



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS FONTENELE MOREIRA

ELEMENTOS DO CONTEXTO EM RELAÇÕES ENTRE CONTRATANTE E
CONTRATADO NA REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

FORTALEZA

2016

LUCAS FONTENELE MOREIRA

ELEMENTOS DO CONTEXTO EM RELAÇÕES ENTRE CONTRATANTE E
CONTRATADO NA REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Monografia apresentada ao curso de administração do departamento de administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Carlos Manta Pinto de Araújo, MS.

FORTALEZA

2016

LUCAS FONTENELE MOREIRA

ELEMENTOS DO CONTEXTO EM RELAÇÕES ENTRE CONTRATANTE E
CONTRATADO NA REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Monografia apresentada à Coordenação de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como parte dos requisitos para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____ / _____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MS. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Claudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará - UFC

Aos meus pais – Edmilson e Fátima – que sempre priorizaram acima de tudo a educação com qualidade de seus filhos passando por cima de todas as dificuldades e divergências.

AGRADECIMENTOS

Minhas palavras de agradecimentos vão para todos aqueles que de algum modo contribuíram para o meu sucesso acadêmico. Agradeço com todo o carinho a toda minha família, que esteve comigo em todos os momentos, sendo eles alegres ou tristes.

Ao meu irmão David pela ajuda e companheirismos de todos os tempos.

Ao professor Orientador Carlos Manta pela fundamental ajuda e pela paciência.

À Myrlla por incentivar, acreditar e apoiar sempre que preciso.

Não posso esquecer-me de agradecer a todos os meus amigos da faculdade, quero guardar em minhas recordações todos os momentos que passamos juntos dentro e fora de sala de aula. Agradeço de todo o coração, pelo carinho, pela amizade, e pelo o companheirismo de vocês, nas horas boas e nas horas difíceis.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido através do método qualitativo e pesquisa bibliográfica, tendo como objetivo geral fazer a verificação do CRM como ferramenta auxiliar para o sucesso de empresas que contratam e empresas que oferecem seus serviços de terceirização de mão de obra. Dentro do desenvolvimento teórico a pesquisa faz uma abordagem sobre o marketing de serviços, conceitos e exemplos desta ferramenta que tanto favorece a aproximação do cliente com o fornecedor conforme é descrito no decorrer da literatura abordada no corpo desta pesquisa. É realizada uma análise sobre o CRM no marketing de serviços, evidenciando até onde esse modelo de gestão de relacionamento com o cliente influencia o sucesso da empresa e a satisfação do cliente. Ainda em seu corpo teórico a pesquisa faz uma abordagem sobre a definição de subcontratação, mostrando as vantagens e desvantagens em se fazer uso desse instrumento, que por vez, é muito utilizado pelas empresas da atualidade, que o obtém para a redução de custo e encargos, facilitando a melhoria de tempo para tratar somente do que diz respeito os negócios da organização empresarial. São mostrados também os aspectos legais da subcontratação e os tipos de terceirização podem ser feito no território brasileiro. Na finalização da parte literária são mostrados casos de sucesso e insucesso no uso da subcontratação.

Palavras-Chave: CRM, Marketing, Subcontratação, Serviços

ABSTRACT

This work was developed through literature and qualitative method, with the overall objective to checking CRM as an auxiliary tool for the success of companies that hire and companies that offer their work force outsourcing services. Within the theoretical development research is an approach to the marketing of services, concepts and examples of this tool that both favors the approach of the customer with the supplier as described in the course of the literature discussed in the body of this research. An analysis of the CRM in marketing services is performed, showing how far the relationship management model with the client influence the company's success and customer satisfaction. Still in his theoretical body research is an approach to the definition of subcontracting, showing the advantages and disadvantages in making use of this instrument, which in turn is widely used by businesses today, that gets to reduce costs and charges facilitating the improvement of time to treat only of what concerns the business of business organization. It is also shown the legal aspects of subcontracting and the types of outsourcing can be done to Brazil. Upon completion of the literary are shown cases of success and failure in the use of subcontracting.

Keywords: CRM, Marketing, Outsourcing, Services

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRAFICO 01 - PIB brasileiro 1940 – 2002.....	14
FIGURA 01 - MIX de marketing de serviços.....	20
FIGURA 02 - Contexto CRM.....	22
FIGURA 03 - Avião Embraer com fabricação em rede.....	31

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

CJT	- Conselho de Justiça do Trabalho
CLT	- Consolidação das Leis Trabalhistas
COMPERJ	- Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro
CRM	- Customer Relationship Management
CVRD	- Companhia Vale do Rio Doce
ERP	- Enterprise Resource Planning
PIB	- Produto Interno Bruto
TST	- Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	MARKETING DE SERVIÇOS.....	12
2.1	Conceito de marketing.....	12
2.2	Serviços.....	16
2.3	Marketing de serviços.....	18
3	CRM NO MARKETING DE SERVIÇOS.....	22
3.1	Relação cliente fornecedor.....	27
4	SUBCONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS.....	30
4.1	Aspectos legais na subcontratação.....	34
4.2	Tipos de subcontratação.....	32
4.3	Cuidados a serem tomados na subcontratação.....	42
5	CASOS DE SUCESSO E INSUCESSO NA SUBCONTRATAÇÃO.....	40
5.1	Caso de insucesso da metalúrgica Alfa.....	45
5.2	Caso de sucesso da Metalúrgica Beta.....	46
6	METODOLOGIA.....	48
7	ANÁLISE DE DADOS.....	49
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

Em dias de crise as empresas que se mantêm no mercado competitivo acabam utilizando todas as ferramentas possíveis para permanecerem ativas, oferecendo suas atuações e mostrando um marketing de serviço de excelência junto a seus clientes e, procurando cada vez mais a conquistas destes permanentemente.

O mundo dos negócios se torna a cada instante mais competitivo e exigente, por este motivo as entidades empresariais precisam ter boa gestão no tratamento e relacionamento com seus clientes, saber levar até eles um serviço de que lhes proporcione satisfação e vontade de voltar outra vez como um cliente consumidor realizado.

Como objetivo analisar o uso do CRM (*Customer Relationship Management*) na atividade de subcontratação em empresas do setor metalúrgico. E como objetivo específico exemplificar situações em que o ato terceirizar foi bem ou mal sucedido.

Para impressionar seus clientes muitas empresas optam por fazer o uso do CRM, ou seja, fazer uma boa gestão de relacionamento com os consumidores oferecendo-lhes os melhores serviços. As organizações comerciais entendem que um dos principais objetivos do CRM, é realizar a efetivação da fidelização de clientes através de um marketing de relacionamento e excelência de prestação de serviços (VERRI, 2009)

Neste trabalho o CRM é abordado como um sistema auxiliar na relação entre contratante e contratado, evidenciando até que ponto o que o mesmo pode favorecer para o bom andamento da contratação da mão de uma empresa subcontratada.

O CRM funciona como um recurso informacional subsidiando estratégias, planos de negócios e também na contratação da mão de obra terceirizada. O poderoso conjunto de informações armazenadas no ERP (*Enterprise Resource Planning*) que contem e possibilita a comunicação entre seus diversos módulos. Desta forma trazendo para seu ambiente interno da empresa contratante um serviço de qualidade, resguardando-se assim de algumas situações problemáticas oriundas das empresa contratada (KINCAID, 2001).

A pesquisa faz uma análise dos pontos positivos e negativos de se fazer uso da subcontratação, até onde esse processo de terceirizar pode ajudar ou não uma empresa a se destacar mais ainda no mundo comercial, ou, que problemas esta pode adquirir em não contratar

um bom serviço e com isto acabar por prejudicando o desenvolvimento da empresa em vários aspectos, como atendimento, limpeza, marketing visual e etc.

O trabalho faz uma abordagem em seu campo teórico, que as empresas mais procuram é redução de custos e conquistar cada vez mais seus clientes, diminuindo investimentos desnecessários, terceirizando serviços e fazendo o acompanhamento da evolução do marketing de serviços. .

O marketing de serviço foi analisado, foi mostrada sua importância para se elaborar um plano de excelência para que o cliente fique satisfeito com o serviço oferecido e que este fique fidelizado após a execução das atividades, proporcionando assim o crescimento, sucesso empresarial e a melhoria na relação cliente e empresa.

A pesquisa possui a relevância social de trazer em discussão para o meio empresarial os benefícios que um empreendimento recebe ao saber gerir as relações sociais com seus clientes, criando com estes uma afinidade que aproxime de maneira continua fornecedor e consumidor.

Ao adotar o CRM nos dias atuais com a proliferação de informações auxilia como meio de estratégia de marketing para se obter sucesso nas operações de terceirização de serviços. Acaba favorecendo cada vez mais a possibilidade do crescimento do empreendimento, principalmente na área da metalurgia, onde os serviços precisam ser feitos com qualidade, transparência e profissionalismo acima de tudo (MORAES, 2009)

A presente monografia está estruturada em seções sendo a primeira a introdução onde é apresentada a problemática da pesquisa. Na segunda seção, em função do objeto pesquisado, se apresenta teoricamente o Marketing de Serviços. Na terceira é apresentados conceitos e funcionalidades do CRM. Na quarta seção se aborda conceitualmente a terceirização. Na quinta seção como a terceirização funciona na prática. Na sexta seção é explicada a metodologia adotada. Na sétima seção são apresentados dois relatos de terceirização, sendo um bem sucedido e o outro mal sucedido. Por fim, na oitava seção as considerações finais.

2. MARKETING DE SERVIÇOS

É interessante conhecer um pouco do conceito histórico do marketing antes de fazer uma abordagem acadêmica mais aprofundada, desta forma entende-se melhor seu significado, características e objetivos desta ferramenta administrativa tão utilizada nos dias atuais pelas grandes e pequenas empresas.

2.1 Conceito de marketing

Narra a história que no Brasil tudo teve início na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, no ano de 1954, que fez a introdução do conceito e entendimento de *marketing*, também conhecido como mercadologia no território nacional. Logo a palavra marketing passa a ser aportuguesada no final da década de oitenta (SILVA, 2013)

Para o autor Silva (2003) foi a partir desse momento que o marketing passou por diversas fases em sua recente história no Brasil, com bastante evolução no mercado brasileiro, trazendo mudanças positivas para pequenos e grandes investidores da época: 1ª fase na década de 1950, 2ª fase em 1960, 3ª fase nos anos 1970, 4ª fase 1980, e 5ª fase nos anos 1990 e início do século XXI.

Ainda segundo Silva (2013) a primeira fase do marketing no Brasil é narrada na década de 1950, quando houve uma rápida aceleração da economia em consequência do espírito otimista que pairava em virtude dos ideais de Juscelino Kubitschek e da implantação da televisão no país. É importante lembrar do detalhe de que o marketing nessa primeira fase era absolutamente primitivo, até mesmo porque o Brasil tinha uma economia baseada no campo e as pessoas que viviam nas cidades não tinham recursos financeiros e até mesmo a concorrência era quase que totalmente inexistente.

Foi exatamente nesse período que aconteceu a vinda e desenvolvimento de grandes organizações empresariais com suas marcas que fizeram história e detêm de boa parte do ganho do mercado consumidor até hoje; como exemplo a marca Leite Moça, Maizena, sabão pavão, Bombril, dentre outras. Tais marcas souberam usar bem o marketing da época, apesar da escassez de recursos técnicos e administrativos, os meios de que dispunham: rádio, revistas e jornais, foram divulgando seus produtos de modo tão eficaz, que permanecem até hoje na

lembrança de muitos brasileiros como produtos únicos, chegando a ser confundidos até mesmo a marca e o produto em si (TAVARES, 2003).

