



FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO FOCO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

ERASMO JOSÉ DE SOUZA
MATRÍCULA Nº 2017482-6

PROF. ORIENTADOR: Marcos André Sarmento

Brasília/DF – Novembro de 2006

ERASMO JOSÉ DE SOUZA

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO FOCO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada como requisito parcial
para conclusão de bacharelado em Administração
do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmento

Brasília/DF, Novembro de 2006

ERASMO JOSE DE SOUZA

**A TERCEIRIZAÇÃO COMO FOCO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada como um dos requisitos
para conclusão do curso de Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Marcos André Sarmento.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos André Sarmento
Orientador

Prof^a. Mariângela Abrão
Examinadora

Prof. Rogério Sinoti
Examinador

“Ao contrário de tentar correr a mesma pista de corrida mais rápido, estratégia é escolher uma outra pista melhor para correr”

Porter

DEDICATÓRIA

À minha mãe exemplo de garra, determinação e coragem para enfrentar as adversidades da vida.

Ao meu pai, *in memoriam*, por ter me ensinado a ser persistente.

À Luciene o apoio, o incentivo e o carinho demonstrados desde que estamos juntos.

Ao meu filho, Gabriel, que motiva o meu crescimento pessoal, e a busca em tornar-me um bom exemplo.

Aos meus irmãos, as palavras de incentivo nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

À Confederação Nacional do Comércio, a gentileza de ter-me oferecido, além da bolsa de estudos, a oportunidade de realizar o estudo de caso, objeto deste trabalho acadêmico.

A Sra. Zorilda Leal Schall, Coordenadora de Apoio Administrativo e ao Sr. Márcio José Rodrigues Andrade, Chefe do Setor de Administração do Edifício CNC, os ensinamentos, apoio e oportunidade que me concederam de conhecer melhor as atividades da Administração da empresa, quando pude vivenciar as políticas e procedimentos utilizados pela empresa para assegurar seu permanente funcionamento.

Ao Professor Marcos André, a orientação que me permitiu concluir o trabalho com êxito.

SUMÁRIO

1	TRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA	13
3	PLANEJAMENTO	14
3.1	Estratégia Empresarial	16
3.1.1	Estratégia.....	16
3.1.2	Necessidade de saber sobre estratégia	17
3.1.3	Tipos de Estratégia	17
3.1.4	Escolha da Estratégia.....	19
3.2	Planejamento Estratégico	19
3.2.1	Diagnóstico Estratégico	22
3.2.1.1	Diretrizes e valores organizacionais	23
3.2.1.2	Missão.....	23
3.2.1.3	Visão	23
3.2.1.4	Valores.....	24
3.3	Análise estratégica.....	24
3.3.1	Instrumentos prescritivos	25
3.3.2	Instrumentos quantitativos.....	26
3.4	Controle e Avaliação.....	26
3.5	Administração Estratégica.....	28
3.5.1	Desenvolvimento Estratégico	28
3.5.2	Controle Estratégico	28
3.6	Pensamento Estratégico	29
3.7	Terceirização.....	30
3.7.1	Aspectos Conceituais da Terceirização	30
3.7.2	Vantagens e Desvantagens da Terceirização	31
4	A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO DA CNC	34
4.1	Diagnóstico	35
4.2	Utilização dos instrumentos prescritivos	39
4.3	Seleção da empresa contratada	39
4.4	Seleção dos prestadores de serviços.....	40
4.5	Comunicação às Unidades Organizacionais do processo de terceirização dos serviços de limpeza e conservação	40

4.6	Ambientação dos prestadores de serviços.....	40
4.7	Controle e Avaliação.....	40
5	CONCLUSÃO	42
6	REFERÊNCIAS	44
7	APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa.....	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As premissas do Planejamento	14
Figura 2: Desdobramento dos objetivos do Planejamento	15
Figura 3: Os quatro tipos de planos.....	16
Figura 4: Estratégias deliberadas e emergentes.....	18
Figura 5: Concepção do modelo básico de planejamento estratégico	21
Figura 6: Fases do planejamento estratégico	22
Figura 7: Processo de planejamento estratégico	27
Figura 8: Esquema do pensamento estratégico	30
Quadro 1: Vantagens e Desvantagens da Terceirização	32
Gráfico 1: Resultado de pesquisa de satisfação do cliente CNC	36
Quadro 2: Utilização dos instrumentos prescritivos	39
Gráfico 2: Resultado de pesquisa de satisfação do cliente CNC	41

RESUMO

ERASMO JOSÉ DE SOUZA, A Terceirização como foco do Planejamento Estratégico.

Nas últimas décadas, diversas alterações nos cenários mundiais provocaram e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Diante deste quadro, este trabalho propõe-se a analisar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta auxiliar do processo decisório das organizações, bem como se o desenvolvimento deste no processo de terceirização dos serviços de limpeza e conservação da Confederação Nacional do Comércio foi eficaz. Fatores considerados relevantes para a elaboração do trabalho foram o contexto histórico de estratégia e planejamento, aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área, resultaram ao final na demonstração dos resultados obtidos no processo de terceirização.

Palavras-chaves: Planejamento, Estratégia, Terceirização

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, mas sim para inovadores.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou de oferecimento de serviços. A organização que escolhe a abordagem do “Eu não me importo para onde” pode-se ver à mercê de forças múltiplas no mercado. A concorrência pode dominá-la; idéias novas podem substituir seu produto; novos métodos de marketing podem fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos. A organização pode nunca atingir seus objetivos.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa.

Diante deste cenário, o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

A Confederação Nacional do Comércio é uma empresa que prisma pela qualidade dos serviços prestados, tanto ao cliente externo como ao cliente interno, e por esse motivo desenvolveu um Planejamento Estratégico com o objetivo de terceirizar os serviços de limpeza e conservação, buscando uma melhor qualidade nos serviços. O presente trabalho tem a finalidade de comprovar: **O processo de terceirização dos serviços, de limpeza e conservação, adotado pela empresa foi eficaz?**

O estudo da eficácia da utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta para o processo de terceirização de serviços justifica-se no fato de que a identificação dos benefícios alcançados na implementação de um planejamento estratégico focado no objetivo estratégico da empresa, possa servir de instrumento

capaz de incentivar as organizações a adotá-lo e com isso, aumentar sua produtividade e se tornar mais competitiva no mercado.

A implementação do planejamento estratégico em organizações que terceirizam serviços operacionais, possibilitará a concentração de esforços apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

O estudo do planejamento estratégico possibilitará ao pesquisador aprimorar de seus conhecimentos e ainda conhecer técnicas que permitam realizar uma gestão adequada, uma vez que, para que uma empresa possa sobreviver e prosperar na era da globalização, deve se adaptar adequadamente ao processo contínuo de mudanças no mundo dinâmico e competitivo dos negócios.

O objetivo do estudo é comprovar a eficácia da utilização do planejamento estratégico como ferramenta para implementar o processo de terceirização da Confederação Nacional do Comércio.

Para alcançar o objetivo pretendido, o pesquisador pretende desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os principais conceitos e explicações sobre os seguintes temas: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico, Concepção da Estratégia, Administração Estratégica, Pensamento Estratégico e Terceirização de serviços.
- b) Relacionar a contribuição do planejamento estratégico para o processo de terceirização.
- c) Verificar a necessidade de sugestão de melhoria no processo implementado pela organização.

2 METODOLOGIA

Este projeto está focado em um estudo de caso da empresa Confederação Nacional do comércio. Os diretores dessa empresa se propuseram a apostar na terceirização de serviços como foco do Planejamento Estratégico, para a melhoria da qualidade dos serviços de limpeza e conservação.

O autor realizou uma pesquisa bibliográfica, com livros de renomados autores de administração e ainda utilizou documentos e informações da organização estudada.

O método de abordagem utilizado na pesquisa é o interpretativo, pois os dados consistem em descrições e considerações dos participantes no local da pesquisa, em conjunto com as observações do pesquisador sobre as atividades e interações, considerando o contexto.

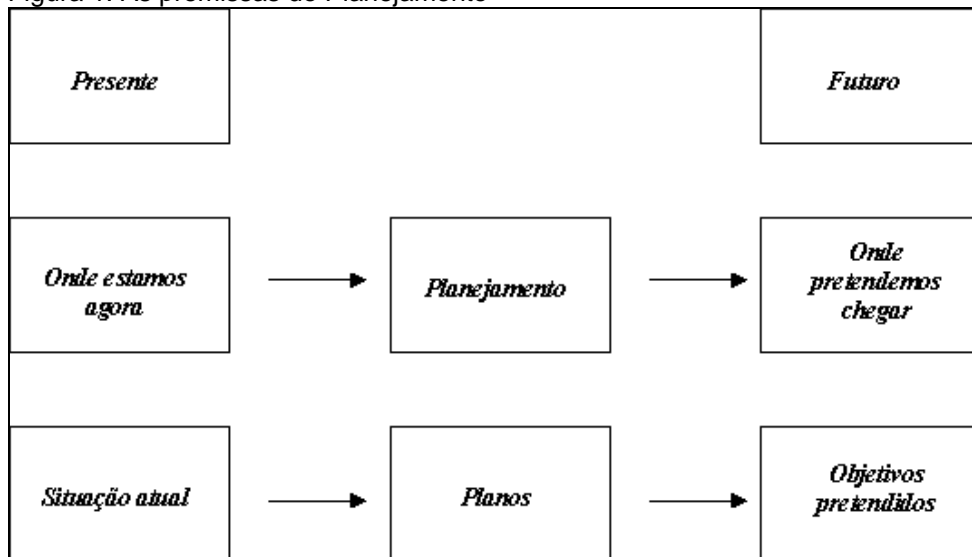
O estudo de caso foi aplicado por ser o circunscrito a uma unidade organizacional com caráter de profundidade e detalhamento., que consiste na realização de uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado.

