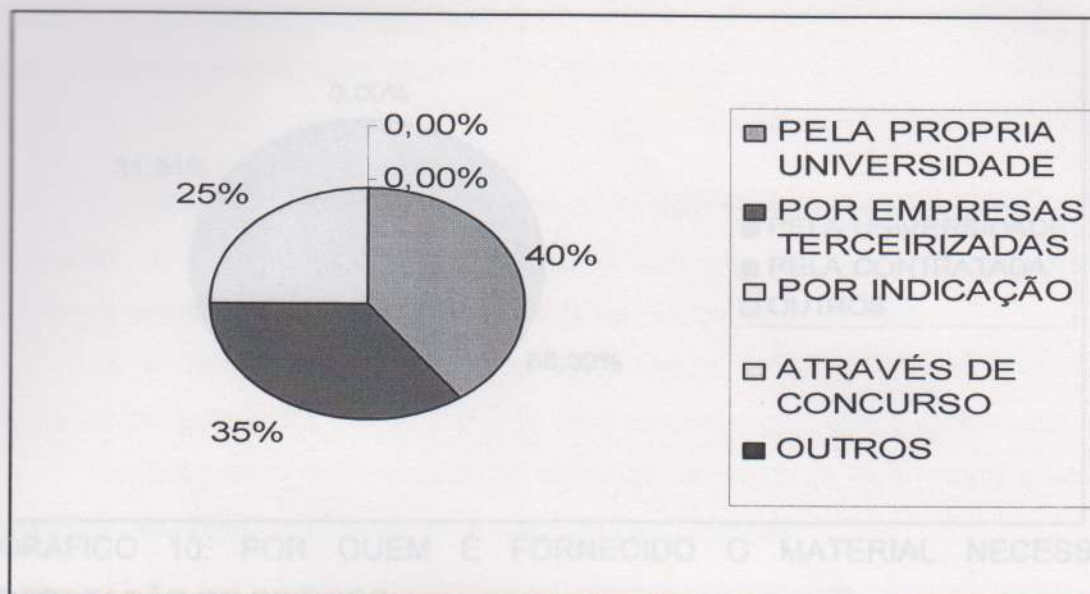


GRÁFICO 09: CONTRATAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

A grande maioria das Universidades preferem contratar direto o seu empregado, ou seja, 40% do total dos entrevistado; em 35% dos casos a contratação ocorre por meio de empresas terceirizadas, 20% por indicação, muitas vezes até da própria Universidade e nenhuma contratação através de Concursos ou Outros meios não mencionados anteriormente.

Como a maioria dos serviços terceirizados está voltado a área de limpeza, percebeu-se a necessidade de identificar o fornecedor do material necessário para a prestação dos serviços.