As agências de publicidades eram que desenvolviam as propagandas de marketing com base no que empresas dos Estados Unidos determinavam, enfim, não tinha-se muita liberdade para criar ou quando tinham essa liberdade não tinham criatividade suficiente para desenvolver uma boa campanha. Mas houve uma minoria que decidiu abrasileirar o marketing principalmente nas propagandas das telenovelas que faziam bastante sucesso.

A segunda fase do marketing no Brasil aconteceu já no início dos anos sessenta, quando os profissionais da propaganda e vendas tiveram de frear suas expectativas, pois devido ao golpe militar a economia teve uma forte queda. Somente do final dos anos sessenta a economia voltou a crescer e pode-se, então, fazer mais investimentos nessa área.

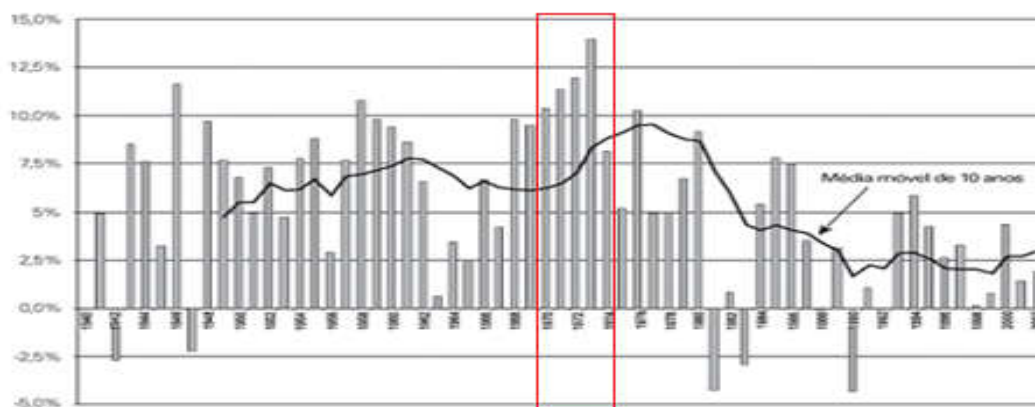
Naquela época foram os Investimentos em comunicação e transportes o combustível que facilitou e proporcionou ao marketing um impulso e crescimento junto ao cenário nacional de negócios onde os consumidores e produtores tiveram a facilidade de uma nova estrutura do sistema de mercado (STONE, 1992).

Conforme comenta Stone (1992), o que realmente proporcionou uma contribuição bastante significativa no desenvolvimento do marketing brasileiro foi à logística agilizada pela construção de rodovias e ferrovias fazendo crescer redes de lojas especializadas como nunca antes visto no Brasil.

Foi também nesse período que houve um considerável crescimento dos investimentos em propaganda nos meios midiáticos da época, acontecendo assim o desenvolvimento das agências de publicidade em todo o país, em especial o eixo Rio-São Paulo que é referência no desenvolvimento da propaganda nacional.

A terceira fase do marketing acontece nos anos 1970, o Brasil passa por uma grande evolução de crescimento aparente contraindo empréstimos junto aos bancos internacionais e mesmo nacionais. Nesse primeiro instante o Marketing teve uma ótima oportunidade, pois, os consumidores tinham o poder de compra e a inflação estava aparentemente sob total controle como mostra em destaque no Gráfico 01, tudo parecia correr bem para que o marketing ligeiramente se espalhasse e conquistasse o território brasileiro (STONE, 1992).

Gráfico 01 – PIB brasileiro 1940-2002



Fonte: (BACHA; BONELLI, 2005) Revista de Economia política¹

Comenta ainda o autor que o acontecimento crucial para o Brasil na época foi o fato de o mundo sofrer uma crise de petróleo que chegou a atrapalhar o desenvolvimento industrial, principalmente, o país crescia a incríveis médias de 10 % ao ano. E sem dúvida, o marketing passou a ser o principal beneficiário levando em conta que o mercado consumidor estava aquecido em virtude da fartura de recursos disponíveis.

Vale lembrar também que como o consumidor estava comprando mais as indústrias também precisava produzir mais e isso fez com que os gestores não investissem mais ainda em estratégias de marketing para investirem nos processos de produção das fábricas. Mesmo assim o marketing não foi abandonado, pois os industriais perceberam que precisavam ser lembradas pelos consumidores para poderem vender suas produções. Surgira então o Marketing de relacionamento com o cliente, ou marketing de consumo (QUEIROZ, 2006).

A característica principal do marketing é a sua total priorização em satisfazer o cliente, dando a este cooperação e suporte de atendimento, facilitando o relacionamento entre empresa e consumidor, fazendo acontecer a pré-venda, venda e pós venda, proporcionando fidelidade de consumo, no que acarretará o crescimento empresarial e expansão dos negócios da organização comercial (QUEIROZ, 2006).

A partir dessa característica de satisfazer o cliente, o marketing possui também suas responsabilidades no ambiente de negócio, agilizando os processos administrativos e

¹ Artigo: “Uma interpretação das causas da desaceleração econômica do Brasil” Disponível em www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572005000300001 acesso 05.07.2016

facilitando a comunicação entre cliente e empresa. A primeira responsabilidade seria a identificação correta e clara das necessidades e exigências do público consumidor, ou seja, selecionar com detalhes o que o cliente realmente precisa para ficar satisfeito. A seguinte seria comunicar essas necessidades aos verdadeiros interessados, na realidade seria os desenvolvedores de novos produtos e também o departamento de relacionamento com o consumidor, junto ao setor de vendas.

O marketing também possui a responsabilidade de assegurar que aconteça os indicadores gerados por intermédios de pesquisas de satisfação, através de contatos de clientes logo após as vendas, obtendo destes um feedback seja positivo ou negativo, verificando neste momento se os consumidores receberam informações necessárias para a utilização dos produtos. Uma das preocupações do marketing da qualidade seria a manutenção de contatos e fidelização (BERNI, 2010).

Ligado a gestão, o marketing trabalha de maneira precisa para a entrega de valor e satisfação ao cliente. O corpo do marketing na empresa deve ficar preocupado quando existir reclamações e transtornos, fazendo as mesmas exigências que o cliente faz quando o produtor ou o serviço foi oferecido sem excelência, ocasionando frustração ao consumidor.

O marketing deve ser a voz do cliente dentro da organização e deve constantemente defender a ideia de dar ao cliente a solução mais adequada atendendo, ou melhor, superando suas expectativas.

Toda organização deve possuir um departamento de marketing com estrutura organizacional, certificando-se de que exista a preocupação com a satisfação do cliente, que este seja atendido por alguém capacitado, capaz de entender e tomar decisões baseadas no que diz aquele que é a autoridade máxima na empresa, cliente. Esse cliente, precisa a todo instante ser conectado, e de forma alguma não ser esquecido pela empresa; tendo a organização a obrigação de realizar o marketing de relacionamento para manter o cliente sempre na lista de consumidores ativos (BERNI, 2010).

O conceito de marketing pode ser entendido como um conjunto de objetivos, planos, políticas e ações desenvolvidas para chegar ao cliente. Os objetivos estratégicos estão geralmente relacionados com as metas comerciais, notoriedade, imagem do produto e grau de satisfação e conquista dos consumidores.

Quanto aos planos, estes incluem um posicionamento a ser alcançados junto do mercado de consumidores, a escolha dos segmentos alvo e as definição das políticas de marketing, favorecerá o sucesso das estratégias adotadas para se chegar a meta estabelecida, no caso, a compra efetuada pelo cliente.

Segundo pesquisadores, existem atualmente diversos tipos de classificações para as estratégias de marketing. As estratégias de marketing mais comuns são as estratégias genéricas: a liderança nos custos e a diferenciação; a estas, acrescenta uma terceira que é a focalização em um mercado específico e promissor. Outras classificações colocam a ênfase na inovação, dividindo a estratégia de marketing em dois tipos principais: pioneiro e seguidor. Outras ainda colocam a ênfase na forma de atuação no mercado: líder, desafiador ou seguidor (STONE, 1992).

O desafiador seria o cliente que por vez seria perseguidor pela empresa, no caso o seguidor, tentando de todas as formas alcançarem este consumidor, trazendo a ele diversas formas de vender produtos e serviços, convencendo este através de diversas estratégias de vendas.

O Marketing tem como principal objetivo o desenvolvimento do negócio, fazendo de maneira eficaz a análise do meio envolvente, da concorrência, de mercado e da própria empresa, tendo como foco a fundamentação das opções táticas e estratégicas.

O Marketing também deve garantir que a empresa atinja os objetivos estruturados no plano de negócios. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estágio do ciclo de vida do produto ou serviço, que é classificado nas seguintes fases; introdução, crescimento, maturidade ou declínio.

Enfim, o processo de elaboração de Marketing deve atingir todos os setores da empresa, embora seja deste a responsabilidade da elaboração do mesmo, porém cooparticipação do quadro setorial é de fundamenta importancia para que a empresa atinja seus objetivos.

2.2 Serviços

De característica e origem latina (*servitium*), a palavra serviço define a ação de servir, ou seja, estar sujeito a uma atividade, ser prestativo a alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa designe.

O conceito de serviço também permite fazer referência às atividades de natureza pública, que são pagas pelos contribuintes através de taxas ou impostos, e ao fornecimento de serviços prestados com vista a satisfazer alguma necessidade desde que não consistam na produção de bens materiais (KINCAID, 2003).

Na área empresarial, econômica e do marketing, o serviço pode ser definido o conjunto de tarefas realizadas por uma empresa para responder às expectativas e necessidades do cliente. Por isso, o serviço é definido como sendo um bem não material. Os fornecedores prestadores de serviços não costumam propriamente manipular grandes matérias-primas e beneficiam de reduzidas restrições físicas. Por outro lado, o seu principal valor é a experiência.

Entre as mais diversas características próprias de um serviço que permitem diferenciá-lo de um produto destaca-se a intangibilidade:

Um serviço é algo que não se pode ver, provar, sentir, ouvir nem cheirar antes da compra propriamente dita, a heterogeneidade (dois serviços similares nunca são idênticos ou iguais), a inseparabilidade (a produção e o consumo são parciais ou totalmente simultâneos), a perecibilidade (um serviço é algo que não se pode armazenar) e a ausência de propriedade (os compradores de um serviço adquirem o direito de receber a respectiva prestação bem como o direito ao uso, ao acesso ou ao arrendamento da coisa adquirida, mas não à sua propriedade/posse) (MAGALHÃES, 2010, p. 481).

O termo serviço designa um tipo específico de bem com características de intangibilidade, isto é, sem existência física. Distingue-se, portanto, do produto, o qual apesar de ser também um bem, é um bem tangível. Outra forma de caracterizar um serviço (e de o distinguir de um produto) é pelo fato deste não poder ser armazenável, isto é, apenas é possível de ser consumido no momento em que está a ser produzido.

Exemplos de serviços são as atividades de transporte de pessoas e produtos, comércio de produtos, comunicações e telecomunicações, fornecimento de energia elétrica, apoio jurídico, apoio à gestão, atividades de educação, atividades de saúde e uma variadíssima gama de serviços pessoais. Ao conjunto de todos fornecedores os serviços é dada a designação de setor terciário (MAGALHÃES, 2010).

2.3 Marketing de serviços

A concorrência do mundo contemporâneo rege as regras sobre a necessidade do aperfeiçoamento constante da qualidade e excelência na prestação de serviços. As organizações devem compreender e perceber que diante de tamanha competitividade, o objetivo principal tem que ser sempre o atendimento às necessidades do cliente, facilitando a satisfação do mesmo. E o bom desempenho na melhoria e qualidade dos serviços é de extrema importância para o atendimento deste objetivo.