Para obter os resultados da estratégia adotada, foi aplicado um questionário, entregue diretamente aos entrevistados, onde o pesquisador teve a oportunidade de explicar e abordar os objetivos da pesquisa.

3 PLANEJAMENTO

O Planejamento é uma função administrativa que determina os objetivos a serem atingidos por uma organização e o que se deve fazer para alcançá-los.

Figura 1: As premissas do Planejamento



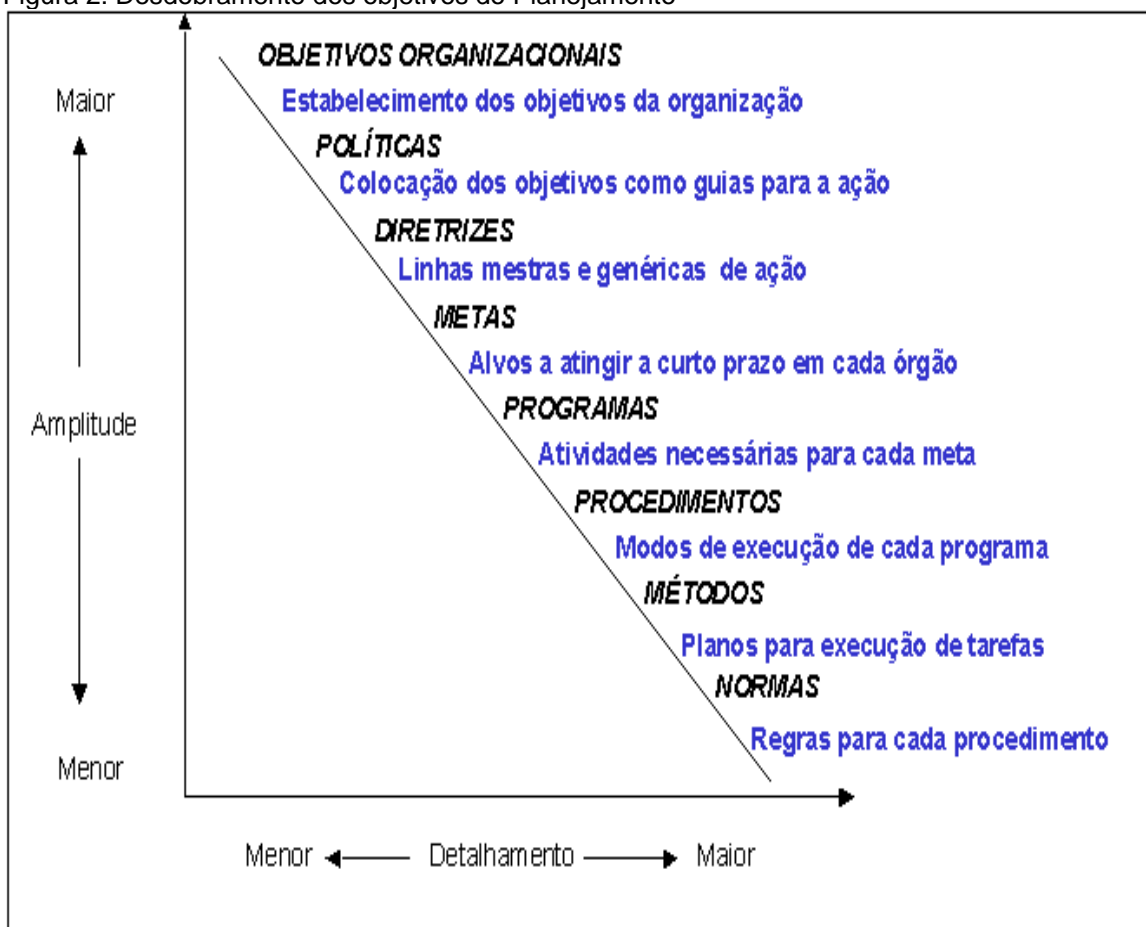
Fonte: Chiavenato; Teoria Geral da Administração (2000, p.195)

A Figura 1 demonstra que o planejamento exige que se elabore plano de ações para que os objetivos sejam alcançados, ou seja, elaborar o planejamento por si só, não basta, as organizações precisam agir.

O primeiro passo para elaboração de um planejamento é saber onde se quer chegar para que se possa definir e fixar os objetivos pretendidos, utilizando os recursos disponíveis para implementá-los.

Na elaboração de um planejamento empresarial, a organização busca alcançar vários objetivos para atender à empresa. Para o sucesso da implementação do planejamento, é criada hierarquia de objetivos, demonstrada na Figura 2, onde os objetivos da empresa predomina sobre os demais, uma vez que o objetivo maior da empresa não pode ser impactado por normas e políticas traçadas por divisões e especialistas da organização.

Figura 2: Desdobramento dos objetivos do Planejamento



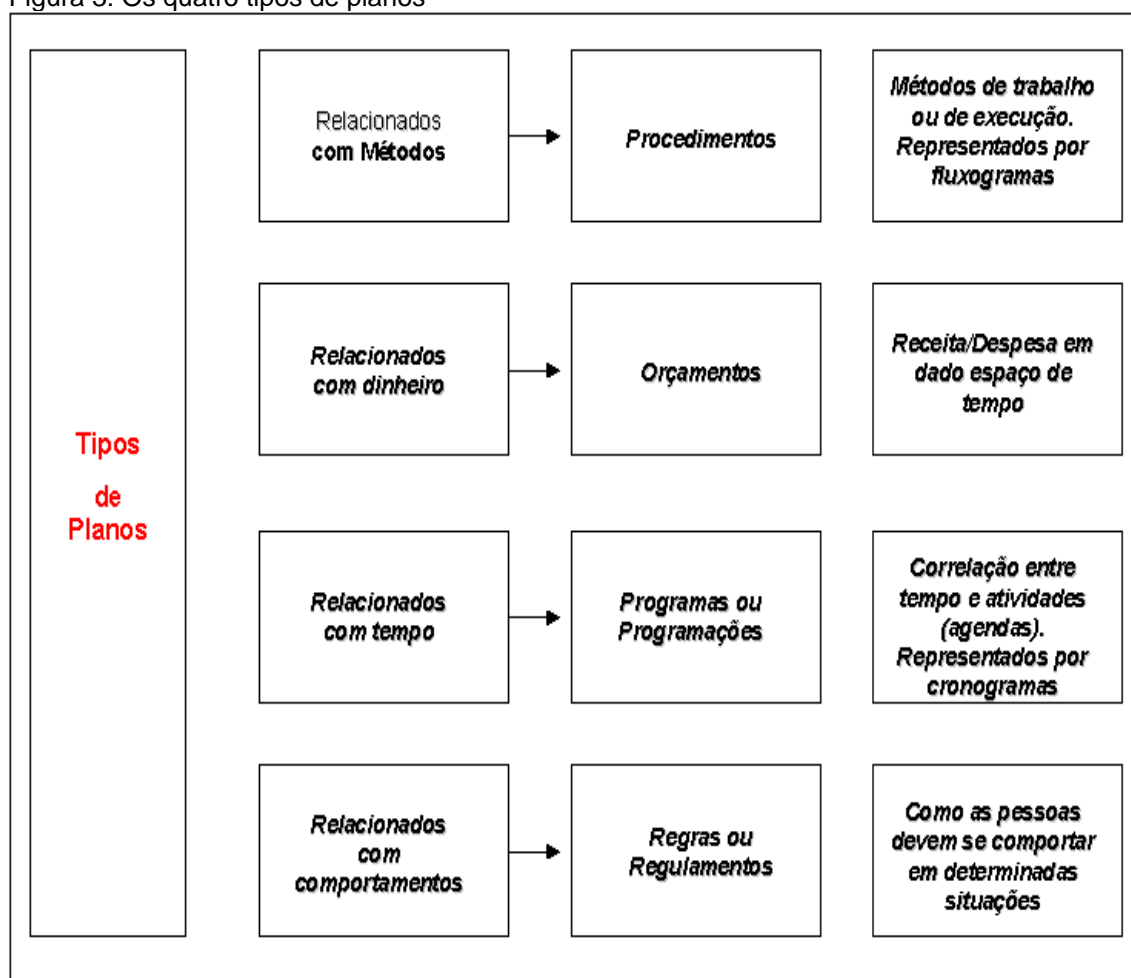
Fonte: Chiavenato; Teoria Geral da Administração (2000, p. 196)

É a partir dos objetivos organizacionais que as empresas fixam suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. À medida em que o planejamento se desdobra, a focalização torna-se cada vez mais detalhada.

A implementação do planejamento ocorre de acordo com os planos traçados forem concluídos, uma vez que os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de ações que conduz a organização a alcançar seus objetivos.

Para que o planejamento seja bem elaborado é necessário o cumprimento dos quatro tipos de planos existentes, conforme demonstrado na figura 3, uma vez que consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária, ou seja, estabelece previamente as ações necessárias e os meios adequados para atingir os objetivos da organização.

Figura 3: Os quatro tipos de planos



Fonte: Chiavenato; Teoria Geral da Administração (2000, p. 200)

3.1 Estratégia Empresarial

3.1.1 Estratégia

É um plano de ação elaborado para atingir um determinado objetivo, onde os estrategistas devem possuir uma visão sistêmica acerca do objetivo pretendido, com habilidade para prever e reagir a situações inesperadas.