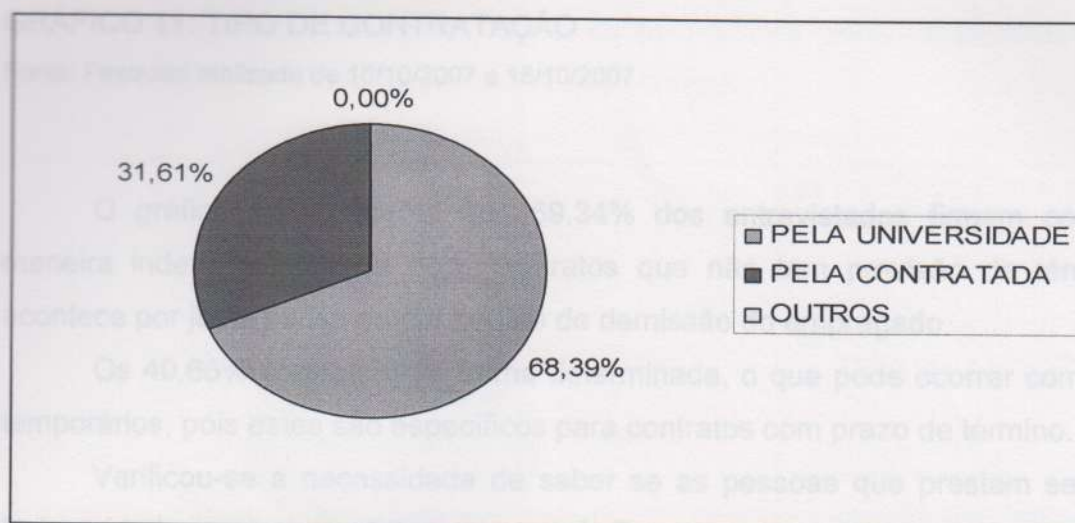


GRÁFICO 10: POR QUEM É FORNECIDO O MATERIAL NECESSÁRIO À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

O gráfico 10 é muito claro quando em seu percentual afirma que 68,39% dos entrevistados são quem fornecem o material, ou seja, a Universidade é quem arca com esse custo diretamente.

Já 31,61% do total, o material de limpeza é fornecido pela contratada, para a prestação dos serviços.

A pesquisa também fez um levantamento da maneira pela qual as Universidades contratam o seu pessoal.

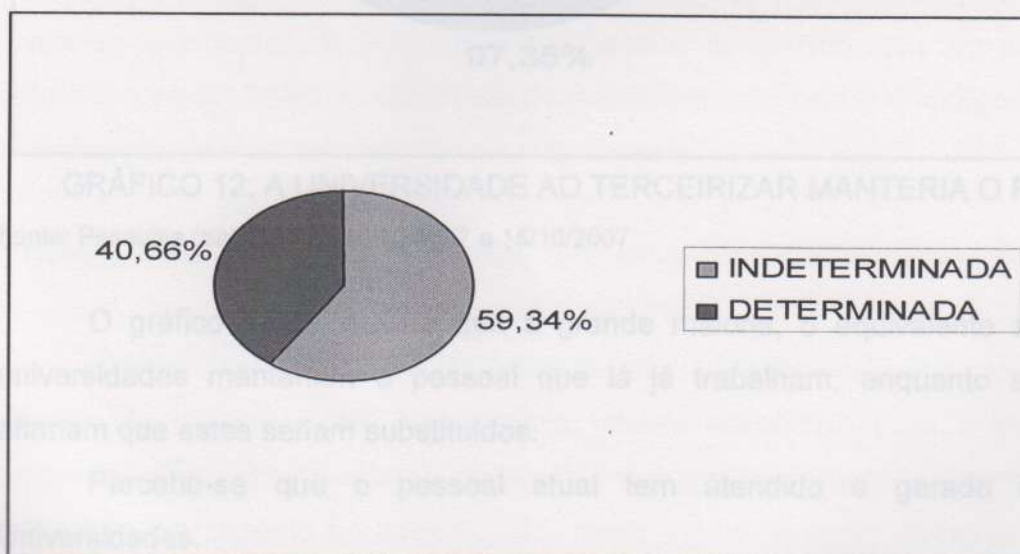


GRÁFICO 11: TIPO DE CONTRATAÇÃO

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

O gráfico 11 apresenta que 59,34% dos entrevistados firmam contratos de maneira indeterminada, ou seja, contratos que não tem previsão de término, este acontece por justa causa ou por pedido de demissão do empregado.

Os 40,66% contratam de forma determinada, o que pode ocorrer com contratos temporários, pois estes são específicos para contratos com prazo de término.

Verificou-se a necessidade de saber se as pessoas que prestam serviços nas Universidades seriam mantidas em caso de Terceirização.