E sem qualquer objeção, o marketing de serviços pode facilitar muito neste processo que agiliza uma melhoria no oferecimento do bom atendimento ao cliente. É importante saber, que marketing de serviços pode ser conceituado como um conjunto de tarefas operacionais que têm como objetivo comum investigar, obter e servir a demanda por assistência; incluindo atividades como analisar, planejar, programar e controlar as necessidades do consumidor com qualidade e lucratividade, dando ao cliente suporte na satisfação na contratação e durante a realização de serviços (SILVA, 2005).

O conceito de marketing de serviço é definido como um conjunto de esforços e ações que determina uma venda, trazendo como objetivo a conquista do cliente, diferenciando a empresa da concorrência, fazendo com que o cliente não tenha dúvida na hora de adquirir os serviços prestados por uma entidade empresarial.

O marketing de serviços é visualizado em organizações como uma ferramenta capaz de interagir com outros setores, de forma que seus objetivos e resultados possam ser mensurados de forma financeira ou mesmo através do fortalecimento da imagem da empresa perante seus clientes, dando uma a esta uma imagem de sucesso e destaque diante a concorrência (ZEITHAML, et al, 2014).

A necessidade de conhecer o comportamento do cliente é de extrema importância. Nenhuma atividade ou ação de marketing pode ser tomada ou mesmo gerar retorno caso não se tenha uma base de conhecimento do comportamento do consumidor, ou seja, saber lidar com os desejos e anseios daquele que compra e faz uso dos serviços (SILVA, 2005).

As entidades empresariais precisam conhecer quem de fato são seus alvos de consumo e entender suas expectativas, pois precisam supri-las e muita das vezes está acima do

que o cliente realmente necessita, estabelecendo, assim, um diferencial sobre a e conquistando credibilidade.

O composto do marketing de serviços se compara a mesma teoria utilizada para as estratégias utilizadas por empresas que comercializam produtos. Porém, os serviços caracterizam um mercado mais dinâmico e, por isso, alguns pontos do composto de marketing precisam ser avaliados de acordo com sua ótica, como segue:

Surtem assim os seguintes questionamentos: O que é um produto entregue em um serviço? De certo modo o serviço está implícito no produto, ou seja, um trabalhador presta serviço na linha de produção. Ou ainda, o que vem a ser o conceito de produto em serviços? Alguns teóricos diferenciam por aspectos físicos que permitem algumas ações, por exemplo, serviços não se estocam. Em contrapartida, produtos e serviços possuem de fato a mesma finalidade, isto é, satisfazem um desejo ou necessidade dos clientes, gerando satisfação e valor. No caso da prestação dos serviços, este é considerado um componente intangível (ZEITHAML, et al, 2014).

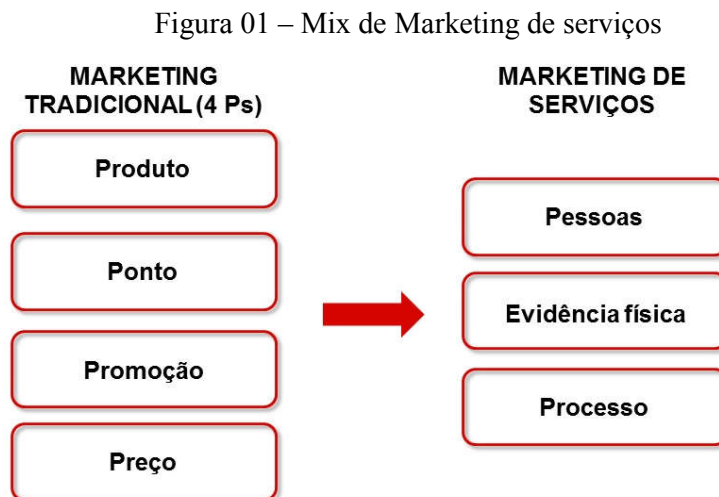
Existe muitas adversidades quando se compara um produto comum dos serviços propriamente ditos, ou seja, grandes são as diferenças de percepção de preço entre produtos e serviços. Primeiramente, em serviços existe uma incidência maior de custos financeiros variáveis do que de custos fixos. Grande parte dos serviços, portanto, possuem custos invisíveis para o cliente. Em segundo lugar, a grande diferença está no que pode ser chamado de poder de comparação, onde um produto pode ser facilmente comparado a outro, enquanto que um serviço precisa ser analisado com maiores diferenciações e detalhamento.

A distribuição da mão de obra indireta está implícita, quase sempre, ao favorecimento de custos fixos. Fazer a distribuição de serviços requer a disponibilidade dos mesmos no momento em que o cliente precisa, visto que, eles não são estocáveis, e por isso exigem um planejamento mais apurado.

A visibilidade em serviços costuma ser pessoal e interativa, com o alto predomínio da indicação, dentre outras formas pelo boca a boca e da venda interagida de pessoa para pessoa. Mesmo nos casos de comunicação de massa, tem-se uma forte presença de pessoas e é por isso que se diz que a comunicação tem o papel de proteger os serviços.

O marketing de serviços possui um mix equivalente aos 4P's do marketing tradicional que são tão importantes quanto para ajudar a melhorar a compreensão no

desenvolvimento dessa ferramenta, facilitando o melhor atendimento ao cliente, sendo estes; pessoas, processos e perfil (*physical evidence*) conforme ilustra a Figura 01 (ZEITHAML, et al, 2014).



Fonte: Comunicação & tendências²

Quando se fala em pessoas, geralmente neste contexto se referi a todos aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, na prestação do serviço em si. No caso dos serviços, diferentemente dos produtos, a mão de obra é a matéria-prima para a produção dos serviços, portanto, a preocupação com as pessoas envolvidas é de fundamental importância.

A gestão necessita pensar sempre em treinar e capacitar seus funcionários, criando neles a ideia de que os clientes precisam ser bem tratados, sendo o foco do atendimento, fazendo isto existirá a garantia de um impacto positivo direto na qualidade do atendimento (COURTIS, 1991).

Neste ponto entende-se que é muito importante a representação de todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de um serviço. O gestor precisa entender os seus processos e aperfeiçoá-los para garantir o sucesso da prestação do serviço e, conseqüentemente, a fidelização do cliente.

É de conhecimento público no seguimento empresarial que produtividade e qualidade são fatores de sucesso em qualquer empresa, por isso, é importante ter atenção especial à estes aspectos no marketing de serviços. É necessário assegurar a produtividade dos

² Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/principais-caracteristicas-dos-servicos-e-seu-mix-de-marketing> acessado em 12/07/2016.

colaboradores e manter a qualidade na prestação do serviço, desde seu planejamento até o momento da entrega ao cliente (SILVA, 2005). Além destas são também importantes a confiabilidade no sentido de constância, flexibilidade no sentido de atuar conforme as necessidades na relação cliente-fornecedor e, custos uma vez que estes preponderam na formação de preços.

Ao se falar de perfil, menciona-se o local onde o serviço é prestado, relata-se sobre as evidências físicas da prestação de serviço, como: layout do escritório, atendimento, cartão de visitas, equipamentos, instalações etc. É necessariamente preciso pensar em onde e como os serviços são prestados e como isto pode ser maximizado para que a experiência de consumo do cliente possa ser a melhor possível.

Para a tranquilidade das empresas, o marketing de serviços apresenta-se na atualidade como meio de sobrevivência e crescimento para as organizações modernas, ou mesmo diretamente aos clientes, as organizações têm cada vez mais a necessidade de repensar continuamente suas formas de atuação no mercado, já que pensar em marketing de serviços é pensar em ganho financeiro e de imagem, através de um bom desempenho (COURTIS, 1991).

3. CRM NO MARKETING DE SERVIÇOS

O CRM, ou gestão de relacionamento com cliente, se traduzindo livremente do inglês, é definido como sendo um termo usado para o gerenciamento de serviços que tem por finalidade realizar a aproximação com o cliente ou ainda um sistema integrado administrativo com foco no consumidor, que faz a união e vários processos de tarefas de uma forma organizada e integrada visando cada vez a aproximação com o cliente.

Considerado como um meio de atualização contínua de dados de clientes de forma integrada em um ERP, o módulo CRM permite às equipes de marketing uma visualização ampla a partir de pesquisa de clientes, conforme é ilustrado na Figura 02 que menciona as possibilidades de informação a respeito de clientes. (RAJOLA, 2013).

Figura 02 - Contexto do CRM



Fonte: PWI³

Como definição entende-se que CRM é uma estrutura de objetivos de negócios focados nas necessidades e potenciais de uma organização. Uma das tarefas principais tarefas do CRM, é promover a fidelização do consumidor, Porém, além da fidelização existem outros fatores que vão além; realização de uma busca da satisfação total, antecipações de desejos,

³ Disponível em http://www.pwi.com.br/erp_modulos/crm.asp acesso em 23.06.2016

tratamento com respeito e a ofertas de produtos de qualidade. Este conjunto de tarefas é realizado através do estudo das prioridades do cliente, tendo uma estrutura de informações precisas.

Entende-se que CRM é a junção de ações favorecedora principalmente da cultura empresarial, tendo o entendimento de que não adianta ter um ótimo sistema operacional se não acontece uma cultura organizacional direcionada para atender o cliente e obter informações úteis (KINCAID, 2003).

A prática do CRM torna-se de fundamental importância na promoção do cliente consumidor em um sujeito satisfeito. Em uma definição bem ampla e formalizada o CRM abrange três áreas: automação de gestão do marketing, gestão comercial e a gestão de serviços no oferecimento de produtos de qualidade ao cliente.

Os elementos que sustentam o sistema empresarial possuem como resultado um banco de informações, que, se forem manuseadas de maneira apropriada podem ser vistas e analisadas a qualquer hora para uma tomada de decisão, que dá segurança à empresa para desenvolver seus planos no que diz respeito a abordagens e fidelização de clientes (RAJOLA, 2013).

É interessante as empresas saberem que todas as atividades com o cliente devem ser guardadas e registradas de uma forma padronizada, independente da forma de contato existente, seja esta através de e-mail, redes sociais, contatos telefônicos e outras atividades ou informações sobre o mesmo. Um fator importante é que isso tudo depois é analisado e se torna fonte para relatórios gerenciais.

O CRM pode ser dividido em três partes:

- A parte considerada operacional; que observa os canais de relacionamento, mas visa exatamente a criação de canais de vendas;
- A parte chamada analítica; como o nome já diz é a análise dos dados e informações, de forma que os dados gerem um conhecimento voltado a criar negócios;
- A parte de inteligência do processo que resulta do cruzamento de informações disponíveis no armazém de dados (ERP).

Ou seja, o CRM, tem como objetivo identificar as necessidades dos clientes através do acompanhamento de seus hábitos. Por último a parte colaborativa; onde o foco é a obtenção do valor do cliente, fundamentada em conhecimento e interação com o cliente (KINCAID, 2003).

O CRM também é citado por alguns autores como uma estratégia de negócio muito apoiada nos sistemas de informação. Atualmente existe um desafio grande em conseguir fazer a integração entre os sistemas de CRM e os sistemas atuais de uma empresa, reunindo todas as informações obtidas nos mais diversos canais de vendas, agrupando tudo isso em uma base de dados única e deixando disponível para todos os departamentos da empresa, lembrando sempre que o foco principal é o cliente.

Ao tomar posse dos métodos de estratégia do CRM a organização interage com todos os consumidores, conhecendo os seus hábitos, criando eventos, promoções e campanhas direcionadas, tornando o atendimento mais personalizado, conseguindo assim a fidelização do cliente (KINCAID, 2003).

Uma companhia que faz a utilização precisa e estratégica do CRM consegue facilmente identificar clientes e seus potenciais e estabelecendo um estreitamento no relacionamento possibilitando que o mesmo passe a ser cliente efetivo. Porém, para isto, é preciso ter uma visão única do cliente com seus dados históricos, contatos e transações. Os benefícios do CRM é que este mantém os clientes, aumenta o faturamento, cria novos consumidores e torna a organização visível e como referência de sucesso no mercado (OAKLAND, 2007).