Os estrategistas precisam conhecer o negócio em que atua, ter perspicácia para avaliar as ameaças e oportunidades mantendo sempre o foco nos pontos fortes e procurar minimizar os riscos decorrentes dos pontos fracos da empresa.

A estratégia é fundamental para a organização manter uma vantagem competitiva. Através dela, a organização mantém-se atualizada, possibilitando a identificação precoce de problemas existentes, podendo corrigi-los antes de comprometer a estrutura organizacional.

3.1.2 Necessidade de saber sobre estratégia

Para que a estratégia tenha êxito, é necessário que todos os funcionários da organização, desde o mais alto ao mais baixo nível, conheçam a estratégia que se pretende implementar e o mais importante, precisam envolver-se na estratégia.

3.1.3 Tipos de Estratégia

De acordo com Mintzberg (2000), os tipos de estratégia são:

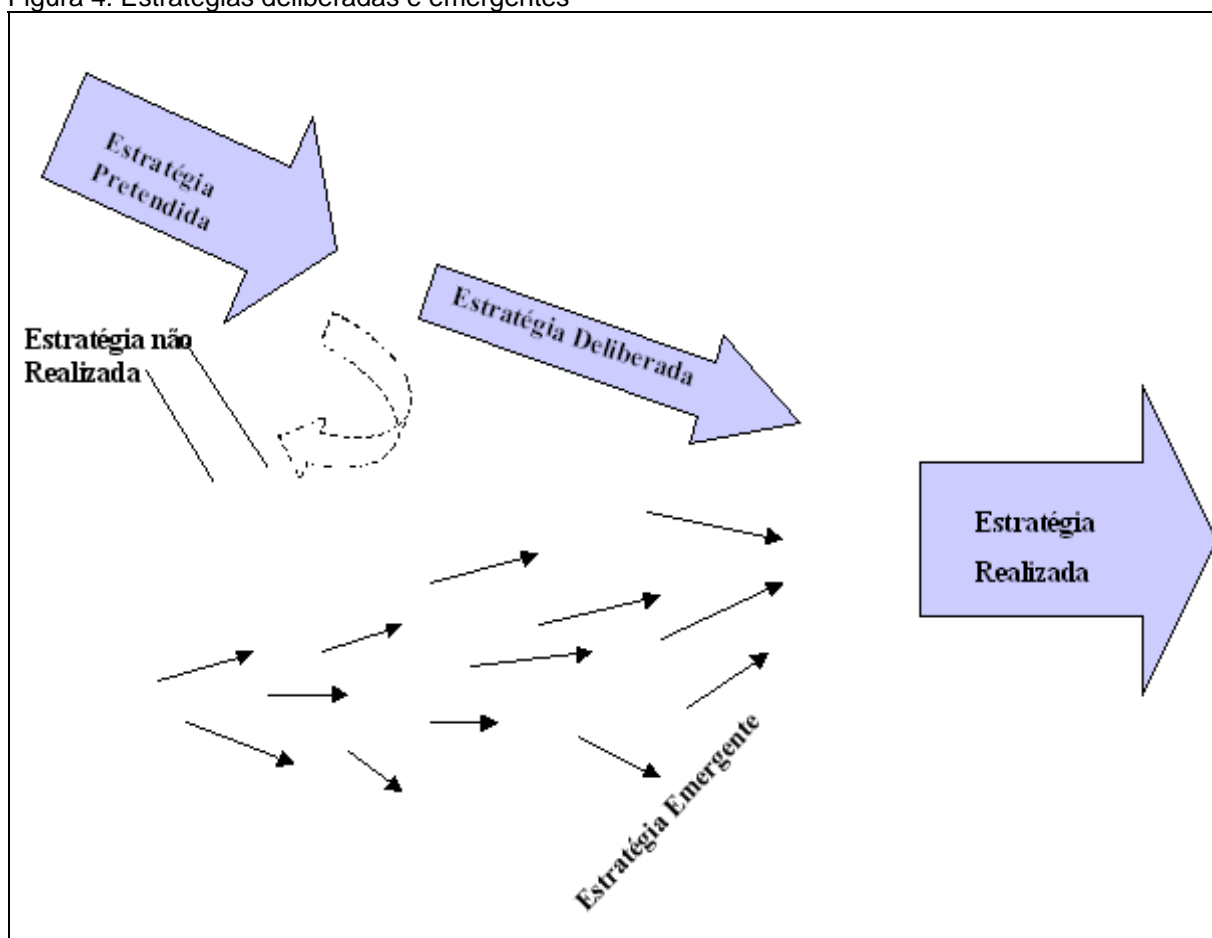
- a. Defensiva: formulada para manter uma linha de produtos e serviços;
- b. Prospectiva: formulada para inovar produtos ou serviços;
- c. Analítica, formulada para manter e inovar uma linha de produtos ou serviços;
- d. Reativa: formulada para reagir ao ambiente
- e. Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente:

Na estratégia deliberada, pretende-se adotar um plano formal, seguindo etapas pré-estabelecidas. A estratégia emergente decorre da estratégia constitui-se de etapas processuais, sendo um processo de aprendizado ou padrão de evolução.

Geralmente a estratégia emergente decorre da estratégia deliberada onde é necessário adotar uma nova estratégia, quando ocorre uma falha na etapa pré-estabelecida, ou seja, uma estratégia emergente surge quando a estratégia deliberada que foi traçada pela organização não consegue alcançar os objetivos pretendidos.

A figura 4 abaixo demonstra, que durante o desenvolvimento de uma estratégia, poderão ser traçadas estratégias emergentes visando o alcance dos objetivos pretendidos pela empresa, garantindo que a estratégia deliberada efetivamente seja realizada.

Figura 4: Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg; Safári de Estratégia (2000, p.19)

f. Estratégia Tateante:

Trata-se de uma estratégia flexível, sem deixar de apresentar caráter intencional, onde casos de sucessos de determinado setor da empresa são compartilhados com outros setores ou com a alta gerência, possibilitando uma reflexão a fim de que se tornem base para futuras intenções de sucesso de toda a organização.

g. Estratégia Competitiva x Estratégia Corporativa:

A estratégia corporativa é elaborada em relação ao tipo de negócio em que a empresa atua enquanto que a estratégia competitiva é elaborada na forma como a organização compete em determinado negócio, ou seja, compreendem atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores (MINTZBERG, 2000).

3.1.4 Escolha da Estratégia

A escolha da estratégia a ser adotada pela empresa deve estar relacionada com as metas e objetivos traçados, considerando-se os seguintes pontos:

- a) a ação dos concorrentes
- b) a alavancagem dos pontos fortes
- c) a neutralização dos pontos fracos
- d) a exploração das oportunidades
- e) a preparação para as ameaças
- f) a ênfase do que a empresa faz de melhor

A empresa tem que ser vista de fora para dentro, considerando a melhor forma de relacionar-se com o ambiente empresarial.

A comunicação da estratégia para toda equipe é primordial e deve ser apresentada de forma clara e precisa, buscando o comprometimento de todos na sua implementação.

3.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.(OLIVEIRA, 1991)

O planejamento estratégico procura ajustar a organização ao seu ambiente, tentando resolver os seus problemas, contornando as suas limitações, capitalizando vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades surgidas. Destaca a opção por um modo de compatibilização entre os extremos, por meio de estratégias, buscando alcançar os objetivos da empresa.

O planejamento estratégico organiza, de forma sistemática, os esforços necessários para levar adiante decisões, por meio de medida de resultados frente às expectativas projetadas em um processo de retroalimentação.

Consiste em uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa: compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, passando pelo diagnóstico do posicionamento da marca até a definição de estratégias que combinem diferentes meios de comunicação interna e externa.

Também procura responder, dentre outras, às seguintes questões da organização:

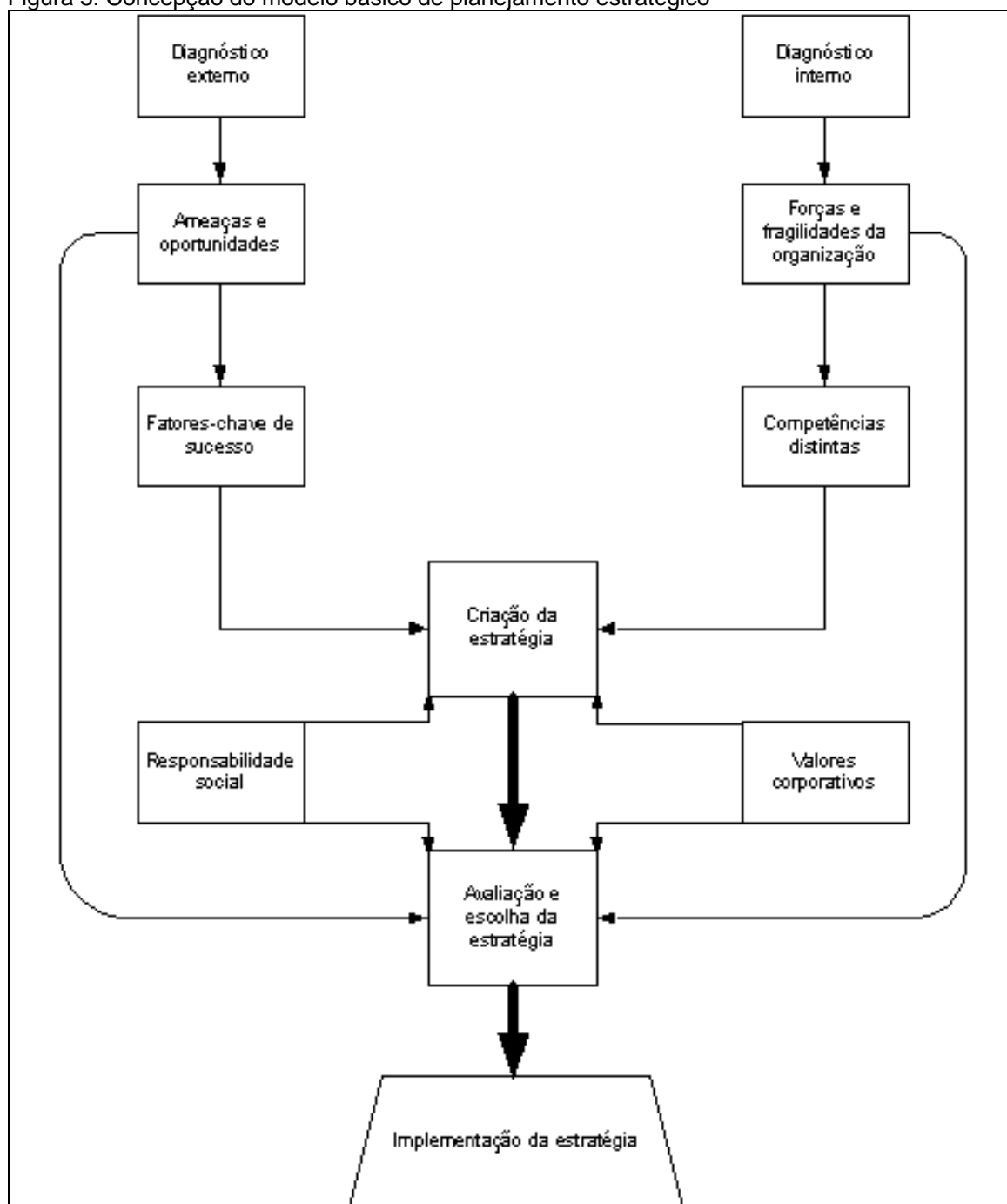
- a) Qual é a nossa missão e nossa finalidade básica?
- b) O que nossos concorrentes farão?
- c) Que oportunidades podemos explorar?
- d) Que estratégia são melhores para nós?

A realização de um planejamento estratégico requer, de início, uma mudança tanto na filosofia quanto na prática gerencial das organizações, pois sua implementação não se dá apenas por meio de modificações no nível técnico dos processos e dos instrumentos decisórios: trata-se de uma conquista estimulada por mudanças conceituais e resulta em novas formas de comportamento, técnicas e práticas de planejamento, controle e de avaliação de produção.

O planejamento estratégico procura suplantar dificuldades para restabelecer o rumo da empresa, utilizando-se não só do conhecimento sobre fatores controláveis, mas também dos fatores externos não controláveis, possibilitando diminuir a incerteza e o risco e sensibilizar-se à ambiência externa e interna.

O modelo básico do planejamento estratégico inicia-se com uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), da empresa em que é possível identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização. De posse desse levantamento, é possível criar a estratégia agregando a responsabilidade social e os valores corporativos da organização. É necessário que avalie da estratégia elaborada, verificando os recursos disponíveis pela organização para a implementação da estratégia, conforme figura 5 abaixo:

Figura 5: Concepção do modelo básico de planejamento estratégico



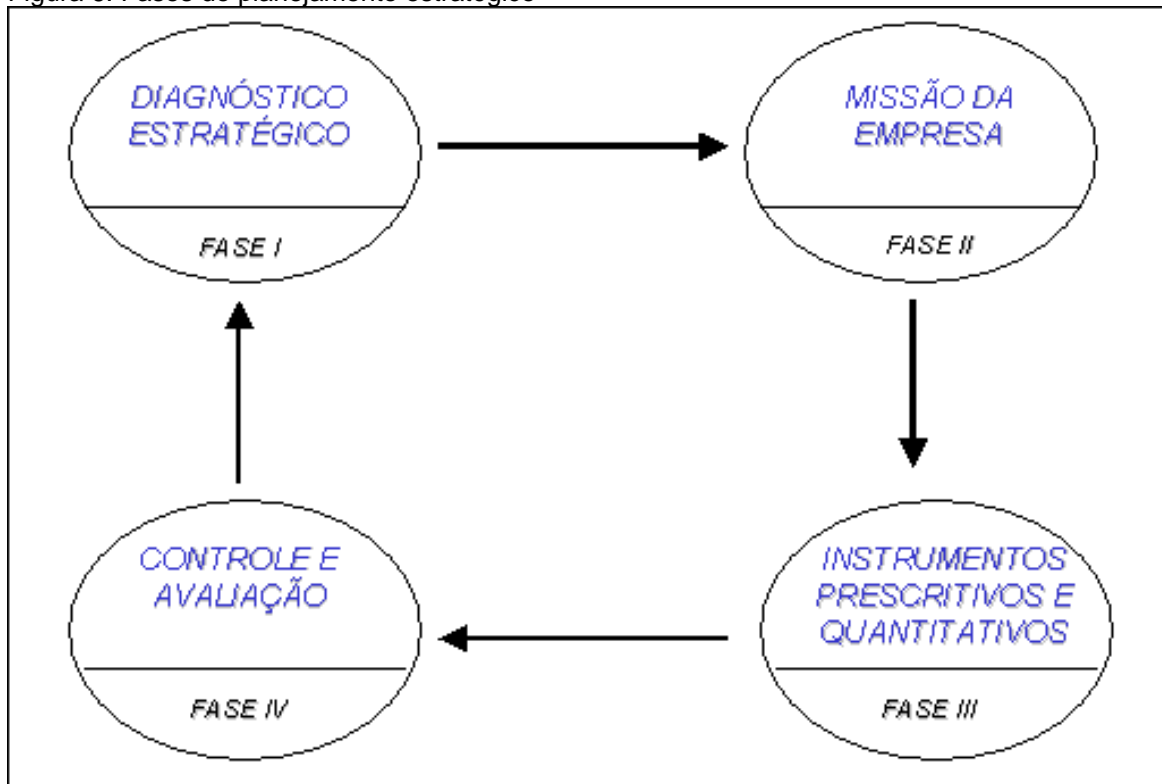
Fonte: Chiavenato; Sapiro; Planejamento Estratégico (2003 p. 43)

O processo estratégico é composto de quatro fases fundamentais do processo de planejamento e gestão estratégica conforme demonstrado na figura 6 a seguir.

A estratégia aponta o caminho e o planejamento estratégico indica como andar nele, resultando em um plano estratégico que indica ações às quais a

empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos globais possibilitando a implementação da estratégia.

Figura 6: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira; Estratégia Empresarial (1991, p. 65)

3.2.1 Diagnóstico Estratégico

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. (SAPIRO E CHIAVENATO, 2003)

Para cumprir suas metas a organização precisa conhecer seu perfil, sua missão, visão e seus propósitos e ainda, conhecer a intenção estratégica de seus clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes.

O Planejamento Estratégico inicia-se com o diagnóstico da estrutura da organização onde se procura definir o seu perfil, identificando quais são as partes interessadas e suas necessidades. Também são evidenciados os aspectos mais importantes dos processos de transformação dos insumos em produtos com valor

agregado. Também são identificados aspectos relativos ao mercado em que a organização se situa e seus principais desafios.

O cuidado no detalhamento do perfil facilita as definições da missão, visão e valores organizacionais, como também na definição das estratégias.

3.2.1.1 Diretrizes e valores organizacionais

A descrição do perfil da organização, permite que pessoas, e principalmente a alta direção, tenham a oportunidade de fazer uma reflexão sobre os aspectos mais importantes dos seus processos – de produção, de apoio e de relacionamento com todas as partes interessadas. Dessa forma, a organização define suas diretrizes e seus valores. O autoconhecimento é um produto da discussão e descrição do perfil.

É comum às organizações envolverem diversos níveis na discussão dos seus valores e diretrizes, e com isso buscar obter o envolvimento do maior número possível de pessoas e diminuir os riscos de um insucesso no alcance dos objetivos, mas a responsabilidade, em última instância, pela sua definição é da alta direção.

3.2.1.2 Missão

O processo de elaboração da missão, deve observar alguns pontos. Esses pontos podem ser definidos ao se responder questões/itens relacionados a atividade, produtos, mercados, identidade, ênfase e outros aspectos considerados relevantes.

3.2.1.3 Visão

Para a definição da visão devem ser considerados aspectos relacionados ao estado que a organização deseja atingir no futuro.

Como forma prática de sua definição, precisam ser respondidas perguntas do tipo: “o que a organização será?”; “o que a organização fará?”; “como a organização estará?”; e “onde a organização estará?”.

Sendo a visão uma imagem do que a organização quer criar no futuro, é importante não perder de vista que ela parte do presente. Assim, é fundamental que a missão esteja muito clara para toda a organização.

3.2.1.4 Valores

Os valores, ou valores organizacionais, são os “entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas relações organizacionais estão baseadas” (FPNQ, 2004).

Os valores fazem parte da cultura organizacional. No entanto é da maior importância ter em mente que, por mais que a organização procure oferecer condições de participação para as pessoas, o grupo de comando é quem determina o que a empresa quer ser e o que fará. Isto faz com que os valores da organização, e conseqüentemente a sua cultura, tenham muito da alta direção.

Os valores representam o que a organização dá maior importância. Como devem ser observados pelas pessoas, é importante que sejam entendidos e aceitos por elas.

3.3 Análise estratégica

A definição das estratégias da organização tem por base a análise dos fatores que impactam nos seus resultados. Essa análise é feita com base nos cenários em que a organização se situa. Devem ser considerados os fatores externos – fatores do ambiente do negócio e fatores macroeconômicos – e fatores internos – relacionados às funções existentes na organização.