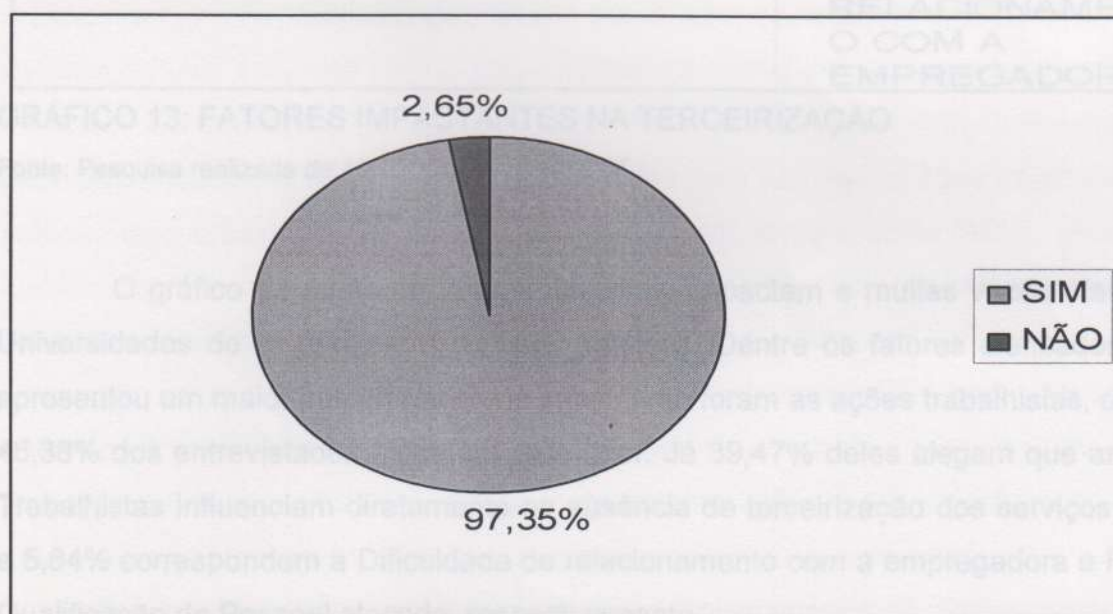


GRÁFICO 12: A UNIVERSIDADE AO TERCEIRIZAR MANTERIA O PESSOAL

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

O gráfico acima mostra que a grande maioria, o equivalente a 97,35% das universidades manteriam o pessoal que lá já trabalham, enquanto apenas 2,65% afirmam que estes seriam substituídos.

Percebe-se que o pessoal atual tem atendido e gerado satisfação as Universidades.

Diante do tema abordado, faz-se necessário que sejam analisados os fatores que mais impactam para a terceirização dos serviços.