Nos dias atuais as empresas possuem como alvo principal ativo e, conseqüentemente como mais excelente foco, a capacidade que os colaboradores têm de trabalhar e gerar valor para seus clientes e essa capacidade geralmente é vendida e medida em horas de trabalho.

A boa gestão dessas unidades empresariais no que diz respeito ao serviço é a chave para o sucesso empresarial. Por isso, o CRM em empresas de serviços é tão importante para o controle e o sucesso do negócio através do marketing, vendas, pré-vendas e pós-vendas.

O investimento em marketing deve ser cauteloso e criterioso, pois os volumes de dinheiro que este movimenta não podem ultrapassar os de outros setores como indústria ou

comércio e, portanto, a tentativa tem que ser certa. Por isso gerenciar bem as campanhas de CRM e os resultados é essencial para que não se perca dinheiro e clientes (ASCENSÃO, 2016).

Através do CRM a empresa pode programar um ciclo de vendas de forma estruturada permitindo que os funcionários mais experientes, que de modo contínuo fazem o papel comercial, distribuam partes das responsabilidades inerentes à área de vendas, por exemplo, com um CRM todas as atividades de qualificação e atendimentos podem ser feitas por pessoas em treinamento, possibilitando que as mais experientes, atuem em ações bem específicas para o processo de vendas.

Uma dica muito importante neste processo, é que com o CRM, o diretor comercial de uma empresa de serviços não precisa se envolver nas etapas de prospecção e demonstração dos produtos, mas somente no processo de negociação ou fechamento.

As atividades que se sucedem ao fim do cliente são importantíssimas para o sucesso da entrega e geralmente são as principais causas de falhas e prejuízos para o negócio. Com a automação desses processos de CRM todas as tarefas que possuam algum tipo de relação com a formalização de condições comerciais, como geração de contrato, lançamentos financeiros, ativação da área de operação ou projetos e geração de cronograma devem ser orquestradas e organizadas na sequência a fim de que haja a garantia de que nenhuma atividade será esquecida e que tudo o que foi negociado com o cliente será entregue de forma satisfatória.

Outro fator de fundamental importância é a garantia de que os clientes continuarão efetuando suas compras sempre, pois como geralmente se torna trabalhoso conquistar um novo cliente, então para mantê-lo satisfeito e comprando novos serviços sempre é necessário estratégia e organização (KINCAID, 2003).

Com um CRM é possível criar um plano de atendimento e gestão das contas, possibilitando que os clientes continuem sendo atendidos com qualidade e presença contínua, mas também que os relatos das visitas sejam arquivados no local certo, que os e-mails estarão sempre relacionados ao respectivo contato na empresa cliente e que os documentos e contratos possam ser recuperados a qualquer momento em seu contexto adequado (MORAES, 2009).

Através da análise de CRM é possível conferir que uma empresa de serviços sabe que seus maiores patrimônios corporativos são as pessoas, suas capacidades, metodologias ou softwares, a reputação da organização e principalmente os seus clientes. É interessante que todo

seguimento comercial saiba que nenhuma outra iniciativa de marketing ou ferramenta poderia ser mais eficiente na gestão de um patrimônio do que um projeto de CRM (RAJOLA, 2013).

Se uma empresa está enfrentando momentos de dificuldades para controlar as atividades da equipe, esta entidade com certeza deve estar perdendo dinheiro por não cobrar corretamente, não está concretizando a atração de novos negócios e nem conseguindo cobrir a carteira toda então é importante que se entenda um pouco mais sobre CRM e começar a dar um passo na melhoria do empreendimento do negócio.

Com o CRM é possível saber quem são os clientes e definir os melhores, estimular suas compras e saber o que eles não vão comprar, ou seja, conhecer suas preferências e torná-los leais, permitindo ainda definir as características que os caracterizam como grandes ou lucrativos, prever o que eles podem ou irão comprar no futuro e desta forma reter os melhores clientes por muitos anos.

O procedimento mencionado acima se dá o nome de marketing dirigido, procedimento de estratégia focada nos clientes que são considerados mais importantes na empresa, fazendo assim a empresa garantir a continuidade das vendas de produtos seguindo a geração seguida de gerações de clientes.

Característica própria do marketing de relacionamento é manter um banco de dados sempre atualizado com relação aos clientes, pois são esses dados que fornecerão informações que mais merecem investimentos que promoverão a fidelização. Por exemplo, a construção do gráfico de Pareto, se vinte por cento dos clientes forem responsáveis por setenta por cento do faturamento total da empresa, é neles que devem ser focados os esforços de relacionamento, fazendo o uso de mídias sociais, uso de marketing de conteúdo, assim, personalizando ao máximo a experiência do cliente junto à sua empresa (OAKLAND, 2007).

Ribeiro (RIBEIRO apud SALIBY, 1997) frisa a importância do programa data-base marketing, destacando alguns pontos benéficos da sua utilização:

- Permissão do diálogo com os clientes, por meio de um *feedback* do cliente (históricos de compras, pesquisas e etc.);
- Viabilização do aprofundamento na base dos clientes, com programas de fidelização, bem como de volume e de frequência de compras;

- Permissão de trabalhos dos nichos de mercado com eficiência e lucro;
- Oferta de maior e melhor controle sobre o canal de distribuição.

3.1 Relação cliente fornecedor

O cliente foi cada vez mais valorizado com o marketing, logo, as mídias possibilitaram o alcance desse consumidor por diversos tipos de propagandas, facilitando assim suas compras, escolhas de produtos e até mesmo uma aproximação maior com o fornecedor.

O progresso do marketing trouxe uma característica que logo beneficiaria cliente e consumidor, a comunicação direta; umas das formas de relacionamento de mídia no formato de propaganda por intermédio de rádios, TV e internet, para atingir uma grande massa de clientes e assim proporcionar resultados diretos, rápidos e lucrativos para as organizações comerciais fornecedoras de seus produtos; como, grandes, médios e pequenos empreendimentos (STONE, 1992).

A comunicação direta entre cliente e fornecedor cresceu nos últimos tempos utilizando os melhores meios de estratégias para atender as necessidades de uma camada específica da população, como de classes sociais econômicas menos elevadas, com menor poder aquisitivo, mas que por vez, torna o lucratividade maior devido a grande massa desse grupo social. Esse tipo de iniciativa do fornecedor direta com o cliente, visa oferecer produtos e serviços de qualidade que os consumidores necessitam, procurando assim uma fidelização.

Os principais objetivos específicos da comunicação direta são exatamente os de proporcionar a valorização do produto em relação ao cliente, isso geralmente é feita com a relação estabelecida com o consumidor; como pesquisas de satisfação, identificações de conquista de novos clientes potenciais, credibilidade ao fornecedor através da divulgação da marca e dos seus serviços ao público direcionado e definido, estabilização da força de vendas, obtenção de resultados mensuráveis e a maximização do lucro (SILVA, 2011).

Como o crescimento do marketing vem se igualando a era da globalização e principalmente do momento digital, oportunizando assim mais uma estratégia de venda e mudanças importantes nos últimos anos, por causa do crescimento do poder dos consumidores, nos dias atuais a cliente cada vez mais vem ganhando o total controle sobre quais anúncios quer e precisa ver.

Enfim, este consumidor está estreitando sua relação com o fornecedor, podendo este escolher a forma de receber os tipos de anúncios de seus fornecedor, que por vez, pode ser por ver TV a cabo, ter serviços de streaming como o Netflix, se quiser pode bloquear anúncios na internet e obter poderosos filtros ante spam no e-mail, enfim, chegou o marketing de permissão. Logo abaixo é mostrado um catálogo eletrônico que facilita a vida do cliente com propagandas.

O cliente da era moderna é o que mais tem se beneficiado com o marketing, modernizado, antigamente não era possível a pessoa escolher que tipo de propaganda e produto gostaria de ver e comprar de seu consumidor, hoje a realidade é diferente, o cliente já pode fazer essa escolhas bem ao seu gosto.

O cliente já pode permite através de seus dados que a propaganda chegue até ele, dando permissão para que o fornecedor divulgue seus produtos, logo acontece o marketing direto, porém, o que será oferecido estará cuidadosamente selecionado de acordo com o gosto do consumidor.

Através desse crescimento de ferramentas que ajudam o consumidor a escolher o que precisa e o que realmente quer ver, o marketing tomou outro conceito, o de permissividade, vindo com outro tipo de abordagem, dando ao cliente o produto específico através de uma mídia personalizada, sendo capaz de trazer produtos que realmente interessem a sua exigente (STONE, 1992).

O marketing evoluiu e trouxe para o cliente o conceito de permissividade, serviço direcionado somente para voluntários, enfim, clientes que se cadastraram para receber mensagens como; mala direta, promoções, folhetos e assim por diante. É importante ter o conhecimento de que nem todo marketing direto é marketing de permissão, logo, os conceitos são compatíveis. Imagine que o site de uma empresa tenha um formulário, no qual o cliente pode se cadastrar para receber mais informações via e-mail (COBRA; BREZZO, 2009).

Ainda segundo o pensamento do autor acima, essa ferramenta tem como objetivo fazer uma seleção mais criteriosa de consumidores, abordando uma classe mais específica de clientes, levando a estes produtos e serviços de interesse diários e rotineiros, favorecendo assim mais agilidade no trabalho desenvolvido e mais ganho de tempo em estar realizando uma tarefa mais direciona para um público mais seletivo.

A permissividade é considerada como uma grande aliado para refinar público-alvo ao fornecedor, pois em vez de se fazer uma seleção com base em conceitos mais abstratos como fatores demográficos como; sexo, idade, bairro e posição econômica este será definido pelo seguinte critério; pessoas que realmente se interessam em saber mais do produto ou serviço prestado (QUEIROZ, 2006).

O marketing possibilitou aos fornecedores fazer um *mailing* de todos os clientes que se cadastraram, dando permissão de receber a publicidade, de estabelecer um contato direto, utilizando-se de ferramentas tecnológicas e aplicativos que fazem constantemente um feedback com esses clientes, que logo estarão efetuando compras e voltando a consumir no futuro caso gostem do produto ou serviço (COBRA; BREZZO, 2009).

O marketing evoluiu, ficando cada vez mais diversificado, quando se subdivide e consegue atingir várias formas de clientes, através de modelos diversos de estratégias de abordagens midiáticas, dando ao consumidor a possibilidade de escolher produtos e serviços que estejam dentro de seus critérios de escolhas e satisfação.

4. SUBCONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

Conforme relato histórico é possível afirmar que as descobertas, estudos e debates sobre a subcontratação de serviços começaram por volta do século XII com as contribuições de alguns fatores relevantes como; a fundação das corporações de ofício conhecidas como guildas, que se definiam como associações que agrupava, em alguns países da Europa no período da Idade Média, indivíduos com objetivos e interesses comuns como; negociantes, artesãos e artistas, que visavam proporcionar assistência e proteção aos seus membros; com a Revolução Francesa, por volta do século XVIII, se espalhando até aos dias atuais pela ascensão do capitalismo (VIEIRA, 2009).

Para Vieira (2009), o capitalismo trouxe como fator novo a liberdade econômica, que imediatamente atropelou os que queriam manter uma produção engessada. Narra a história que qualquer empreendedor podia iniciar um negócio e o obreiro ou trabalhador também tinha a oportunidade de escolher onde vender sua mão de obra.

Conforme o autor acima, antes da força do capitalismo era totalmente diferente, somente o mestre da corporação autorizava e o trabalhador só podia prestar serviços onde a associação conhecida como Guilda autorizasse, e ainda com remunerações extremamente fora do comum por todo o tempo que prestasse o serviço.