A análise dos fatores externos permite identificar as ameaças e oportunidades do ambiente em que a organização se posiciona e definir as estratégias para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

Quando da análise dos fatores internos, são considerados os pontos fortes e fracos, relacionados às funções existentes na organização. São aqueles controláveis pela organização.

3.3.1 Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos do planejamento estratégico são conceitos criados pela organização que explicitarão o que deve ser feito para alcançar seus objetivos. Esses conceitos são definidos de acordo com a missão e postura estratégica da organização, respeitando as políticas traçadas por ela.

Os instrumentos básicos consistem em:

- a) Objetivo – é o alvo ou a situação que se pretende alcançar.
- b) Objetivo Funcional – é o objetivo intermediário, relacionado com às Unidades Organizacionais, que deve ser atingido juntamente com o objetivo da empresa.
- c) Desafio – realização a ser continuamente perseguida, quantificável e com prazo estabelecido. Exige esforço extra e se condiciona a modificação de uma situação.
- d) Meta – representa os passos para se alcançar o desafio.
- e) Estratégia – é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo.
- f) Política – é a definição dos níveis de delegação, faixa de valores e quantidade-limites e de abrangência das ações para consecução dos objetivos.

- g) Projeto – trabalho a ser executado com responsabilidades de execução que tem como desafio atingir o objetivo esperado.

3.3.2 Instrumentos quantitativos

Consiste em projeções econômico-financeiras elaboradas no planejamento estratégico, necessárias ao desenvolvimento de planos de ação, projetos e atividades previstas para se alcançar um objetivo.

Mais conhecido como planejamento orçamentário, é de extrema importância, pois visa analisar os recursos necessários, quais as expectativas para se alcançar os objetivos, desafios e metas e ainda:

- a) consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- b) está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

3.4 Controle e Avaliação

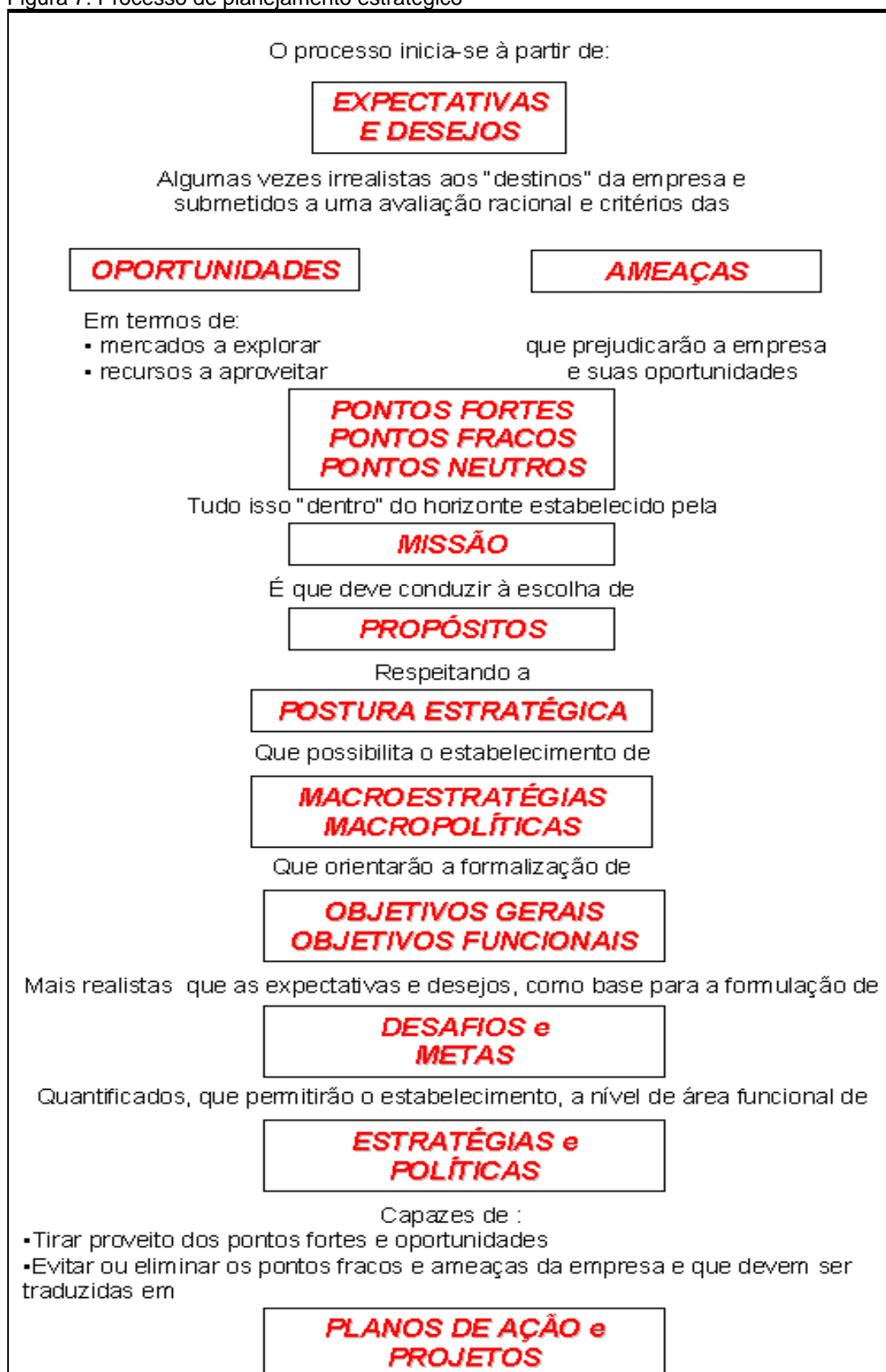
Esta fase do planejamento Estratégico abrange a análise de como a organização está se encaminhando para a situação desejada.

O controle é utilizado para assegurar a finalização de projetos para o alcance dos objetivos empresariais. Pode ser realizado de diversas formas, desde que esteja dentro de uma situação adequada de custo-benefício:

- a) Avaliação de desempenho
- b) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- c) Análise de desvios
- d) Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas

A figura 7, reforça o entendimento do processo de planejamento estratégico para que se possa alcançar de forma efetiva o objetivo da organização.

Figura 7: Processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira; Estratégia Empresarial (1999, p.76)

3.5 Administração Estratégica

Administração Estratégica é constituída do planejamento estratégico, do desenvolvimento estratégico e do controle estratégico.

No Planejamento Estratégico, o executivo estabelece o rumo a ser seguido pela organização, no Desenvolvimento Estratégico flexibiliza recursos que assegurem a concepção da mudança proposta e no controle estratégico estimula a comunicação, a confiança e compromisso, compartilhando com aqueles que integram e participam do processo de forma a conduzir a organização ao sucesso empresarial.

3.5.1 Desenvolvimento Estratégico

Toda estratégia pressupõe a definição de objetivos a serem cumpridos e recursos a serem dispostos, viabilizados através da estrutura organizacional. De maneira geral, toda formulação de estratégias pressupõe uma mudança organizacional (OLIVEIRA, 1991)

A mudança dentro de uma organização exige a definição de novos papéis, de uma missão bem definida, dependências hierárquicas e níveis de responsabilidade. Essa mudança requer capacitação e treinamentos que para os funcionários da organização desenvolva aptidões e atitudes necessárias à função que lhe foi atribuída.

3.5.2 Controle Estratégico

O controle estratégico implica na avaliação periódica dos resultados obtidos com a implantação da estratégia elaborada. Para a realização dessa avaliação, torna-se necessário uma comparação dos indicadores de gestão localizados nos pontos estratégicos, associadas às responsabilidades das diferentes unidades organizacionais envolvidas (OLIVEIRA, 1991).

Os indicadores de gestão consistem em metodologias aplicadas pelas organizações para verificar a efetividade da estratégia implementada. Através dos resultados obtidos, é possível adotar ações corretivas que servirão de base para um processo de aprendizado pedagógico empresarial, que deve assegurar que a administração estratégica se aperfeiçoe e se adapte às diferentes situações surgidas ao longo do tempo, que não foram previstas pela organização quando da concepção do planejamento estratégico.