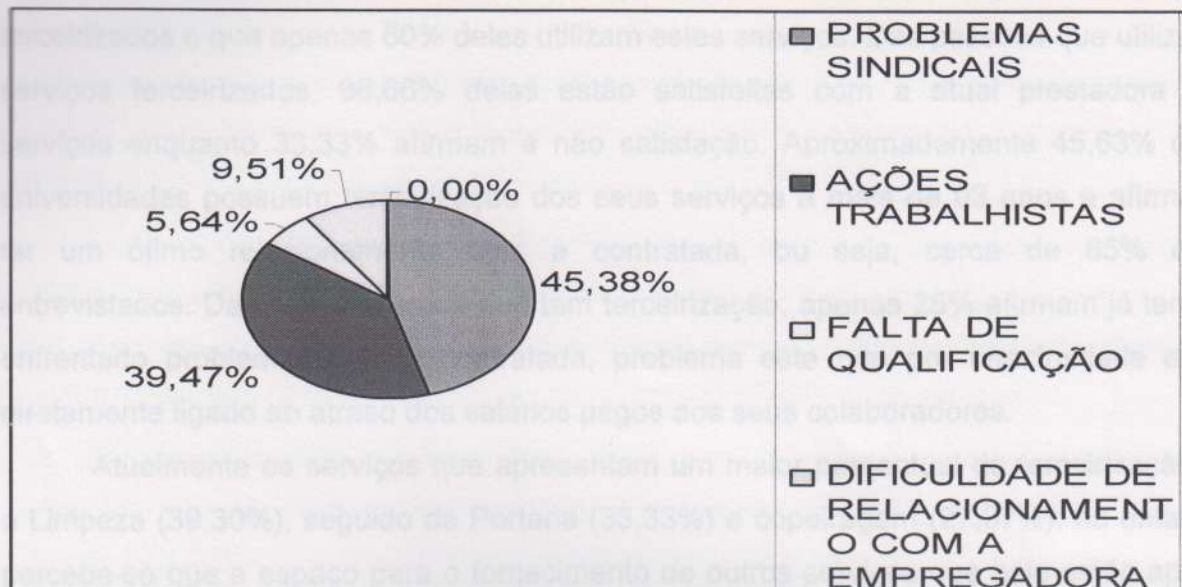


GRÁFICO 13: FATORES IMPACTANTES NA TERCEIRIZAÇÃO

Fonte: Pesquisa realizada de 10/10/2007 a 15/10/2007

O gráfico 13 relata os fatores que mais impactam e muitas vezes afastam as Universidades de terceirizarem os seus serviços. Dentre os fatores elencados o que apresentou um maior percentual como impactante foram as ações trabalhistas, cerca de 45,38% dos entrevistados alegaram este fator. Já 39,47% deles alegam que as Ações Trabalhistas influenciam diretamente na ausência de terceirização dos serviços; 9,51% e 5,64% correspondem a Dificuldade de relacionamento com a empregadora e Falta de Qualificação do Pessoal alocado, respectivamente.

5 Conclusões e Recomendações

A pesquisa foi de vital importância para o desenvolvimento do trabalho, pois através da mesma foram identificados fatores essenciais para a elaboração das recomendações. Esses fatores podem ser percebidos através do conhecimento dos entrevistados no ramo de terceirização; neste momento serão comentados os pontos

que tiveram mais ênfase durante a pesquisa, visto que estes são os mais essenciais para a recomendação.

Percebeu-se que 100% dos entrevistados conhecem a prestação de serviços terceirizados e que apenas 60% deles utilizam estes serviços. Das pessoas que utilizam serviços terceirizados, 66,66% delas estão satisfeitas com a atual prestadora de serviços enquanto 33,33% afirmam a não satisfação. Aproximadamente 45,63% das universidades possuem terceirização dos seus serviços a mais de 03 anos e afirmam ter um ótimo relacionamento com a contratada, ou seja, cerca de 65% dos entrevistados. Das Universidades que tem terceirização, apenas 25% afirmam já terem enfrentado problemas com a contratada, problema este que por unanimidade esta diretamente ligado ao atraso dos salários pagos aos seus colaboradores.

Atualmente os serviços que apresentam um maior percentual de terceirização é a Limpeza (39,30%), seguido da Portaria (33,33%) e copeiragem (27,37%), no entanto percebe-se que a espaço para o fornecimento de outros serviços que hoje estão aptos no ramo das terceirizações. Para Olímpia (2001, p.31) a terceirização é o meio pelo qual uma empresa contrata os serviços de outra para atender as suas necessidades. A seleção do pessoal é feita, pela grande maioria dos entrevistados (40%), pela própria Universidade e cerca de 68,39% das Universidades são as responsáveis pelo fornecimento do material a ser utilizado na prestação dos serviços.

As contratações são feitas de forma indeterminada, onde 59,34% dos entrevistados afirmam esse quantitativo. Percebeu-se também que o quadro atual de empregados seriam mantidos em caso de terceirização, o equivalente a 97,35%, é notório que as Universidades estão satisfeitas com o seu quadro atual.

O fator impactante que tem afastado as Universidades da Terceirização são os problemas Sindicais, onde 45,38% dos entrevistados apontaram como agravante.

Os resultados da pesquisa facilitam a compreensão das necessidades das Universidades; proporcionando com isso uma visão mais abrangente dos fatores que devem ser propostos para as mesmas.

5.1 Sugestões e recomendações

Durante o período do estágio realizado na empresa Cactus, foram observados alguns fatores que não estão diretamente ligados ao foco do trabalho, mas que são de suma importância para a empresa e merecem uma atenção especial.

A empresa não dispõe de um sistema de vendas ativas, ou seja, a empresa atua através de processos licitatórios ou com a venda passiva (o cliente necessita de um serviço e procura a empresa), o que resulta em um espaço que o concorrente percebe para ganhar vantagem competitiva sobre a empresa.

Levando em consideração que a empresa pretende ampliar a sua clientela, recomenda-se que a mesma crie um sistema de cadastro de possíveis clientes para que possa efetuar visitas continuas em busca de negócios; isso consequentemente facilitará o acesso ao cliente e mostrará de maneira clara qual a necessidade do mesmo em termos de serviços.

Percebe-se também uma acomodação dos funcionários no desenrolar do seu trabalho, ou seja, eles não têm interesse de aumentar o número de clientes para se destacarem na empresa, falta ambição de crescerem e fazerem carreira internamente.

Diante desta situação a empresa pode trabalhar em cima de incentivos de vendas, ou seja, estipular uma meta de vendas que cada funcionário deve ter, se eles atingirem essa meta serão recompensados com benefícios (em dinheiro, prêmios ou folgas); é uma maneira de induzi-los a aumentar as vendas para a empresa. Assim como os salários podem ser distribuídos aos funcionários por contribuição, onde quem contribuir mais, terá a sua recompensa maior do que aqueles que não tem interesse em crescer.

A empresa deve tomar conhecimento dessas falhas, antes que os concorrentes a percebam e comecem a agir no mercado como sendo um ponto forte ao seu favor; buscando com isso uma vantagem competitiva sobre a Cactus.

5.2 Conclusão

O presente trabalho é de vital importância para a empresa, pois o mesmo tem como objetivo promover uma visão mais abrangente de mercado, o que consequentemente proporciona uma melhor visualização dos caminhos que levam ao sucesso e por sua vez até o momento eram despercebidos pela organização. Desta forma, a empresa pode investir em um

público diferenciado podendo atender de maneira eficiente às necessidades dos seus clientes e com isso aumentar a sua fatia no mercado onde atua.

A proposta é descrita de maneira clara e precisa, onde relata a situação atual em que se encontra a empresa, o mercado e os clientes da cidade do Natal; o que facilita o direcionamento da estratégia para a empresa, mostrando com isso o caminho que a mesma deve seguir em busca do sucesso. Assim como os investimentos que devem ser feitos para aprimorar a sua situação atual e o relato de oportunidades despercebidas.

Além de ser importante para a empresa, este trabalho tem uma grande importância para o autor, pois o mesmo lhe oferece a oportunidade de conhecer o mundo empresarial, o mercado e suas mudanças, assim como lhe fornece um espaço de desenvolver um projeto relatando o que foi aprendido durante a sua vida acadêmica. Proporcionando ao mesmo uma visão empresarial voltada para a realidade, assim como a descoberta de ações que podem ser exploradas pelos empreendedores, e que certamente lhes trarão retornos favoráveis tanto para a empresa quanto para os que descobriram estas oportunidades.

Percebe-se que a empresa e o autor só tem a ganhar com a implantação da proposta técnica. A empresa ganha por atuar em um mercado com estratégias diferentes das que os concorrentes utilizam; e o autor por estar se atualizando e aumentando o seu conhecimento cada vez mais, tornando-se conhecido pelo desenvolvimento dos seus trabalhos.

10. LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

11. LEBGUEF, Michael. Como conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Editora Business, 1999.

12. MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

13. MOREIRA, João César Tavares; [et al.]. Administração de vendas. São Paulo: Saraiva, 2000.

14. SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

Referências Bibliográficas

1. BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
2. CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
3. CHURCHILL, Gilbert A. Jr., PETER J. Paul. Marketing: Criando valor para o cliente.
4. COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
5. CRAIG, James C., GRANT, Robert M. Gerenciamento Estratégico. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
6. ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J. Marketing. 11.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
7. HERÉDIA, Marco Antonio Viveros. Administração geral e estratégica. Natal Editora, 2001.
8. KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
9. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999
10. LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
11. LEBOEUF, Michael. Como conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Harbra Business, 1996.
12. MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
13. MOREIRA, Júlio César Tavares; [et al.]. Administração de vendas. São Paulo: Saraiva, 2000.
14. SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

15. SPULBER, Daniel F. Criadoras de Mercado: como empresas líderes criam e conquistam mercados. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
16. OLIMPIA, Vera. Terceirização: uma orientação ao tomador de serviços. Brasília: TEM, SIT, 2001.
17. _____, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. Marketing de Serviços: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1) Sexo:

☐ Feminino☐ Masculino

2) A universidade conhece a terceirização de serviços?

☐ Sim☐ Não

3) Atualmente utiliza algum serviço terceirizado?

☐ Sim☐ Não

4) Em caso afirmativo, encontra-se satisfeito com o atual prestador de serviço?

☐ Sim☐ Não5) Há quanto tempo utiliza serviços **ANEXOS**☐ Menos de 01 ano☐ Mais de 01 ano☐ Mais de 03 anos☐ Mais de 05 anos

6) Como é mantido o relacionamento entre vocês e a empresa terceirizada?

☐ Ótimo☐ Regular☐ Não tem nenhum contato

7) Já enfrentou algum tipo de problema com a empresa contratada? Qual?

☐ Sim☐ Não

8) Que tipo de serviços são terceirizados pela universidade? (múltipla escolha)

☐ Porteira☐ Limpeza☐ Copa☐ Secretariado☐ Recepcionista☐ Outros

9) Como é feita a contratação e seleção desse pessoal?

☐ Pela Própria universidade☐ Por empresas terceirizadas☐ Por indicação

QUESTIONÁRIO

1) Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

2) A universidade conhece a terceirização de serviços?

☐ Sim

☐ Não

3) Atualmente utiliza algum serviço terceirizado?

☐ Sim

☐ Não

4) Em caso afirmativo, encontra-se satisfeito com a atual prestadora de serviço?

☐ Sim

☐ Não

5) Há quanto tempo utiliza serviços terceirizados?

☐ Menos de 01 ano ☐ Mais de 01 ano ☐ Mais de 03 anos ☐ Mais de 05 anos

6) Como é mantido o relacionamento entre vocês e a empresa terceirizada?

☐ Ótimo

☐ Regular

☐ Não tem nenhum contato

7) Já enfrentou algum tipo de problema com a empresa contratada? Qual?

☐ Sim _____

☐ Não

8) Que tipo de serviços são terceirizados pela universidade? (múltipla escolha)

☐ Portaria

☐ Limpeza

☐ Copa

☐ Secretariado

☐ Recepcionista

☐ Outros _____

9) Como é feita a contratação e seleção desse pessoal?

☐ Pela Própria universidade

☐ Por empresas terceirizadas

☐ Por indicação

- ☐ Através de concurso
- ☐ Outros _____

10) Com relação ao material necessário nas prestações de serviços das universidades, estes são fornecidos por quem?

- ☐ Pela Universidade
- ☐ Pela contratada
- ☐ Outros _____

11) Que tipo de contratação possui com os empregados?

- ☐ Indeterminada
- ☐ Determinada

12) Se a Universidade optasse em contratar direto com o empregado, ao invés de terceirizar os serviços, manteria o pessoal que trabalha atualmente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13) Quais os Fatores que mais dificultam a Terceirização dos Serviços?

- ☐ Problemas Sindicais
- ☐ Ações Trabalhistas
- ☐ Falta de qualificação
- ☐ Dificuldade de Relacionamento com a empregadora
- ☐ Outros _____