É importante salientar que o consumidor daquela época, por sua vez, somente com os mestres das corporações podia obter pães, carne, móveis, a preços por estes mesmos tabelados. As regras eram claras e objetivas, os serviços básicos eram controlados pelos mestres, enfim, algo que logo desaparecia com o crescimento da terceirização (COLARES, et al, 2014).

Outro fator positivo que capitalismo proporcionou também à subcontratação foi a especialização da mão de obra qualificada. Adam Smith, um economista e filósofo escocês, nascido em 1723 considerado como aquele que mais contribuiu para a moderna percepção da economia de livre mercado no mesmo século XVIII, facilitou o famoso exemplo da produção de alfinetes: Um trabalhador fazia vinte por dia, vinte trabalhadores, através da especialização da atividade e da fabricação em equipe, poderiam fazer mil. Se fosse vinte empresas produzindo um mesmo produto, de forma muito mais eficiente e barata, ninguém deveria se

opor, ao contrário, estimular a especialização. Maior produção, mais produtos, mais concorrência, mais desenvolvimento, mais emprego, menores preços (VIEIRA, 2009).

Foi dessa forma que a subcontratação de serviços veio se difundindo até os dias atuais, onde no exato momento mais uma etapa da divisão de trabalho está sendo implantada pelo sistema, como exemplo pode ser citado a produção em rede como mostrado na Figura 03 que mostra um avião da empresa brasileira Embraer utilizando componentes fabricados em diversos lugares espalhados pelo mundo. Diversos empreendimentos produzindo partes de um único produto, onde muitas das vezes uma empresa envia funcionários de outras áreas, para fazer partes acessórias do produto ou serviço final em outras.

Figura 03 – Avião da Embraer com fabricação em rede



Fonte: DefesaNet⁴

⁴ Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/kc390/noticia/13504/Exclusivo---Entrevista-com-Paulo-Gastao--Diretor-do-ProgramaKC-390/> Acessado em 12/07/2016

Simplificando, a terceirização de mão de obra é considerada o processo pelo qual uma organização contrata outra empresa para realizar um determinado serviço. Nos dias atuais, no sistema capitalista em sua fase financeira, a prática da subcontratação vem se difundindo amplamente em todo o mundo, não sendo diferente no território brasileiro, onde aproximadamente cerca de 25% da mão de obra empregada já é terceirizada (COLARES, et al, 2014).

Conforme relata a autora Colares et al (2014), os motivos do grande aumento da terceirização de serviços no Brasil e também em outras economias como Estados Unidos, Japão e China estão relacionados com a diminuição dos custos com funcionários, favorecendo neste sentido um lucro significativo para os empresários.

Não é de agora que a subcontratação vem se destacando como meio eficaz para que uma empresa consiga realizar tarefas que não são focos principais de suas atividades de seus negócios repassando estas para terceiros:

A terceirização assumiu certa importância no cenário administrativo das empresas americanas por volta dos anos 1950 e 1960, com vista, “terceirizar” serviços de escritórios internos de contabilidade, haja vista ser a contabilidade ser uma atividade colhida por processos e procedimentos de serviços e auditorias financeiros (VARRI, p.77, 2009)

Ainda conforme a ideia do autor Varri (2009), em um conceito mais comercial a subcontratação é o contrato que uma empresa faz de outra empresa, para que esta que foi contratada faça a execução da parte dos serviços para os quais a organização será destinada a realizar, como reparos simples a complexos dentro de uma empresa.

Subcontratar em um mercado atual é a tendência de transferir, para terceiros, tarefas que geralmente não estão como foco de negócio principal da organização, pode-se considerar também uma tendência contemporânea que consiste na concentração de esforços nos objetivos essenciais, entregando a terceiros as complementares, e ainda um processo administrativo pelo qual se repassam algumas atividades para outra organização com a qual se estabelece uma relação de parceria, logo, a empresa que contrata fica concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao tipo de negócio que desenvolve (COLARES, et al, 2014).

A terceirização da mão de obra é uma ferramenta que está diretamente ligada nos aspectos de gestão de uma organização comercial, vindo a favorecer meios mais econômicos no processo produtivo e questões burocráticas de direitos trabalhistas:

A terceirização é uma atividade interposta nos regimes administrativos empresariais em que partes de suas atividades é delegada para laboração de terceiros, ou seja, de outras empresas especializadas em assumir serviços, tarefas e atividades que não são conexas a missão de base de um dado empreendimento industrial, agropecuário e de serviços (VARRI, p.77, 2009).

Para Varri (2009), a publicidade sobre os pontos positivos para as empresas sobre a terceirização se expandiu tanto, fazendo com que o ato de terceirizar passasse a ser utilizado como ferramenta administrativa já há várias décadas. Não é de agora que muitas empresas de países desenvolvidos, e também o Brasil, se beneficiam da subcontratação via prestação de serviços de entidades Especializadas em atividades específicas, que por vez, não precisariam ser desenvolvidas no ambiente interno da organização.

É importante que se entenda que nos dias atuais a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo um método moderno de administração e que se baseia em um processo de administração, que leva a mudanças de base da empresa, a mudança cultural, procedimentos, sistemas e controles, com um objetivo único quando escolhido e executado: atingir metas e os melhores resultados, concentrando todos os esforços da empresa para a sua atividade principal.

A ideia de terceirizar de início se voltava apenas para serviços menos complexos para as empresas como; limpeza, manutenções em geral, segurança dentre outros, porém com o passar do tempo, a diversidade de serviços repassados para outras entidades prestadoras de serviços foi se diversificando mais ainda.

Assim que surgiu a subcontratação de serviços de outras empresas era priorizada somente na mão de obra humana, sendo a matéria prima e outros recursos para execução de determinada tarefa, responsabilidade da empresa contratante, que mesmo tendo mão de obra terceirizada tinha que garantir a qualidade de seus produtos, não deixando assim a responsabilidade total para a empresa contratada e sim somente a parte de execução de determinada tarefa (COLARES, et al, 2014).

Porém, esse cenário mudou, e vem ficando cada vez mais diversificado no mundo dos negócios da atualidade, com o passar do tempo esse conceito foi se expandindo a as organizações começaram a terceirizar praticamente todos seus processos, sendo função da empresa contratante somente conferir os custos envolvidos no decorrer do procedimento de prestação de serviços terceiros.

As empresas de hoje fazem a terceirização de tudo que podem, ficando somente como responsabilidade de administrar tarefas extremamente ligadas ao seu negócio. Como exemplo é possível citar a subcontratação de empresas contábeis, que lidam com a parte burocrática; empresas de tecnologia da informação, de limpeza e conservação, dentre outras, esse processo pode variar bastante de acordo com as áreas de atuação em que a empresa atua ou presta serviços (GUEDES, 2015).

Terceirização ou a subcontratação propriamente dita atualmente se resume a isso, uma fase avançada do sistema que, positivo ou negativamente, parece demonstrar ser o melhor método até agora para produzir bens e serviços com mais qualidade e por melhores preços.

O que se entende é diante a realidade comercial vivida atualmente, com a necessidade de produzir da empresa para vencer a concorrência interna e do país vencer a externa, focando na extinção da miséria e déficit nas contas, a terceirização tornou-se um produto irresistível tanto para o setor privado quanto para o público. Enfim, o desafio da terceirização reside na adoção deste conceito em áreas que fazem parte do ciclo de vida dos serviços e produtos, onde os laços de colaborações e ações de coordenação são primordiais para agregar valor à permanência da empresa em um mercado globalizado.

4.1 Aspectos legais na subcontratação

No território do brasileiro, o setor da terceirização é regido em parte pelos direitos Civil, Comercial, Administrativo e do Trabalho. No cotidiano rotineiro das atividades trabalhistas, as empresas utilizam-se de várias formas de contratos de natureza civil, como o contrato de empreitada e seu empreitada, o contrato de locação de serviços e a parceria, todos regulados pelo Código Civil Brasileiro.

É normal a ocorrência da combinação de elementos de vários contratos distintos, sendo a natureza jurídica a do contrato utilizado ou da combinação de vários deles. As relações entre empresários e empregados são disciplinadas e acompanhadas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Constituição Federal de 1988 e leis esparsas e portarias governamentais (SANTIAGO, apud, PADOAN, 2016).

Segundo o autor acima, antes de quaisquer decisões contratuais as empresas contratantes e contratadas deve saber que as atividades a serem terceirizadas devem ser,

necessariamente, apenas as subsidiárias, também chamadas de atividade-meio, como vigilância, limpeza, previdência privada, assistência jurídica e contábil, assistência médica, recursos humanos, auditoria, fornecimento de alimentos a funcionários, informática, seguros, gráfica dentre outras.

A lei tem dificuldade em reconhecer a terceirização da atividade-fim do empreendimento, pois nesse caso a empresa estaria fazendo arrendamento do próprio negócio. É importante mencionar que a terceirização não se confunde com a empreitada, pois nesta, o que interessa é o resultado da obra.

É importante esclarecer que a terceirização jamais pode ser confundida com a subcontratação, pois neste caso o objetivo é de contratar pessoal quando a empresa enfrenta um excesso de demanda, necessitando aumentar por dias determinados, podendo estes se prolongarem, a produção. Na terceirização, o contato com o terceirizado é permanente e não ocasional apenas para atender a picos de produção.

É imprescindível fazer uma distinção entre terceirização lícita e ilícita ou terceirização legal e ilegal. A terceirização legal ou lícita segue os preceitos legais relativos aos direitos dos trabalhadores, sem fraudes que burlam a relação de emprego. A terceirização ilegal ou ilícita é a locação permanente de mão de obra, podendo dar ensejo a fraudes e a prejuízos aos trabalhadores (SANTIAGO, apud, PADOAN, 2016).

4.2 Tipos de subcontratação

Não importa a área, seja na esfera pública ou privada, está cada vez mais constante a subcontratação de serviços em quase todos os segmentos de negócios e nos mais variados ramos empresariais. É importante que se faça uma análise das áreas que mais fazem a subcontratação no momento atual.

Os números se mostram positivos quando o assunto é a contratação dos serviços de mãos de obra de outra empresa, e os motivos para fazer esta contratação são bem diversos, que vão desde a agilidade nos treinamentos e na execução dos trabalhos até a relação custo e benefício, existindo a possibilidade desta relação trazer uma economia que possibilite um investimento em outro setor, por conta da organização empresarial (COLARES, et al, 2014).

A autora Colares et al (2014), relata os serviços de terceirização de mão de obra mais utilizados no território brasileiro, são os seguintes; limpeza em geral, segurança, refeições coletivas, jardinagem e tecnologia da informação. Existem diversos no mercado, porém, esses são os mais comuns.

Os Serviços de limpeza em geral é um dos principais da terceirização de mão de obra que todo ramo empresarial necessita, não importa a dimensão da organização. Os serviços se dividem desde escritórios à áreas industriais, e nos últimos anos, há uma procura muito grande para o setor de limpeza hospitalar.

O serviço subcontratado de segurança é o mais presente no dia a dia das empresas, condomínios, prédios, lojas e shoppings. É um trabalho que se exige um bom treinamento específico e profissional, o que leva algum tempo para ser ministrado, e por esta razão, a melhor solução é a terceirização de uma empresa experiente no mercado.

Outra área promissora e o serviço de refeições coletivas na empresa, nesse caso a organização precisa de espaço amplo e suficiente para a realização do serviço, este traz muita praticidade e economia, pois os profissionais responsáveis pelas refeições não possuem apenas a preocupação em alimentar, porém facilitar uma comida nutritiva e rápida aos empregados, sendo esse um dos serviços mais terceirizados nos últimos tempos.