3.6 Pensamento Estratégico

O pensamento estratégico representa toda a sustentação básica para o adequado resultado estratégico de uma organização, porque nenhum planejamento estratégico ou nenhuma administração estratégica terá sustentação, se os executivos responsáveis pelas macrodecisões não tiverem um pensamento estratégico (OLIVEIRA, 1991)

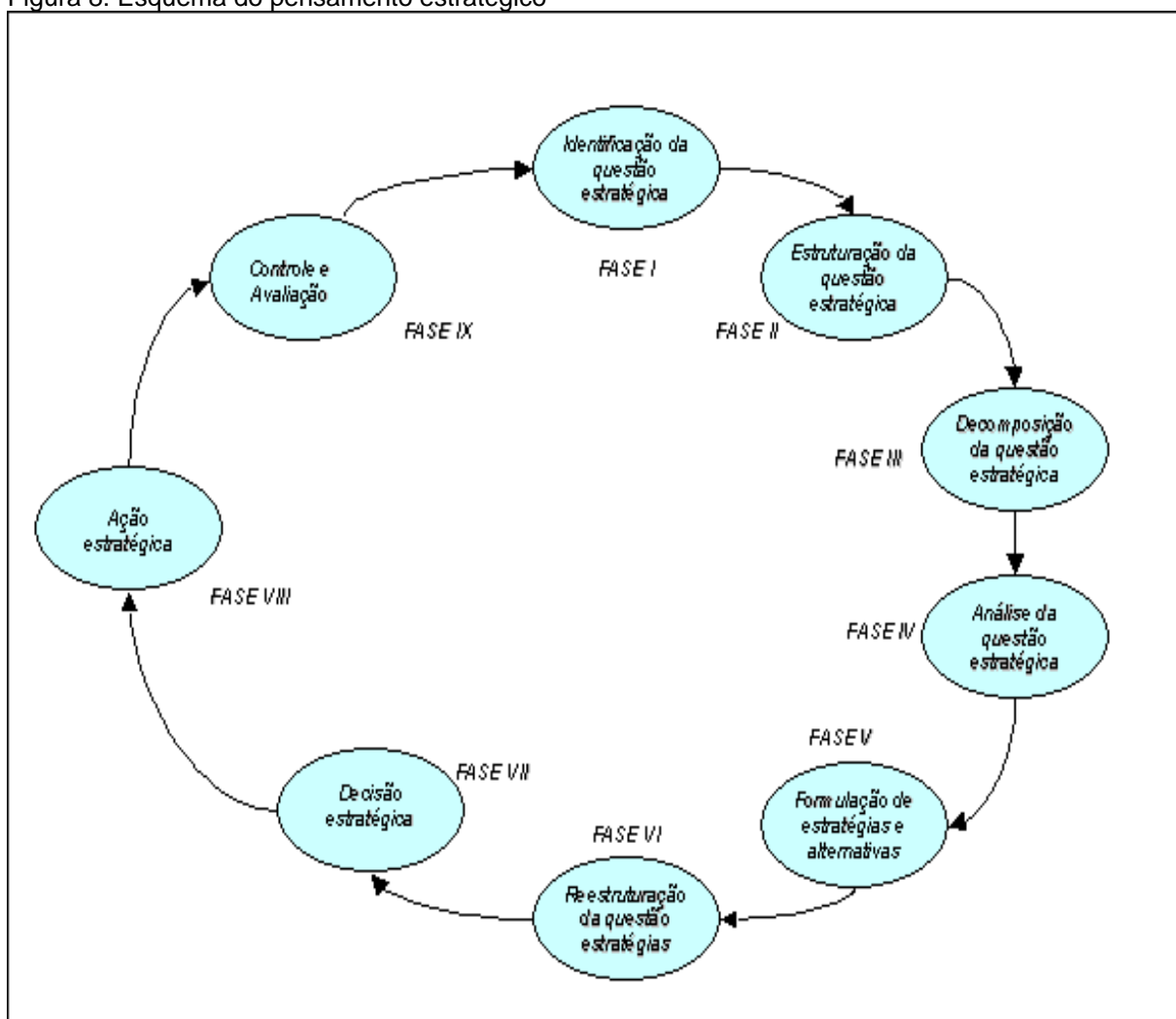
Baseado neste conceito, conclui-se que a base para sustentação do pensamento estratégico, consiste no executivo da organização possuir raciocínio e lógica estratégica, permitindo a visualização de cada componente do desenvolvimento da estratégia.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993):

O administrador com mentalidade estratégica tem a habilidade de perceber as tendências subjacentes que farão com que o futuro seja diferente do passado, ou seja, é necessário desenvolver o pensamento estratégico para que se adquira a premissa básica do processo de planejamento estratégico: ter visão aberta e abrangente da organização e seu ambiente para alcançar as metas e objetivos traçados.

Para que o pensamento estratégico tenha sucesso, deve ter como sustentação um processo estruturado, conforme demonstra a figura 8:

Figura 8: Esquema do pensamento estratégico



Fonte: Oliveira; Estratégia Empresarial (1999, p.80)

Como pode se observar, a figura 8 demonstra que o pensamento estratégico abrange todas as fases do planejamento estratégico, onde o executivo responsável pelo desenvolvimento e efetividade de cada uma delas, adotando para isso uma postura alinhada à estratégia da organização.

3.7 Terceirização

3.7.1 Aspectos Conceituais da Terceirização

Na iniciativa privada, o método de contratar terceiros, de acordo com Leira e Saratt (1995) surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e

consolidou-se como técnica de administração empresarial à partir da década de 50 com o desenvolvimento acelerado da indústria.

No Brasil, conforme Queiroz (2005) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriram as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Desde aquela época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros e vinha sendo aplicada apenas para reduzir custo de mão de obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter algumas economias e gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

As pequenas e médias empresas mais ágeis, e percebendo o momento de mudança, aproveitaram-se da situação e começaram a conquistar parcelas significativas do mercado. Mas, logo as grandes organizações tiveram que buscar novas saídas que as colocassem novamente no mercado de forma competitiva.

A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge então o *outsourcing*, expressão que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. (GIOSA, 1993)

A terceirização tem sido definida como sendo um processo planejado de transferência de atividades delegadas (empresas contratadas), ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

3.7.2 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

A terceirização, como em qualquer modelo de gestão, apresenta vantagens e desvantagens para a empresa. Na tabela a seguir, estão os itens mais relevantes, do ponto de vista de alguns autores.

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens da Terceirização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Focalização dos negócios da empresa na sua área de atuação	Risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra na mesma proporção
Diminuição dos desperdícios	Resistência e conservadorismo
Redução das atividades meio	Risco de coordenação de contratos
Aumento da qualidade	Falta de parâmetros de custos internos
Ganhos de flexibilidade	Demissões na fase inicial
Aumento da especialização do serviço	Custo de demissões
Aprimoramento do sistema de custeio	Dificuldade de encontrar a parceria ideal
Maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional	Falta de cuidado na escolha de fornecedores
Maior agilidade nas decisões	Aumento do risco a ser administrado
Menor custo	Conflito com sindicatos
Maior lucratividade e crescimento	Mudanças na estrutura do poder
Favorecimento da economia de mercado	Aumento da dependência de Terceiros
Otimização de serviços	Perda do vínculo para com o empregado
Redução dos níveis hierárquicos	Desconhecimento da legislação trabalhista
Aumento da produtividade e competitividade	Dificuldade de aproveitamento dos empregados já treinados
Redução do quadro direto de empregados	Perda de identidade cultural da empresa, a longo prazo, por parte dos funcionários

Fonte: Queiroz, Como Implantar a Terceirização (2005, p.75)

Vantagens vêm sendo associadas à adoção da terceirização, tais como o acesso a novos recursos tecnológicos e inovações, previsibilidade dos gastos, custos e prazos e acesso de pessoal qualificado.

A principal vantagem, sob o aspecto administrativo, é a de se ter alternativa par melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido aliado à produtividade.

Além dessa, existe a possibilidade de se obter um controle de qualidade total dentro da organização; a diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários e a redução do preço final do produto ou serviço.

A terceirização gera a desburocratização na estrutura organizacional da empresa. Adotando a terceirização, a empresa poderá concentrar recursos e esforços na área em que é especializada, melhorando a qualidade do produto

reduzindo perdas no processo produtivo e oferecendo preços menores, adquirindo dessa forma, competitividade no mercado.

Segundo Martins (2003) a terceirização proporciona também, vantagem para o trabalhador:

Para o trabalhador, é possível apontar as seguintes vantagens: adquirir e trabalhar em seu próprio negócio, deixando de ser empregado para ser patrão; independência na prestação de serviços; o que não tinha quando era empregado, pois estava sujeito a ordens; maior motivação para produzir, pois o negócio é seu; desenvolvimento do seu lado empreendedor, de produzir alguma coisa por conta própria.

Uma das principais desvantagens/riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista. Outro risco é o de pensar na terceirização apenas como forma de reduzir custos, se esse objetivo não for alcançado, ou no final a terceirização não der certo, implicará no desprestígio de todo processo.

As organizações podem mitigar o risco de contratar uma empresa inadequada. Para tal é necessário efetuar uma seleção criteriosa onde são exigidos das empresas selecionadas, documentos que comprovem sua capacidade técnica acerca do serviço que será terceirizado.

Um fator importante e inovador, é ouvir os empregados do futuro parceiro, conversar com empresas que já utilizam os serviços, conhecer planejamentos a curto e longo prazo, principalmente, conhecer a filosofia central da empresa.

4 A TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO DA CNC

A CNC é uma entidade sindical e tem como objetivo orientar, coordenar, proteger e defender todas as atividades econômicas do Comércio, harmonizando-as com os superiores interesses do País. É responsável pela criação, organização e administração, em âmbito nacional, do Serviço Social do Comércio (SESC) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), instituições privadas e sem fins lucrativos, reconhecidas por Decretos Leis. Juntas formam um sistema mantido integralmente pela classe empresarial do Comércio, sem ônus para os empregados ou para os cofres públicos.

O Sistema CNC está sintonizado com os princípios e interesses mais expressivos do País, e tem, no seu todo, posturas claras e inequívocas nas áreas política, econômica e social.

Visando o aprimoramento integral dos recursos humanos, a valorização do trabalhador, o fortalecimento de uma sociedade democrática, próspera e livre, o Sistema CNC é parte integrante da vida brasileira, empenhando-se continuamente pelos caminhos da estabilidade, do desenvolvimento econômico e da justiça social.

O setor responsável pela administração dos serviços de limpeza e conservação da CNC é o SADE/DF - Serviço de Administração do Edifício, subordinado diretamente à Coordenação de Apoio Administrativo – CAA/DF, que por sua vez é subordinada ao Departamento de Administração - DAD.

A missão do SADE/DF é assegurar efetividade na gestão dos processos administrativos relativos a serviços gerais e transportes da CNC e sua visão é prover a CNC de estrutura de serviços gerais e de transportes, de acordo com os critérios de qualidade considerados pelo FNPQ, alinhados com a missão e a visão.

O SADE/DF é responsável pela administração dos serviços de transporte, copa, apoio administrativo, mensageiro, artífice, telefonia e de limpeza e conservação.

4.1 Diagnóstico

A organização possuía três funcionários contratados para execução dos serviços de limpeza e conservação, percebendo uma remuneração mensal acima do valor praticado no mercado de trabalho e ainda, eram contemplados com todos os benefícios oferecidos (plano de saúde, odontológico, ticket refeição, vale transporte, bolsa de estudos para cursos técnicos e ensino médio, assistência social e serviço de bem estar, plano de previdência complementar, cooperativa assistida, auxílio funeral, empréstimos para casos especiais, cesta de natal, festa de confraternização e treinamentos).

Os funcionários eram responsáveis pela limpeza e conservação de cinco andares do edifício e ainda, o remanejamento de mobiliários e equipamentos, distribuídos da seguinte forma:

- a) Um servente destinado para limpeza e conservação de cada um dos três andares funcionais da empresa;
- b) Limpeza e conservação, realizada em conjunto, nos dois andares destinados aos eventos realizados pela empresa, de acordo com a necessidade; e
- c) Remanejamento de mobiliários e equipamentos, realizado em conjunto, em todos os ambientes da empresa, de acordo com a demanda.

Apesar das características apresentadas, a equipe demonstrava insatisfação e falta de comprometimento (atrasos, faltas não justificadas, insubordinação) na execução de suas atribuições.

No intuito de motivar os funcionários a empresa promoveu treinamentos voltados para a área de Administração do Edifício, focados na qualidade de atendimento e na qualidade total.

Os treinamentos realizados trouxeram resultados às equipes de transporte, copa, apoio administrativo, mensageiro, artífice e telefonia, porém, a equipe de limpeza e conservação não aderiu às metodologias propostas pela empresa.

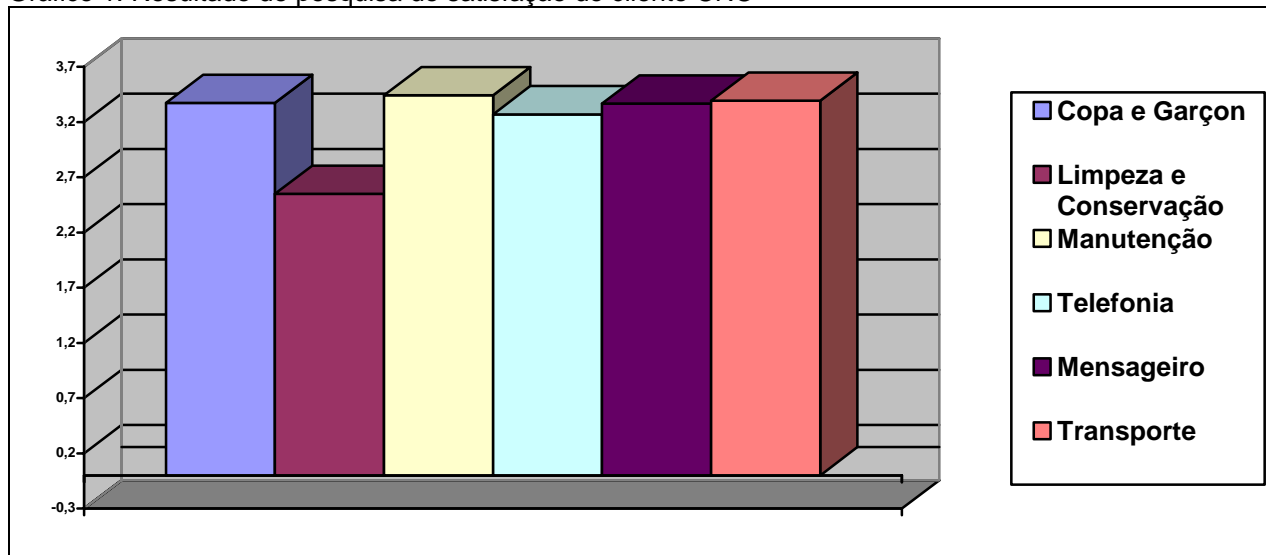
A qualidade do serviço continuou baixa, gerando reclamações por parte das Unidades Organizacionais da empresa.

Foram realizadas palestras, reuniões setoriais, rodízio dos funcionários buscando uma sensibilização por parte da equipe, porém, os resultados esperados não foram alcançados.

O gestor da Unidade responsável pelo serviço adotou a metodologia de pesquisa quantitativa e aplicou uma pesquisa de satisfação do cliente (Apêndice A) para identificar o nível de satisfação das Unidades Organizacionais pelos serviços prestados por àquela Unidade.

As opiniões das Unidades Organizacionais foram classificadas numa escala de 1 a 5, sendo o mínimo “Insatisfeito” e o máximo “Supera as expectativas”. Os resultados obtidos na pesquisa demonstraram que os serviços prestados pela equipe de limpeza e conservação alcançaram a menor pontuação, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Resultado de pesquisa de satisfação do cliente CNC



Fonte: DAD – Departamento de Administração da Confederação Nacional do Comércio

Diante dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação, o gestor da Unidade responsável pelos serviços, realizou um *brainstorm* com o intuito de identificar a problemática existente, em conjunto com a equipe de limpeza e conservação. A equipe justificou que a baixa qualidade do serviço era decorrente dos produtos e equipamentos disponíveis para execução das tarefas. A empresa

acatou as justificativas da equipe e providenciou a substituição de equipamentos bem como a aquisição de produtos de melhor qualidade. Apesar das providências adotadas pela empresa, o cenário permaneceu o mesmo.

Por fim, foram adotadas medidas administrativas (advertência verbal, escrita, suspensão e demissão), uma vez que todas as providências para melhoria do desempenho da equipe haviam sido tomadas pela empresa.

Diante da situação apresentada, o gestor do SADE/DF aplicou a metodologia do planejamento estratégico para definir a melhor estratégia a ser adotada pela empresa para a substituição dos funcionários demitidos.

A organização dispunha de duas alternativas para substituição dos funcionários: contratação de novos funcionários através de processo seletivo ou a terceirização de serviços.

O objetivo da organização era otimizar o serviço e oferecer aos seus clientes internos um serviço de qualidade, de acordo com os critérios considerados pelo FPNQ, alinhados com sua missão e a visão.

Para a tomada de decisão estratégica o gestor da unidade realizou uma análise *SWOT* identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades de cada uma das alternativas conforme a seguir:

Contratar

Pontos Fortes:

- a) Vínculo empregatício
- b) Manutenção da identidade cultural
- c) Baixa rotatividade

Pontos Fracos:

- a) Gastos com produtos e equipamentos
- b) Ausência de funcionário para substituição imediata
- c) Custos com salários e encargos

Ameaças:

- a) Falta de *Expertise*

- b) Contenciosos judiciais

Oportunidades:

- a) Ausência de dependência de terceiros
- b) Processo seletivo realizado por psicólogos da empresa

Terceirizar

Pontos Fortes:

- a) *Expertise* na qualidade dos serviços prestados
- b) Substituição imediata de funcionários na ausência de outro
- c) Redução de gastos com produtos e equipamentos
- d) Transferência de atribuição de tarefas

Pontos Fracos:

- a) Perda do vínculo com o empregado
- b) Perda de identidade cultural

Ameaças:

- a) Risco de contratar empresa não qualitativa
- b) Aumento da dependência de terceiros
- c) Utilizar o processo de terceirização apenas como redução de custos

Oportunidades

- a) Tendência de mercado
- b) Ausência de contencioso judicial
- c) Dotar a empresa de novas tecnologias
- d) Desburocratização dos processos
- e) Redução do custo final do serviço

Diante da análise realizada, o gestor da unidade, em conjunto com a alta administração da organização, identificou que a melhor estratégia a ser adotada pela empresa seria optar pela terceirização dos serviços, tendo em vista que os resultados apresentados na matriz de terceirização eram superiores ao de contratação e se alinhavam melhor com a missão e visão da unidade.

4.2 Utilização dos instrumentos prescritivos

O gestor da unidade utilizou os instrumentos prescritivos do processo do planejamento estratégico para explicitar o que deveria ser realizado pela organização, para direcionar o alcance dos propósitos estabelecidos.

Quadro 2: Utilização dos instrumentos prescritivos

OBJETIVO	Terceirizar os serviços de limpeza e conservação da CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO.
OBJETIVO FUNCIONAL	O objetivo do SADE/DF era assegurar a efetividade na gestão dos serviços de limpeza e conservação da CNC.
DESAFIO	Oferecer um serviço de qualidade, de acordo com os critérios de qualidade exigidos pela organização.
META	Alcançar um melhor índice de satisfação dos clientes internos.
ESTRATÉGIA	A estratégia a ser utilizada pela organização é a terceirização.
POLÍTICA	Conscientizar os usuários da necessidade e das vantagens do processo de terceirização. Adotar política de parceria com a empresa contratada, estabelecendo regras entre ambas as partes, delimitando as responsabilidades, evitando conflitos.
PROJETO	Selecionar uma empresa com referência no mercado, que apresente política de administração de fácil auditoria, que tenha know how apropriado, qualidade e custos competitivos e infra-estrutura e logística compatível.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Seleção da empresa contratada

A empresa contratada foi selecionada através de processo de licitação, onde foram avaliados os seguintes critérios para a escolha da mesma:

- a) Experiência de mercado;
- b) Idoneidade técnica;
- c) Lastro financeiro;
- d) Conceituação no mercado;
- e) Custos competitivos e
- f) Responsabilidade sócio-ambiental.