A Terceirização dos serviços de Jardinagem tornou-se muito comum nos dias atuais, ter um jardim em casa, no condomínio ou mesmo na empresa é o desejo de muita gente, por isso esse setor cresce a cada dia. Manter o um belo jardim em estado perfeito vai muito além de regá-lo. Por isso, as empresas oferecem mão de obra que vai desde serviços de restauração, manutenção e, atualmente tem se tornado muito comum, a manutenção de áreas verdes (COLARES, et al, 2014).

Os serviços de tecnologia da informação também se mostraram essenciais para o mundo empresarial moderno. Na área digital tem se tornado um serviço que vem despontando como solução às empresas, pois esta é uma mão de obra terceirizada que traz soluções diversificadas para as necessidades tecnológicas.

Diante das análises acima que mostram os tipos de subcontratações mais utilizados no cenário empresarial atualmente, é importante destacar exemplos de empresas que conseguiram o um bom negócio ao fazer uso da terceirização, e também outra que não se deu bem ao contratar serviços prestados de outras organizações.

4.3. Cuidados a serem tomados na subcontratação

Uma empresa geralmente solicita os serviços de outra quando esta não tem domínio comercial, conhecimento, experiência e nem a estrutura para o desenvolvimento de tarefas feitas pela empresa terceirizada. Essa atividade precisa ser desempenhada por organizações e pessoas qualificadas, pois geralmente se trabalha com matérias que se não bem manuseados podem trazer danos pessoais e também ambientais.

No ato de subcontratar serviços é interessante saber as características de responsabilidades que a empresa possui, seu tempo de experiência no mercado e quais cuidados a mesma possui quanto à segurança e integridade pessoal de seus funcionários e com o meio ambiente.

É interessante que a empresa contratante saiba que uma organização que desenvolve serviços siderúrgicos deve trabalhar com três princípios básicos, sendo o primeiro a racionalidade, o segundo a qualidade e em terceiro a sustentabilidade. Se esta companhia segue estes conceitos a mesma desenvolverá um bom serviço terceirizado (ROSA, et al, 2012).

A racionalidade implica que a empresa deve trabalhar com um sistema de produção industrial eficaz e econômico, onde cada etapa de fabricação e montagem deve priorizar a otimização dos recursos materiais. Ou seja, com melhor aproveitamento e baixo índice de perdas, as estruturas metálicas permitem uma melhor racionalização de todo o sistema estrutural.

A qualidade nada mais é que o controle que se inicia na produção da matéria prima, que deve contar com um rigoroso processo de execução por parte das usinas siderúrgicas. Com posse de materiais certificados e qualificados, a empresa deve produzir as estruturas metálicas, dentro dos padrões e tolerâncias de medidas especificadas pela ABNT, com processos de controle de qualidade em cada etapa de produção: corte, solda, limpeza superficial e pintura (GEARY, MILLER, 2013).

Sustentabilidade é o conhecimento e procedimentos que a empresa subcontratada deve ter quanto aos resíduos que sobram, quais destinos devem ser dados a estes de forma correta sem trazer danos a sociedade. Uma organização do ramo siderúrgico deve saber que o aço é o material mais reciclável do mundo, 100% dos resíduos são reciclados e as usinas produtoras da matéria prima utilizam material de reciclagem. Todas as estruturas metálicas

poderão ser 100% recicladas quando atingirem o fim de sua vida útil ou da sua aplicação (ROSA, et al, 2012).

A terceirização é cada vez mais utilizada. Para que essa forma de contratação de serviços tenha êxito, é necessário o cumprimento de alguns procedimentos e regras básicas. O ato da subcontratação requer cautela de ambos os lados, tanto de quem contrata e também de quem oferece os serviços, neste caso, as empresas de metalurgias e siderurgias devem tomar alguns cuidados no momento do fechamento de algum contrato de prestação de mão de obra.

Um fator preocupante é que em pleno século XXI muitas empresas que contratam serviços terceirizados não tem a preocupação de analisar detalhadamente o contrato de prestação de serviços e no fim acabam por ter que arcar com prejuízo já que a contratada não assumiu a responsabilidade de forma ilícita e correta (GUEDES, 2015).

Sobre um olhar negativo o autor destaca que, com o estouro da globalização em meados da década de 1990 as empresas de terceirização cresceram de forma tão demasiada que se criou o conceito de quarteirização, que nada mais é que a terceirização da subcontratação, ou seja, repasse do repasse de atividades que antes seria a subcontratada.

Desta maneira este processo estaria ficando cada vez mais difícil e complicado, no que diz respeito a passar as responsabilidades trabalhistas e legais para a empresa que realmente contratou e não a que foi contratada e esta executando os serviços. Porém, indiscutivelmente na prática, quem realmente acaba prejudicado é o funcionário, que fica praticamente em uma situação divisória esperando a decisão do poder judiciário ou de um acordo entre as entidades para decidirem de quem é a responsabilidade no que se refere ao trabalhador.

O sujeito mais prejudicado pela terceirização é o funcionário, pois este sempre terá um emprego considerado temporário e dessa forma estará sempre correndo o risco de perder aquela renda fixa que todo mês receberia. Outro ponto em que a terceirização também prejudica o empregado é em relação aos benefícios sociais, pois o mesmo tem sempre contrato de prestação de serviços com prazo estipulado e nem sempre esses contratos são renovados pela empresa. Na visão do trabalhador se torna uma temeridade e cria um ambiente de trabalho instável, porém é um risco que este se submete ao entrar nesse segmento de serviços terceirizados (OLIVEIRA, 2003).

Existem os que não concordam em um aspecto, destacam a falta de compromisso e fidelidade que existe entre empregados terceirizados, pois não são funcionários da empresa que

presta o serviço em definitivo, podendo estes não dar a real importância ao serviço prestado. Outro inconveniente é o aumento dos contratos de obra, que inevitavelmente declinam as condições de trabalho. A terceirização é normalmente vista por muitos como a causa da eliminação de postos de trabalhos fixos, que impedem a estabilidade e direitos trabalhistas do empregado.

Outro ponto negativo da terceirização é que as organizações que contratam os serviços terceirizados nem sempre fazem uma análise sobre a qualidade dos serviços prestados pela entidade prestadora dos serviços terceirizados e muitas das vezes ao invés de reduzirem custos conseguem adquirir enormes problemas trabalhistas e judiciais.

Portanto, é de suprema importância que se verifique a idoneidade financeira e popular de determinada empresa de terceirização antes de se fazer a contratação de seus serviços. A organização precisa ter o cuidado e saber que a responsabilidade vem de ambas as partes e estar ciente de está lidando com mão de obra humana. A seguir é mostrada uma lista de vários exemplos que as empresas contratantes correm ao adquirir serviços terceirizados sem antes ter o cuidado prévio descritos nos parágrafos acima:

Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção; Resistências e conservadorismo; Risco de coordenação dos contratos; Falta de parâmetros de custos internos; Demissões na fase inicial; Custo de demissões; Dificuldade de encontrar a parceria ideal; Falta de cuidado na escolha dos fornecedores; Aumento do risco a ser administrado; Conflito com os sindicatos; Mudanças na estrutura do poder Aumento da dependência de terceiros; Perca do vínculo para com o empregado; Desconhecimento da legislação trabalhista; Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados; Perda da identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários (MORAES, p.84, 2009).

Todo cuidado é pouco na hora de fechar contrato com uma empresa terceirizada, pois está pode não ter um bom desempenho de atividades e de regras a seguir, trazendo em um futuro próximo, danos tanto a funcionários quanto a empresa consumidora da subcontratação.

5 CASOS DE SUCESSO E INSUCESSO NA SUBCONTRATAÇÃO

Diante de um cenário onde de sucesso e fracasso comerciais no meio empresarial atualmente, é importante destacar exemplos de empresas que conseguiram o um bom negócio ao fazer uso da terceirização, e também outra que não se deu bem ao contratar serviços prestados de outras organizações.

Um caso de sucesso com a subcontratação que pode ser citado no momento atual é a empresa Vale, uma companhia que tem como principal negócio a mineração, uma atividade fundamental para a vida moderna, ou seja, extração de matéria prima para a fabricação de telefones celulares a aviões, de estruturas de prédios a moedas, os minérios são ingredientes para diversos itens indispensáveis para a rotina diária da sociedade moderna capitalista. Esta organização se tornou a maior produtora de minério de ferro e de níquel do mundo e já atua também em outros segmentos minerais; minério de ferro, níquel, carvão, cobre, fertilizantes, manganês e ferroligas (BAER, 2009).

Conhecida mundialmente esta empresa presente em 30 países desempenhando suas funções e dando empregos diretos e terceirizados:

A Vale é uma mineradora global que transforma recursos naturais em prosperidade. Com sede no Brasil e atuação em cerca de 30 países, a empresa emprega aproximadamente cerca de 110 mil empregados, entre próprios e terceiros permanentes (VALE, ONLINE, p. 1, 2016).

Um dos ramos dessa organização que se encaixa no tema desenvolvido neste trabalho é a siderurgia. Essencial. E desde a Revolução Industrial, o aço é produzido a partir do minério de ferro, sendo o principal produto desta organização. O processo siderúrgico utiliza também carvão. Promover a siderurgia no Brasil, país em que está a sede e as maiores operações, faz parte da estratégia global da Vale. Não seria nada fácil para uma sociedade moderna passar um dia sem carro, ônibus, geladeira ou elevador, ou seja, todo o conforto oferecido a milhares de pessoas em todo o mundo, deve muito ao aço e à siderurgia, a indústria que produz esse material.

Existe um projeto de implantação da siderúrgica cearense na qual envolve a Vale e a parceria de outras empresas para que placas de aço sejam produzidas no território nordestino:

Esta será a primeira planta de placas de aço do Nordeste brasileiro. A construção é fruto de uma joint venture da Vale com a Dongkuk Steel Mill Co. E Posco, dois grandes produtores de aço da Coreia do Sul. O local escolhido para a sua construção foi o município de São Gonçalo do Amarante. A unidade irá ocupar uma área de 980 hectares do Complexo Industrial e Portuário do Pecém. Foram realizados diversos estudos para reconhecimento e resgate de toda a fauna e flora locais. A previsão é que siderúrgica entre em operação a partir do primeiro semestre de 2016. Sua capacidade anual de produção deve atingir 3 milhões de toneladas de placas de aço. Ao todo, o empreendimento deve gerar 4 mil postos de trabalho diretos e outros 12 mil indiretos, além de causar um impacto positivo de 12% no PIB do Ceará. (VALE, ONLINE, p.1, 2016).

Uma construção grandiosa que trará diversos postos de trabalho e consecutivamente a contratação de mão de obra terceirizada, desde a área da segurança, limpeza, tecnologia da informação até o setor alimentício. Muitas organizações estarão envolvidas para que este projeto seja edificado com sucesso.

Porém em um contexto geral, para conseguir realizar suas obras com excelência, esta tão conceituada mineradora precisa do auxílio de outras companhias para desempenhar as atividades secundária; tarefas essas que não são o foco central da Vale, repassando para outras organizações os serviços de limpeza, segurança dentre outros.

Segundo o Conselho da Justiça do Trabalho (2016), a empresa Vale também já passou por processos negativos com a subcontratação, no ano de 2011 trabalhadores ingressaram com uma ação na Justiça do Trabalho capixaba referente a agosto de 2004, alegando que foram contratados pela empresa Norpel Norte Pelotização S/A, mas, na verdade, recebiam ordens de serviço da então Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), atual Vale S/A.

Os reclamantes reivindicavam a declaração de nulidade do contrato com a primeira e o reconhecimento de vínculo com a segunda, incluindo o pagamento da diferença salarial. De acordo com os autos, os trabalhadores da Norpel realizavam o mesmo serviço que funcionários da CVRD, porém recebiam um salário inferior.

O objetivo da subcontratação, de acordo com a juíza, era mascarar o vínculo de emprego existente entre os autores e a CVRD, aparente tomadora de seus serviços, por força de contratos de prestação de serviços pactuados com a Norpel S/A, aparente empregadores dos empregados, sonogando-lhes, com isso, diversos direitos trabalhistas (CSJT, 2016).

A sentença determinou que fosse declarada a fraude na contratação dos trabalhadores pela Norpel, e reconhecida a relação jurídica de emprego com a Vale, com base

no princípio da primazia da realidade que determina que prevaleçam os fatos sobre a forma, quando há divergência entre o que ocorre na prática e o que emerge de documentos.

Em maio de 2011, o TST restabeleceu integralmente a sentença de primeiro grau, concluindo que se tratou da criação de uma empresa pela VALE com o intuito de burlar direitos trabalhistas, enfim, embora seja uma empresa de sucesso, também possui seu lado negativo nesse ramo de negócios (CSJT, 2016).

Como já comentado acima, nem só de sucesso vive o ramo da terceirização, atualmente a Petrobrás pelo fato de estar passando por uma grave crise de corrupção financeira, fez centenas de demissões em diversos postos de trabalhos, nesse meio a maioria era funcionários de empresas terceirizadas, este fato se espalhou por vários estados do Brasil.

A Petrobras é considerada uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Esta organização está presente nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis.

Em destaque no ano de 2015 o jornal o globo publicou “Empresas que prestam serviços à Petrobras cortam postos de trabalho”. Mais de 1,8 mil demissões aconteceram do mês de dezembro o exato momento; os estados prejudicados com as demissões segundo o site do globo foram Rio grande do Sul, Pernambuco, Bahia, Amazonas, e Rio de Janeiro (MATIAZZI, et al 2015).

Segundo a autora Matiazzi et al (2015), em Maragogipe, no Recôncavo Baiano, onde no momento está sendo construído um estaleiro para a exploração do pré-sal; Três empresas do consórcio responsável pela obra foram mencionadas em uma operação da Polícia Federal conta corrupção generalizada no Brasil denominada “Operação Lava a Jato” e, desde então, as demissões começaram na empresa que administra o estaleiro. Em quatro meses, mais de 2 mil funcionários foram dispensados, com a alegação de que o setor passa por uma crise.

A crise se tornou desculpa para este número de demissões, porém, o fato das empresas que sofreram com os desligamentos serem subcontratadas já as deixa na zona de perigo, pois os compromissos com essas entidades são apenas por contratos de prestação de serviços. Sendo assim, os empregados terceirizados são os mais vulneráveis em casos como este.

Ainda sobre os relatos da autora Matiazzi et al (2015), o clima foi de muita apreensão entre os metalúrgicos no RS que trabalhavam na fabricação de plataformas de petróleo. Só no ano de 2015 foram mais de 1,8 mil demissões. Elas começaram depois que quatro empresas que prestam serviços para a Petrobras foram citadas na Operação Lava a Jato. Além disso, as obras estão praticamente paradas, o que gera incertezas sobre a manutenção dos contratos com a estatal. Só no ano passado, a cidade de Rio Grande (RS) chegou a ter 24 mil trabalhadores no polo naval. Nos dias atuais esse número não ultrapassa de 7 mil.

No estado de Pernambuco, a empresa Alumini Engenharia, com sede no estado de São Paulo, chegou a ter 8 mil funcionários no canteiro de obras da refinaria Abreu e Lima, porém, 4,6 mil foram demitidos pela empresa no ano de 2015. A organização alegou que ficou sem caixa pra manter os empregados pelo motivo de não está recebendo pagamentos da Petrobras. Nos cálculos da empresa de engenharia o valor chega a R\$ 1,2 bilhão.

Segundo a autora Matiazzi et al (2015), empregados da empresa de engenharia protestaram contra atrasos no pagamento de salários. A Petrobras afirma que está em dia com as obrigações contratuais com a Alumini e que a responsabilidade de pagar os trabalhadores é das empresas terceirizadas.

O trabalhador fica em um jogo cruzado, neste ponto se percebe um fator negativo da subcontratação, quando o funcionário é que sofre os danos quando contratante e contratado não chegam ao acordo comum para, lançando a culpa um sobre o outro.

No estado do rio de janeiro a construção do COMPERJ (Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro) chegou a ter 18 mil funcionários. Recentemente, não passam de 6 mil. Funcionários reclamam de salários atrasados desde dezembro de 2015, manifestantes fecharam por duas horas a ponte Rio Niterói para reivindicar o pagamento de direitos trabalhistas. A Petrobras ficou em silêncio quanto ao caso comentado na época.

Conforme os relatos é fácil perceber o fracasso da subcontratação diante de uma crise econômica usada como fator motivacional das demissões em massa. Porém, diante deste episódio aconteceu algo mais agravante; empresas faliram e tiveram que fechar suas portas para o comércio (MATIAZZI, et al 2015)

Ainda segunda a autora acima, em Manaus, seis organizações prestadoras de serviços da Petrobras faliram por falta de pagamento da estatal, de acordo com o sindicato dos petroleiros. Funcionários dessas companhias ficaram sem receber salário por um longo período

de tempo. Conforme relata o jornal o globo, ainda segundo o sindicato, de fevereiro de 2014 a fevereiro deste ano o número da mão de obra terceirizada da Petrobras no Amazonas reduziu de 1229 para menos de 400. O contrato com a empresa que emprega esses 400 termina em março e, até o momento, a Petrobras não deu sinal de licitação para uma nova contratação.

No ramo da metalurgia, a subcontratação pode acontecer de duas formas, por exemplo, uma empresa de soldagem pode fazer a contratação de mão de obra como; limpeza, segurança e setor alimentício. Por outro lado uma empresa qualquer pode solicitar a subcontratação de serviços de soldagem, como o corte de chapas de aços, fabricação de objetos como cadeiras, móveis, reparos em carros, e outras infinitudes de serviços.

O Brasil é um país bem provedor dos serviços de metalurgia e siderurgia, podendo oferecer a população serviços de soldagem em diversos aspectos e em grandes proporções; seja para fins industriais ou domésticos, na construção de grandes estruturas ou simples estruturas de aço.

O site Exame.com.br faz uma lista das maiores siderúrgicas e metalúrgicas no Brasil, elas somam o total de 15;

Arcelor Mittal Brasil com sede em Belo Horizonte Minas Gerais, Usimina em Belo Horizonte BH, CSN com sede no Rio de Janeiro, Gerdau Aços Longos também no RJ; Gerdau Açominas em Ouro Branco MG; Parapanem em Dias D'ávila BH; Gerdau Comercial de Aço em Porto Alegre RS; Arcelor Mittal Inox em Belorizonte MG; CBA em São Paulo; V&M BH; Alcoa em Poços Caldas Minas Gerais; Soluções Usiminas em MG; Votoratim Siderurgia no Rio de Janeiro; Novellis em SP e Tupy em Joinville Santa Catarina. (EXAME ON LINE, 2016)

Todas essas empresas oferecem na maioria delas os mesmo serviços, trazendo para a comunidade soluções simples e complexas, no pequeno reparo de soldagem, na construção de um portão de aço, na edificação de grandes estruturas.

Uma empresa ao subcontratar serviços de soldagem, estará repassando a responsabilidades de várias tarefas que só podem ser executadas por empresas especializadas no ramo da metalurgia.

Os serviços oferecidos por estas empresas profissionalizadas no ramo da soldagem são diversos, como; Desenvolvimento de projetos especiais em todo segmento metálico; Desenvolvimento de linhas de produção sob medida; Ampliação de linhas de produção; Automatização de linhas de produção de blocos estruturais; Recuperação, ampliação e manutenção em estruturas metálicas, telhas e equipamentos para galpões em geral; Reforma e

manutenção em implementos agrícolas. Coberturas de diversos modelos e tamanhos, utilizando o projeto do cliente ou o desenvolvido pela metalúrgica. Desenvolvimento de projetos de máquinas e equipamentos para produção industrial; Fabricação de caixa d'água; Fabricação de máquinas e implementos agrícolas; Fabricação de equipamentos de transporte para caminhões e carretas; Manutenção em todas as estruturas metálicas e parte de caldeiraria em usinas e outros serviços (GEARY, MILLER, 2013).

5.1 Caso de insucesso da Metalúrgica Alfa

É de conhecimento do autor da pesquisa o seguinte relato: Uma metalúrgica localizada na cidade de Fortaleza no bairro da Barra do Ceará, com serviços especializados na construção de cobertas metálicas para quadras esportivas, relatou detalhes do caso de insucesso com a subcontratação da mão de obra de uma empresa de construção civil, que ficou responsável pela construção das estruturas de concreto como pilares para a sustentação das bases de ferro.

A empresa de metalurgia foi contratada por uma escola para realizar a construção de uma cobertura metálica para uma quadra de esportes, que exigiu o prazo de dois meses para o término do serviço que por sua vez subcontratou uma outra empresa na área de construção civil.

Para início da obra a empresa contratante exigiu as seguintes observações: entrega da obra no tempo determinado, disponibilidade de engenheiro, mestres de obras e ajudantes, material de qualidade para a execução do serviço, cuidados contra acidentes e uso de equipamentos de proteção para funcionários.

A empresa contratada era de um amigo de um dos donos da metalúrgica, por este motivo o contrato foi feito na base da amizade, sem quaisquer cuidados exigidos pela legalidade do serviço, facilitando assim o não cumprimento do serviço e a execução com uma péssima qualidade, o que de fato realmente aconteceu.

Os prejuízos começaram quando a empresa de construção civil começou a obra atrasada, não mantendo no local o número de funcionários necessários para a execução do serviço, os empregados não possuíam equipamentos de proteção individual como, capacetes, luvas, etc.

As estruturas de concreto não ficaram como planejadas, desniveladas e sem condições de serem utilizadas, o material escolhido não era de boa qualidade, ou seja, o serviço foi completamente prejudicado, e a escola ficou no prejuízo. Porém, houve um consenso entre as empresas, ficando a entidade da construção civil responsável pelos danos causados, repassando assim o serviço para uma empresa mais qualificada e com experiência no mercado.

Justificou a metalúrgica que não tomou os devidos cuidados na prestação de serviço, e que o ocorrido serviu como experiência para que de uma próxima vez isso não viesse a acontecer novamente. A escola não ficou no prejuízo e a quadra foi entregue com um mês de atraso, mas no final a experiência contribui para o aprendizado.

5.2 Caso de sucesso da Metalúrgica Beta

É de conhecimento do autor da pesquisa o seguinte relato: Um caso de sucesso aconteceu no bairro da Vila União na cidade de Fortaleza, em uma metalúrgica experiente na fabricação de portões, grades, estruturas de mesas e cadeiras de ferro, e serviços de soldagem em geral. Essa mesma empresa foi chamada para executar um serviço de reparo de soldagem em portões de ferro de um condomínio residencial.

Já fazia dois anos que os moradores do local reclamavam que os portões estavam em péssimo estado e que neste período foram feitos vários reparos por alguns soldadores, porém, com pouco tempo os mesmos quebravam novamente, ficando pendurados quase que caindo, prejudicando assim o acesso dos moradores e a segurança de todos que lá residiam.

A empresa de solda foi até o local e fez uma checagem do que estava acontecendo, verificou que o material do portão era de um tipo de metal diferenciado e que deveria ser soldado com um tipo solda e máquina apropriada para o serviço. Por este motivo as outras tentativas de outros soldadores não funcionaram, pois na realidade não possuíam experiência o bastante para distinguir os materiais de soldagem para se fazer o serviço correto.

A metalúrgica de sucesso prestou um bom serviço ao condomínio, o portão ficou em perfeito estado e já faz mais de dois anos que a estrutura permanece intacta. O dono da empresa afirma que procura frequentemente se atualizar com o mercado da soldagem e que treina constantemente seus funcionários para serem melhores profissionais. Dando a estes todo

o suporte para que saibam resolver de qualquer dificuldade que aconteça durante as rotinas de trabalho diário.

Os moradores do condomínio passaram a solicitar outros serviços a esta empresa, frequente ela é chamada para fazer outros reparos e serviços de um modo geral. O profissionalismo e a qualidade da empresa fez com que os clientes ficassem satisfeitos, ao ponto destes permanecerem fiéis a empresa de soldagem.

O sucesso depende de vários fatores, porém, qualidade no que faz e profissionalismo já é um passo para se destacar no mercado, dando ao cliente um serviço perfeito, de qualidade, e no prazo estimado. Fez esse comentário o dono da metalúrgica que participou também da execução do serviço.

5. METODOLOGIA

Segundo Pedron (2001, p.27), metodologia “é uma ciência que nos ensina um caminho para chegarmos a um fim científico.” O método utilizado é o qualitativo caracterizado pela qualificação dos dados coletados durante a análise do problema, que seria as dificuldades que as empresas encontram no ato da terceirização da mão de obra.

A pesquisa destina-se a definir os conceitos de subcontratação, marketing de serviços, direcionados a problemática definida como sendo a utilização adequada do CRM para o sucesso empresarial, compreendendo as ligações e aplicações entre o marketing e a subcontratações.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63) pesquisa “é atividade voltada para a solução de questionamentos teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois de uma dúvida ou problema e com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.” Logo a pesquisa teve a finalidade

O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso em duas empresas de metalurgias, onde foi analisado através de relatos ao autor da pesquisa o sucesso da terceirização por uma e o insucesso sofrido por outra, onde ficou claro que a diferenciação do modelo correto no ato administrativo de uma entidades do ramo da soldagem favoreceu o destaque e a má gestão de outra levou ao insucesso do serviço prestado.

A fonte de dados foi coletada através dos relatos dos donos dos empreendimentos, estes evidenciaram suas experiências de sucesso e insucesso. O que teve resultado positivo mencionou que procurava ter um bom modelo de administração, qualificando sempre os funcionários com curso e oficinas, para que estes oferecessem um atendimento de qualidade aos clientes. Porém, o que teve um resultado negativo informou que não teve os devidos cuidados no ato da terceirização do serviço, confiou na informalidade, não conhecia a empresa que prestaria o serviço, e com isso ficou no prejuízo do insucesso.

Os critérios de escolhas dos casos foi justamente a relação que o autor da pesquisa tem com o ramo da metalurgia, experiente na área, o autor escolheu os casos por ter afinidade com o tema, e teria um acesso mais rápido as empresas que ofereceram os dados coletados. E também a curiosidade de saber de casos ocorridos fora do seu real ambiente de trabalho.

6 ANALISE DE DADOS

Ficou claro no caso de insucesso que a falta de cuidados no que diz respeito a terceirização; que a empresa contratante não teve organização básica para fazer a adesão correta da mão de obra de uma empresa desconhecida. Esta deveria ser conhecedora dos métodos adotados pelo CRM, que por vez, mostra a forma correta dos relacionamento entre contratante e contratado, ou empresas e serviços.

Uma organização que faz a utilização estratégica e precisa do CRM facilmente consegue observar os potenciais de seus clientes, sejam estes positivos ou negativos. A empresa de metalurgia não teria passado por este prejuízo, se tivesse em seu cadastro os dados históricos desta empresa de construção civil, logo seria conhecedora de suas experiências e trabalhos já desenvolvidos no mercado, o que lhe daria uma certeza e garantia na contratação da mão de obra desta organização.

Se a empresa de metalurgia tivesse o conhecimento da importância do CRM e dos benefícios que este proporciona na aproximação de organização e consumidor, a resultado evidentemente seria outro, pois as atitudes tomadas seria com base da seriedade e idoneidade das duas entidades envolvidas.

No caso de sucesso, a empresa de metalurgia que foi contratada pelo condômino, trazia princípios adotados e definidos pelo CRM, ou seja, atender bem o cliente, trazendo para este um serviço ou produto de qualidade, promovendo neste satisfação e fidelização. Q que de fato realmente aconteceu, devido os funcionários serem capacitados e atualizados com os serviços prestados, devido a qualidade do serviço, os moradores do condomínio ficaram fiéis aos serviços da empresa de soldagem, entregando nas mãos destes, todos os reparos básicos e complexos do residencial.

Com base no contexto CRM o que faltou para uma empresa ter sucesso, a outra teve para não ter o insucesso, que na realidade seria; começando com o bom atendimento ao clientes, em seguida as informações centralizadas e precisas, comunicação entre ambas as partes, controle de ocorrências e contatos com os clientes, atendimentos das necessidades do consumidor, controle dos processos e fluxos de trabalho, elaboração de propostas comerciais, e finalizando com um melhor resultado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, que teve como objetivo principal analisar dois casos de terceirização, sendo um de sucesso e outro de insucesso, com base no contexto do CRM, nas relações de contratante e contratado no marketing de serviço, foi possível identificar as dificuldades que empresas que não possuem o conhecimento necessário sobre seus clientes enfrentam na contratação de mão de obra terceirizada.

Os exemplos de sucesso e insucesso, apesar de serem pequenas empresas, possuem pelo seu porte um conjunto de informações como se fosse algo, semelhante a um CRM. Ficou evidente o caso de sucesso foi pelo motivo da metalurgia se preocupar com o bom atendimento no oferecimento de um serviço de qualidade. Já o caso de insucesso foi pelo fato da empresa contratante não ter em dados um relato histórico dos serviços prestados pela empresa de construção civil.

É conclusivo que o marketing de serviços embora aconteça de forma eventual, deve ter os princípios lógicos do CRM para que seja facilitada a parte da contratação legal, sem esse devido cuidado a empresa poderá várias consequências como encargo trabalhista, não receber um serviço de qualidade, e correr o risco de não agradar o cliente, perdendo este pra concorrência.

A pesquisa conclui que o CRM proporciona a automação da gestão em marketing, dando a empresas capacidade para gerir seus negócios com mais eficácia, tomando os devidos cuidados na contratação de serviços e no oferecimento deles. Logo, para está de pé em um mercado competitivo é importante que se invista no potencial humano.

As duas empresas de metalurgia que tiveram experiências com a subcontratação, foi apenas a que se preparava constantemente com cursos e qualificação para seus funcionários que teve sucesso. A que teve insucesso uma gestão ligada conceitos básicos de CRM, tendo um serviço excelente e satisfazendo o cliente.

Com base nestes argumentos pode-se admitir que o objetivo foi cumprido, pois, evidenciou-se a possibilidade da inter-relação marketing de serviços, terceirização e utilização do CRM como nas transações, inclusive, as de serviços realizados pelas duas metalúrgicas.

REFERENCIAS

ASCENSÃO, C. P. **CRM (Customer Relationship Management)**. Disponível em <[http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/CRM\(CustomerRelationshipManagement\)/tabid/955/Default.aspx](http://www.portalwebmarketing.com/Marketing/CRM(CustomerRelationshipManagement)/tabid/955/Default.aspx)> acesso em 02/06/2017

BAER, Werner. **Economia brasileira, A** – 3a edição revista, ampliada e atualizada. Editora NBL, 2009.

BACHA, E. L; BONELLI, R. Artigo: “**Uma interpretação das causas da desaceleração econômica do brasil**” Disponível em www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572005000300001 acesso 05.07.2016

BERNI, M. T. **Gerenciamento de Marketing**. SP. Editora: Ibrasa, 2010.

BOGMANN, I. M. **Marketing De Relacionamento**. Editora: Nobel, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.

COLARES, L. G. T. et al. **Contratação de Serviços Terceirizados de Alimentação e Nutrição**: Orientações ... Editora: RUBIO, 2014.

COBRA, M. BREZZO. R. **O Novo Marketing**, Editora campus 2009.

COURTIS, J. **Marketing de serviços**. Editora: Nobel, 1991.

CONSELHO DA JUSTIÇA DO TRABALHO. **Terceirizados no ES têm vínculo reconhecido com a Vale e vão receber quase R\$ 1,700 milhão**. Disponível em: <http://www.csjt.jus.br/web/anjt/noticias/-/asset_publisher/yP6n/content/terceirizados-no-es-tem-vinculo-reconhecido-com-a-vale-e-vaio-receber-quase-r-1-700-milhao?redirect=%2Fweb%2Fanjt%2Fnoticias> acesso em 03/06/2016.

EXAME. **Maiores Siderurgicas do Brasil**. Disponível em; <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-maiores-empresas-de-siderurgia-e-metalurgia> acesso 04/06/2016.

GEARY, D; MILLER, R. **Soldagem - 2.ed.: Série Tekne**. Editora: **Bookman**.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

GUEDES, M. H. **Terceirização**. Editora: Bookman, 2015.

HIAM, A. **Marketing Para Leigos**. Editora: Book, 2010.

KAULO, F. **Vantagens e Benefícios da terceirização**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/vantagens-e-beneficios-da-terceirizacao/26683/> acesso em 4/04/2016.

KINCAID, W. Customer Relationship Management: **Getting it Right!**. Editora: **Invent 2003**.

MAGALHÃES, I. L. Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL. Editora **Novatec, 2010**.

MATIAZZI, Giana; et al. **Empresas que prestam serviços à Petrobras cortam postos de trabalho**. Disponível em: < <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2015/02/empresas-citadas-na-lava-jato-demitem-milhares-de-trabalhadores.html> > acesso em 05/06/2016.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Editora: Campus, 1991.

MORAES, G. **Sistema de Gestão de Riscos - 1a Edição - Volume 1**, Editora: GVC, 2009 p. 84.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados**. Editora; THOMSOM, 2000.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. Editora: Nobel, 2007.

PADOAN, Adayl de Carvalho. **A Terceirização e Seus Aspectos Legais**. Disponível em: <<http://www.estacio.br/graduacao/direito/revista/revista4/artigo12.htm> >. acesso em 05/06/2016.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 3.ed. Brasília : Do autor , 2001.

PENA, Rodolfo F. Alves. "**Terceirização e trabalho**"; **Brasil Escola**. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceirizacao-trabalho.htm>> Acesso em 10 de maio de 2016.

QUEIROZ, A. **Na arena do marketing político: ideologia e propaganda nas campanhas**, Editora: Summus, 2006.

REBELLATO, D. et al. **Marketing para Cursos de Engenharia**. Editora: Campus, 2012.

RAJOLA, F. **Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives**. Editora: Espringer.

ROSA, A. H; et al. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Editora: Artemed, 2012.

SANTIGO, E. apud, PADOAN, A. **Aspectos jurídicos da terceirização**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/direito/aspectos-juridicos-da-terceirizacao/> acesso em 05/06/2016.

SILVA, S. F. **Marketing de Serviço**. Editora: Ufal, Maceio alagoas, 2011.

SILVA, EDJAILSON. **Um pouco sobre a história do marketing** disponível em http://www.administradores.com.br/u/edjailson_soma/ acesso em 05/04/2016.

STONE, B. **Marketing Direto**. SP. Editora: Nobel, 1992.

TAVARES, FRED. **Gestão da Marca: Estratégia e marketing**. Editora: E – paper, 2003

VALE. **Negócios e investimentos**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/EN/Pages/default.aspx>> acesso em 05/06/2016.

VERRI, L. B. **Educação Cooperativista Para A Terceirização Confiável**. Editora Clube de autores, 2009.

VIEIRA, Z. M. R. V. **Metamorfose no trabalho industrial**. Editora: E-paper, 2009.

ZEITHAML, V. A; et al. **Marketing de Serviços - 6.ed.: A Empresa com Foco no Cliente**. Editora Bookman, 2014.