4.4 Seleção dos prestadores de serviços

A empresa contratada selecionou os prestadores de serviços de acordo com o perfil especificado pela empresa contratante.

4.5 Comunicação às Unidades Organizacionais do processo de terceirização dos serviços de limpeza e conservação

A comunicação se deu verbalmente, através de visitas aos gestores das Unidades Organizacionais, onde foram expostos os motivos do procedimento adotado.

4.6 Ambientação dos prestadores de serviços

Os prestadores de serviços selecionados foram encaminhados à CNC e foram recepcionados pelo gestor do SADE/DF, responsável pela gestão dos serviços de limpeza e conservação e por fim, apresentados às Unidades Organizacionais.

Os prestadores de serviços foram orientados quanto à política de pessoal existente na empresa, cultura organizacional, a qualidade esperada na prestação dos serviços, a importância dos serviços prestados e relacionamentos interpessoais.

Receberam treinamento durante quinze dias e são orientados constantemente visando o bom desempenho de suas atribuições.

4.7 Controle e Avaliação

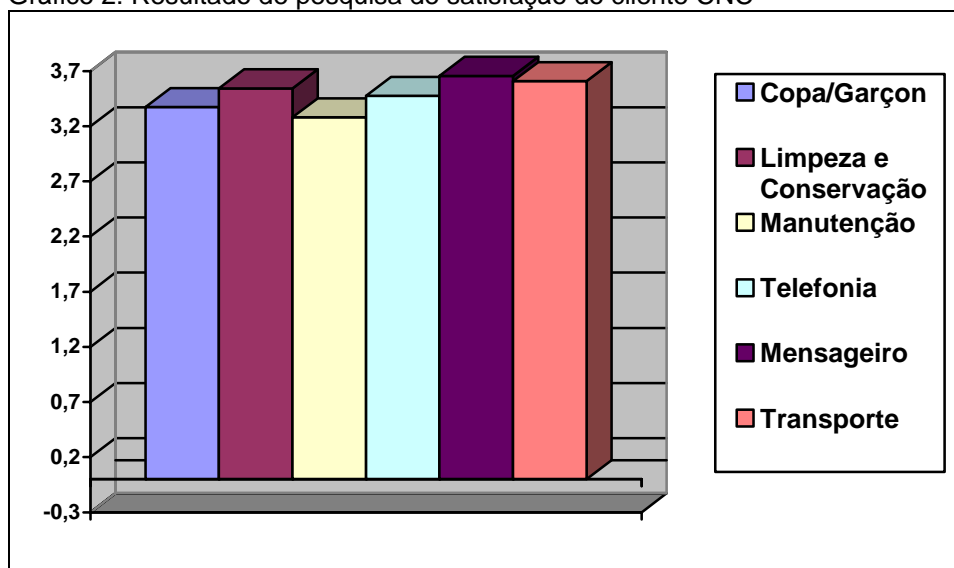
As atribuições inerentes aos prestadores de serviços são as mesmas que eram imputadas aos funcionários contratados pela Confederação Nacional do Comércio, podendo-se dessa forma, efetuar uma avaliação justa a respeito dos serviços prestados.

Os serviços são executados de acordo com as orientações transmitidas aos prestadores de serviço com qualidade e presteza. Não foram recebidas, desde a implementação da terceirização de serviços, reclamações das diversas Unidades Organizacionais, a respeito dos serviços prestados.

Além da qualidade dos serviços prestados, percebe-se um alto nível de comprometimento e envolvimento na execução das tarefas e uma preocupação quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos pelo gestor da unidade. Além disso, o clima organizacional teve uma melhoria considerável, tendo em vista a motivação demonstrada pela equipe.

Com o objetivo de comprovar o fato observado e para medir o grau de satisfação dos clientes internos da CNC com o processo de terceirização, aplicou-se uma nova pesquisa de satisfação do cliente, cujos resultados obtidos são demonstrados no gráfico 2.

Gráfico 2: Resultado de pesquisa de satisfação do cliente CNC



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 2 demonstra que o processo de terceirização foi altamente eficaz para a empresa. A pesquisa comprovou que o índice relativo ao grau de satisfação pelos serviços prestados de limpeza e conservação não somente aumentou, como também ultrapassou os índices das outras atividades da Unidade Organizacional analisadas.

5 CONCLUSÃO

A utilização do planejamento estratégico para adoção da estratégia de terceirizar os serviços de limpeza e conservação da CNC foi eficaz, tendo em vista os resultados obtidos após a implementação do processo.

A adoção do Planejamento Estratégico para o processo de terceirização foi importante para a organização, uma vez que houve um estudo e uma estruturação do processo, onde foram utilizadas todas as ferramentas exigidas na elaboração do plano visando os objetivos a serem alcançados.

O processo de terceirização aumentou a qualidade dos serviços gerais oferecidos pelo SADE/DF, garantindo que a missão do setor seja cumprida, uma vez que os demais serviços oferecidos pelo setor já alcançavam o nível de satisfação exigido pela organização.

Verificou-se que o gestor possui raciocínio e lógica estratégica, e visualizou cada componente essencial ao desenvolvimento e implementação da estratégia, corroborando o conceito dos autores pesquisados no estudo acadêmico.

Conclui-se que não há necessidade de sugestão de melhoria de processo uma vez que os resultados obtidos enquadram-se nos padrões exigidos pela empresa.

Oliveira (1991) afirma que planejamento estratégico não é um processo estático e que deve ser avaliado constantemente. Dessa forma, sugere-se à empresa que faça revisões contínuas na operacionalização do processo identificando possíveis melhorias através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medindo o resultado das decisões tomadas com as expectativas alimentadas pela organização.

Para que a empresa mantenha ou aumente o padrão na prestação dos serviços executados por terceiros, recomenda-se que a empresa:

- a) Ofereça treinamentos e reciclagem aos prestadores de serviços;

- b) Realize reuniões periódicas identificando as necessidades e dificuldades apontadas pelos prestadores de serviços;
- c) Identificar fatores para manter os prestadores de serviços motivados, evitando a rotatividade, tendo em vista que o clima organizacional e o desempenho apresentado atende às necessidades da empresa.

6 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward. Tradução de Antonio Zoratto Sanvincente. *Implantando a Administração Estratégica*. - 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de Metodologia Científica*. - 2ª ed. - São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. - 6ª ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROESCH, Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. - 2ª ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIOSA, Lívio A. *Terceirização – Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Thompson Learning Edições, 1993.

LEIRA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton Dornelles. *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. São Paulo: Gente, 1992.

MARTINS, Sérgio Pinto. *A terceirização e o direito do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. *Safári de Estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia Empresarial – Uma abordagem empreendedora*. - 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. *Como Implantar a Terceirização*. São Paulo: STS, 2005.

VERGARA, Sílvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. - 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B. Estratégia e Sucesso nas Empresas. São Paulo: Saraiva, 2003.

7 APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa

CNC – Confederação Nacional do Comércio

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CNC

Caro Cliente,

Para fins de avaliação de seu nível de satisfação com os nossos serviços, encaminhamos este formulário para que lhe seja possível expressar suas expectativas, críticas e opiniões.

Agradecemos a sua participação e esperamos fazer desta uma ferramenta poderosa na busca da EXCELÊNCIA.

Esta pesquisa está dividida em 4 FOCOS DE AVALIAÇÃO, ou seja, os pontos que seriam objeto desta pesquisa de qualidade. Solicitamos avaliá-los segundo os QUESITOS propostos, dando-lhes uma nota de 1 a 5, conforme tabela abaixo:

1 - Insatisfeito
2 - Regular
3 - Bom
4 - Ótimo
5 - Supera as expectativas

Agradecemos a sua participação.

CNC – Confederação Nacional do Comércio
PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CNC

Com relação aos serviços prestados de Portaria	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido entre o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Frequência com a qual é dado retorno ao cliente acerca dos processos em andamento	
H – Apresentação pessoal	
Com relação aos serviços prestados de Copa e Garçon	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido para o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Apresentação pessoal	
Com relação aos serviços prestados de Transporte	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido para o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Apresentação pessoal	
Com relação aos serviços prestados de Limpeza e Conservação	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se iniciar o atendimento	
C – Tempo decorrido para o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Apresentação pessoal	
Com relação aos serviços prestados de Manutenção	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido entre o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Frequência com a qual é dado retorno ao cliente acerca dos processos em andamento	

CNC – Confederação Nacional do Comércio

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CNC

Com relação aos serviços prestados de Telefonia	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido para o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Frequência com a qual é dado retorno ao cliente acerca dos processos em andamento	
Com relação aos serviços prestados de Vigilância	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Criatividade na resolução do problema	
C – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
D – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
E – Apresentação pessoal	
Com relação aos serviços prestados pela Administração do SADE/DF	
QUESITO	NOTA
A – Grau de satisfação resultante do atendimento prestado	
B – Tempo decorrido para se efetuar o atendimento	
C – Tempo decorrido para o atendimento e a conclusão efetiva	
D – Criatividade na resolução do problema	
E – Nível de comprometimento e envolvimento percebidos pelo cliente	
F – Capacidade de comunicação interpessoal, cortesia no atendimento	
G – Frequência com a qual é dado retorno ao cliente acerca dos processos em andamento	

CNC – Confederação Nacional do Comércio

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE CNC

Caso queira fazer algum comentário ou crítica aos nossos serviços, por favor, utilize o espaço abaixo:

Caso queira dar alguma sugestão para a melhoria de nossa prestação de serviços, por favor, utilize o espaço abaixo: