



FACULDADE SÃO LUIS DE FRANÇA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THALITA CINTIA CAMPOS

**GESTÃO DO SETOR DE CONTRATOS NA EMPRESA
COMERCIAL CONFRIO EM ARACJU NO ANO DE 2011**

ARACAJU
2012

THALITA CINTIA CAMPOS

**GESTÃO DO SETOR DE CONTRATOS NA EMPRESA
COMERCIAL CONFRIO EM ARACJU NO ANO DE 2011**

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina TCC, como requisito para obtenção Grau em Bacharel de Administração de Empresas da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.^a Msc. Andréa Santos Ribeiro.

**ARACAJU
2012**

THALITA CINTIA CAMPOS

**GESTÃO DO SETOR DE CONTRATOS NA EMPRESA
COMERCIAL CONFRIO EM ARACJU NO ANO DE 2011**

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina Estágio Supervisionado I do Curso de Administração da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.^a. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado (a) em: ___/___/_____

Andréa Santos Ribeiro
Coordenadora do Curso de Administração de Empresas

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de demonstrar uma análise da gestão de contratos de prestação de serviços da empresa CONFRIIO e a relação dessa gestão com a manutenção dos mesmos. A pesquisa procurou (através do acesso aos contratos) analisar sua composição, meios de execução e resultados apresentados, ao longo da vigência dos mesmos. Tem-se a pretensão de contribuir tecnicamente, para elevação da qualidade na elaboração e manutenção de contratos de prestação de serviços, entre organizações que primem pela fidelidade, qualidade e pontualidade nas negociações firmadas. Sem dúvida, a gestão tem papel de extrema importância na consolidação de tal pretensão. É ela que, dentre outras atribuições, poderá proporcionar, maior rentabilidade e satisfação, na criação e manutenção de cada contrato.

Palavras: chave: Gestão. Serviços. Contrato.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate a management review of service contracts of the company CONFRIIO and the relationship of management with the maintenance of the same. The research sought (through access to contracts) to analyze their composition, means of implementation and results presented, during the period of validity of same. Has to pretend to contribute technically, for raising the quality in the preparation and maintenance of service contracts, between organizations that do not distinguish themselves for their loyalty, quality and punctuality in the negotiations signed. Without doubt, the management has very important role in the consolidation of such claim. It is she who, among other duties, can provide greater profitability and satisfaction, building and maintenance of each contract.

Key words:: Management. Services. Contract.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	PROBLEMA.....	7
1.2	OBJETIVOS	7
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	7
1.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	7
1.4	METODOLOGIA	8
2	HISTORICO DA CONFRIO	8
2.1	TRAJETORIA DA ORGANIZAÇÃO.....	8
2.2	ANALISE DA ORGANIZAÇÃO.....	9
2.2.1	MISSAO, VISÃO E VALORES	9
2.2.2	ANALISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO	9
2.2.3	CONCORRENCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA	10
2.2.4	POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS.....	10
2.2.5	POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES.....	10
2.2.6	AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
2.2.7	POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I E COMUNICAÇÃO.....	12
2.2.8	POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3	ESTADO DA ARTE	13
3.1	ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES	13
3.2	FIDELIDADE AO/DO CLIENTE	14
3.3	ESTUDO DE CASO CEMIG AR CONDICIONADO	15
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
4.1	GESTÃO DE CONTRATOS.....	17
4.2	TIPOS DE CONTRATOS.....	19
4.3	LEGISLAÇÃO SOBRE A GESTÃO DE CONTRATOS.....	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Segundo a constituição brasileira, serviço – (Lei 8.666/93 – Artigo 6º - II) é toda atividade prestada à Administração para atendimento às suas necessidades, destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.

A função de prestação de serviços de uma visa focalizar seus resultados e contribuir para que sejam alcançados os mais elevados níveis de satisfação possíveis. A adoção de um sistema de captação e implantação de contratos de prestação de serviços, entre uma organização empresarial e outras pessoas jurídicas passa necessariamente, pela gestão de contratos e, procura exatamente, a criação de um diferencial competitivo, mas para isso a tendência é que as organizações estejam sempre aprimorando seu atendimento, caracterizadas pelo conhecimento dos bens e serviços, políticas normativas e avaliação dos resultados, na busca incessante pela fidelização de seus clientes de forma efetiva.

Mas para isso é necessário o fortalecimento de sua estrutura, o que exige uma grande responsabilidade em seu gerenciamento, pois o cliente deseja antes de tudo, um serviço rápido, seguro e altamente profissional, sem complicações, apenas um relacionamento agradável, o que definirá a sua lealdade à organização. Utilizando uma visão estratégica cujo objetivo é identificar mecanismos que a empresa possa utilizar para captar e manter os contratos.

Nesta área há diversos objetivos e metas a serem alcançadas, onde seu principal propósito é a prestação de serviços satisfatórios, que conquistem perante a visão dos clientes, uma posição de valor, elevando seu conceito e conseqüentemente sua competitividade, diante do mercado, que se encontra em franco crescimento da concorrência. A organização deve procurar reinvestir e apostar na diversificação das atividades, como forma de buscar retorno positivo diante do seu público, garantido assim, sua sustentabilidade.

É necessário ter uma estrutura eficiente e eficaz na gestão administrativa, no que se refere à prestação de serviços, pois o crescimento das organizações defronta-se com desafios de sobrevivência e existência no mercado, visando assim um alavanco financeiro sólido e a satisfação de todos envolvidos.

1.1 PROBLEMA

O problema que despertou o interesse à ponto de incentivar um estudo sobre a temática objeto desse foi: A estratégia de gerir os contratos de prestação de serviços da empresa Confrio influencia na manutenção dos mesmos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de contratos de prestação de serviços da empresa CONFRIO e a sua relação com a manutenção dos mesmos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar os mecanismos que a empresa utiliza para captar contratos;
- Verificar a opinião dos gestores do setor sobre o processo de gestão de contratos;
- Identificar a opinião dos técnicos e algumas regras básicas para a conquista de clientes;
- Levantar dados técnicos sobre a gestão de contratos;
- Identificar pontos de melhoria no processo de gestão de contratos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se acadêmica e socialmente, em função de sua escolha repercutir em grande importância para a gestão do setor de contratos de manutenção, pois oportuniza construir novos métodos e procedimentos de reajustes e inovações desses contratos, para que se minimize a possibilidade do sofrimento de impactos futuros. Contribuindo inclusive, não só para a empresa objeto de estudo, mas para outras organizações que pratiquem os modelos de contrato ora estudados.

Oportuniza conquistar novos processos, que busquem sempre credibilidade e a manutenção de uma imagem institucional sólida, através da prática

permanente de atitudes coerentes com os valores da empresa e com as necessidades do mercado.

Portanto, importante se faz ressaltar que todos os procedimentos que serão executados através do plano de ação que se implantará são coerentes com a realidade da empresa, objeto desse estudo, para que haja benefícios para a mesma e consecutivamente buscar aumentar os números de carteiras do setor de contratos. Contribuindo e servindo de base para os interessados que atuem nessa área e também para trabalhos futuros.

1.4 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e explicativa, que a partir dessa classificação tornou possível identificar que o estudo trata-se de um estudo de caso, que, para Gil (2002), caracteriza-se pela investigação profunda e extensiva de um ou poucos objetos, de forma a obter um conhecimento amplo dos mesmos. A referida investigação utilizou como meio/procedimento, a análise dos contratos vigentes que a Empresa Confrio mantinha (e ainda mantém) com seus clientes, tendo como referencia o ano de 2011.

2 HISTORICO DA CONFRIIO

2.1 TRAJETORIA DA ORGANIZAÇÃO

A CONFRIIO é uma empresa genuinamente Sergipana que tem mais de 20 anos no mercado, com seus mais de 70.000 clientes de classes A, B e C, tem como objetivo servir o cliente com conforto e qualidade nos serviços prestados, conta com técnicos capacitados para realização de serviços que são treinados pela empresa e pela fabrica que a empresa é autorizada. É uma empresa familiar que busca parceria de qualidade com seus clientes e a sociedade.

2.2 ANALISE DA ORGANIZAÇÃO

2.2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES;

MISSÃO

A sua missão é oferecer soluções com conforto e segurança aos clientes em climatização de ambientes e comercializando equipamentos de tecnologia e prestação de serviços em condicionadores de ar e eletrodomésticos com excelência no atendimento de qualidade aos clientes.

VISÃO

A visão é manter-se como líder do mercado sergipano e consolidar-se entre as cinco melhores empresas do mercado alagoano em climatização de ambientes e prestação de serviços nos próximos três anos.

VALORES

- Ética;
- Respeito pelos consumidores;
- Qualidade nos serviços;
- Responsabilidade social.

2.2.2 ANALISE SWOT ORGANIZAÇÃO

PONTOS FORTES:

- Única autorizada Brastemp / cônsul em Sergipe;
- Técnicos especializados para atender a linha;
- Garantia de serviços;
- Peças originais de fabrica.

PONTOS FRACOS:

- Carência de mão de obra para área técnica;
- Concorrência externa;
- Disponibilidade de atendimento.

2.2.3 CONCORRÊNCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA

A CONFRIO enfrenta uma concorrência diária com técnicos não qualificados que fazem serviço por conta própria retirando a garantia do produto fazendo com o cliente deixe de ganhar o benefício oferecido pela fabrica como a garantia de fabrica.

Empresas de refrigeração que não são reconhecidas pela fabrica não tendo autorização para executar serviços na casa do consumidor.

O valor do serviço do corrente é mais baixo por não apresentar qualidade nas peças e nos serviços executados e não oferecendo garantia de serviço com qualidade e segurança para o consumidor.

2.2.4 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS

Por se tratar de uma autorizada o principal fornecedor é o fabricante dos eletrodomésticos o qual disponibiliza a venda de peças para que seja feito os serviços fora de garantia como também os serviços de garantia de fabrica.

2.2.5 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES

A empresa é procurada pelos clientes necessitando de atendimento para seus produtos que estão danificados e buscam atendimento seguro e com qualidade oferecida pela fabrica; também é oferecido pela empresa serviço de higienização de condicionadores de ar oferecer qualidade de vida aos clientes evitando futuros problemas de saúde do cliente.

2.2.6 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Descrevendo a cultura da empresa, possui uma gerente geral para grupo que é responsável por todos os processos e atividades da empresa juntamente com os coordenadores de cada setor sendo responsáveis pelas atividades e pelos liderados; os funcionários são tratados como colaboradores; existe um setor de recursos humanos e departamento de pessoal o qual é aberto a solicitações e resolução de dificuldades tanto para os colaboradores e coordenadores, a empresa possui um padrão de atendimento ao cliente; existe um processo detalhado do início do atendimento quando o cliente solicita a visita técnica, execução do serviço,

Acompanhamento, controle de qualidade, fechamento da ordem de serviço no financeiro até o arquivo da ordem de serviço quando há a conclusão; o que promove a integração interna dos setores que são responsáveis por este grande processo de atendimento ao cliente, onde cada um tem a sua responsabilidade do cumprimento dos prazos e atividades a serem desenvolvidas. É cultura da empresa proporcionar folga no dia do aniversário do colaborador para içar com sua família , o RH por sua vez telefona para o colaborador dando felicitações pelo seu aniversário.

Avaliando o clima da empresa existe um contato direto dos subordinados com os coordenadores imediatos, com o RH e com a gerencia da empresa por expor suas dificuldades e anseios a fim de sua produtividade possa melhorar cada vez mais, os conflitos interpessoais são tratados no RH o qual tenta solucionar buscando benefícios para ambos,

Os desperdícios de material de consumo dos colaboradores são combatidos com campanhas e informativos para o bom uso do ambiente de trabalho como também o zelo pelas ferramentas de trabalho, ambiente de trabalho é ameno em veio a velocidade de informações e agilidade nos processos para o andamento das atividades; é proposto ao colaborador que estiver com suas atividades em dias uma folga aos sábados proporcionando qualidade de vida aos colaboradores; o setor de RH cada vez mais ficar mais perto dos colaboradores para saber quais são as suas dificuldades e necessidades para melhor atender o colaborador.

2.2.7 POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I. E COMUNICAÇÃO

A empresa possui um sistema de circuito interno e externo de câmeras para segurança do colaborador nas dependências da empresa; é utilizado o sistema operacional interligado com a fabrica a qual tem acesso a todas as informações de ordem de serviços dos atendimentos este sistema é utilizado pelos setores cada um com o acesso necessário para desenvolvimento das suas atividades; a empresa possui um servidor que faz o gerenciamento da rede de computadores da empresa as informações são guardadas através de backup para a segurança de informação da empresa; não é permitido arquivar nos servidores nenhum material particular, os serviços de e-mail e de internet devem ser usados com bom senso para não sobrecarregar os servidores e o link; o setor de comunicação esta a cargo do setor de RH o qual repassa através de e-mail interno e sistema de comunicação interna o Outlook para os colaboradores todas as atividades e informativos para os colaboradores.

2.2.8 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

RECRUTAMENTO

- O recrutamento é feito através de divulgação das vagas através de site de empregos, anúncios em jornal, quadro de avisos de instituições de ensino, e recebimento de currículos na sede da empresa;

SELEÇÃO

- Após análise do currículo se classificado para atender a demanda da empresa o candidato é chamado para uma primeira entrevista com o Rh o candidato responde a um questionário próprio da empresa e responde a um teste de dominância cerebral depois vai para uma conversa com o Rh; se classificado vai para uma segunda entrevista será com o coordenador do setor o qual esta disputando a vaga e com a gerente da empresa caso passe no processo será convocado a ocupar a vaga;

TREINAMENTO

- Após o recrutamento e seleção do candidato, o mesmo é chamado para um treinamento em grupo onde é apresentado aos colaboradores da empresa, em seguida vão para sala de treinamento onde vão aprender a cultura da empresa, visão, missão, a história da empresa seus costumes, depois o novo entrante é colocado nos setores estratégicos da empresa para que conheça o negócio da empresa mais de perto em seguida vai para o setor o qual foi contratado sendo treinado para desenvolver as suas habilidades.

MEDICINA DO TRABALHO

- O programa de medicina do trabalho é feito a partir do ASO (atestado de saúde ocupacional) nos casos de admissão, demissão e periódico.
- O PCMSO (programa de controle médico saúde ocupacional) é feito periodicamente.
- Existe uma colaboradora no cargo de segurança do trabalho que se ocupa em realizar os treinamentos de ergonomia e saúde do trabalhador.

BENEFÍCIOS

- Como benefício a empresa oferece adiantamento de salário, salário família, licença maternidade, férias, vale transporte.

3 ESTADO DA ARTE

3.1 Atendimento ao cliente: um diferencial competitivo nas organizações

Como 1º embasamento foi utilizado trabalho de Eliomar Santana Ribeiro, com o título acima. O referido trabalho teve como objetivo identificar quais fatores contribuí para a qualidade do atendimento ao cliente por recepcionistas no Instituto de Previdência do Estado de Sergipe – IPES e a Amazônia Madeiras Ltda., em Aracaju – Se, como forma de promover uma prestação de serviços efetivo.

O referido estudo procurou conceituar teoricamente o atendimento de qualidade; buscou identificar características do mercado de serviços atual; dentre outros.

O perfil dos pesquisados constituiu-se basicamente de pessoas do sexo feminino, o que, segundo o autor pode significar um atendimento mais atencioso, a faixa etária dessas ficou entre 26 e 40 anos. Possuem filhos e em sua maioria ocupam o cargo a mais de cinco anos demonstrando experiência e motivação para o desempenho das atividades desenvolvidas.

O trabalho permitiu a identificação dos fatores que contribuem para qualidade no atendimento ao cliente, visto que foi a partir dos resultados obtidos com a pesquisa, especificamente no tocante a reunião dos dados coletados, que se percebeu o diferencial que um bom atendimento é capaz de produzir. Constatou-se ainda que para um atendimento realmente diferenciado faz-se necessário o cultivo da pro atividade, por parte das pessoas executantes.

3.2 Fidelidade ao/do cliente

Como 2º embasamento foi utilizado o trabalho de Luís Gustavo Seabra Villa-Chan, que objetivou explicar as ferramentas que as organizações dispõem para conquistar e manter a fidelidade aos/aos clientes. O trabalho procurou identificar a pertinência dos serviços de SAC (Serviço de Atendimento a Clientes), bem como a utilização de ferramentas gerenciais como o CRM (Customer Relation Management – Relacionamento Customizado de Negócios). O estudo foi feito através de pesquisa bibliográfica, em obras direcionadas aos segmentos de Administração, Marketing e Comportamento do Consumidor.

Contemplou os resultados, o fato de que as empresas têm que se fortalecer, para atrair clientes cada vez mais fiéis ao negócio, não podendo se dispersar da atenção com aqueles que são a razão de existe da empresa. No dicionário das organizações que almejam grandes conquistas devem figurar palavras como investimento, crescimento, atitude, eficiência, eficácia, etc.

O estudo traz as ferramentas descritivas de como conquistar e fidelizar clientes, ao tempo em que foca sua atenção para a importância da inovação nas atividades e aponta a personalização como uma tendência na prestação de serviços, na busca pela satisfação dos clientes.

As empresas que desejam sobreviver no mercado globalizado, altamente competitivo precisam, dentre outras atitudes terem, uma íntima relação com seus clientes e sempre primar pela transparência no relacionamento com estes. Daí, a enorme importância que passa a ter o quesito liquidez. Essa liquidez deve ser vista em diversos prismas como, cumprimento de prazos de entrega, fidelidade total nos bens e demonstração inequívoca da satisfação em atender.

3.3 Estudo de caso Cemig ar condicionado

Como 3º embasamento utilizou-se o estudo de caso CEMIG ar condicionado. Através de relatório da empresa Emac.

A Emac possui há mais de 25 anos um contrato com a Cemig para manutenção do sistema de ar condicionado em seu prédio principal (av. Barbacena em Belo Horizonte), e assinamos em 2004 um contrato de manutenção do sistema de automação dos equipamentos de ar condicionado desse mesmo prédio. Em janeiro de 2007 a Emac assinou um novo contrato de manutenção preventivo-corretiva nos sistemas de ar condicionado nas demais estruturas da Cemig localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte aumentando assim o relacionamento e parceria com a Cemig.

Este novo contrato possui mais de 678 equipamentos (self's, acj, chillers, bebedouros, quadros elétricos, torres de resfriamentos, etc.).

Os serviços na expansão do contrato de ar condicionado são executados por uma equipe composta de 13 funcionários os quais atendem um total de 9 pontos de atendimentos (plantas prediais).

Em Novembro de 2007 esta parceria foi novamente reforçada com o novo contrato assinada entre a Emac e a Cemig para manutenção preventiva predial de suas instalações na grande BH. Desde essa data, a Emac é responsável pelo sistema de ar condicionado e bebedouro, sistema de automação no prédio principal e pela parte predial nas unidades da Cemig na Grande Belo Horizonte.

No início do contrato (4 primeiros meses) a equipe técnica da Emac em conjunto com a equipe de engenharia realizou concomitantemente a execução das manutenções preventivas, o levantamento técnico das condições em que os equipamentos se encontravam. Para se ter ideia existia pontos de atendimento onde 100% dos equipamentos estavam parados por defeitos mecânicos e/ou elétricos

anteriormente a nossa chegada. Este fato ocorreu devido à má gestão das manutenções realizadas pela empresa anterior e devido à inexistência de manutenções preventivas em alguns pontos.

Para sanar as não conformidades encontradas a Emac Engenharia realizou corretivas em todos os pontos de atendimento para corrigir as falhas.

Em muitos os casos, erros de instalação e projeto foram verificados e apontados pelo corpo técnico da Emac. Estes levantamentos mostraram que existiam equipamentos trabalhando com baixo rendimento gerando alto consumo de energia e pequenos resultados e gerando alarmes de falhas, assim como equipamentos com péssimo estado de conservação, já em fim de vida útil, que necessitavam ser substituídos por sistemas mais novos e eficientes, provocando uma redução com gastos de peças de reposição e no consumo de energia.

Chiller 02 - Cemig Cidade Industrial: O chiller 02 estava em péssimo estado de conservação. Após análise desse aparelho a Emac percebeu que a unidade evaporadora tinha o tamponamento (acúmulo de barro e sujeira entre os tubos da unidade diminuindo sua eficiência) muito grande que aliado ao longo tempo de vida útil e estado de conservação ruim levaram a conclusão que esse aparelho deveria ser condenado.

O corpo de Engenharia da Emac elaborou relatório técnico descrevendo todos os problemas e aconselhando a Cemig para se ter uma eficiência conforme a esperada que se comprasse um novo aparelho. Esse relatório foi muito bem aceito pela Cemig que já inclusive adquiriu um novo aparelho para a substituição.

Reforma de Bombas d'água - Cemig Anexo: Tão logo a Emac assumiu a expansão do contrato do sistema de ar condicionado nas unidades Cemig da grande Belo Horizonte, iniciou como dito anteriormente, uma grande mobilização para se fazer corretivas afim de, em um breve espaço de tempo, colocar todos os aparelhos que compõem o sistema de ar condicionado em pleno funcionamento. No caso específico das bombas da unidade dos prédios anexos, essas foram totalmente refeitas.

O trabalho de reforma dessas bombas envolveu serviços como: rebobinamento do motor; substituição do rotor; pintura; revisão da parte elétrica; substituição do selo mecânico; substituição da “válvula de pé”; entre outros serviços.

Restauração de unidades evaporadoras e condensadoras: Várias unidades condensadoras e evaporadoras foram restauradas através de pintura, eliminação

dos pontos de corrosão, substituição dos isolantes térmicos e acústicos e restauração de motores e compressores.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gonçalves, (2004) descreve a fundamentação teórica como um aspecto de grande relevância no trabalho de pesquisa. Ela serve como diretriz para o esclarecimento e entendimento do assunto.

4.1 Gestão de Contratos

Segundo Maximiano (2000, p.26). Gestão é o ato de gerir, gerência e administração, são palavras que possuem o mesmo significado. Assim, quando se fala em gestão de serviços, está se referindo ao ato de gerir serviços, em gerência de serviços e em administração de serviços.

Aquele que tem a atribuição de gerir, gerenciar e administrar serviços pode ser chamado de gestor, administrador, encarregado, ou outro nome compatível, porém, precisa conhecer e desenvolver as funções da administração.

Para ser o gestor, na administração, não basta o estar é necessário o conhecer. Só assim o ocupante do cargo ou função poderá servir a organização ao invés de se servir apenas a dele.

Maximiano (2000, p.57), apresenta as opiniões dos precursores da Escola Clássica, Frederick Taylor e Henry Fayol, quanto às funções da gestão. Segundo o autor, para Taylor, as funções da gestão/administração são: Estudos de tempos e movimentos; Padronização de ferramentas e instrumentos; Padronização de movimentos; Sistema de pagamento de acordo com o desempenho. Já para Fayol, as funções da gestão/administração são: Planejamento; Organização; Coordenação; Comando e Controle.

Analisando hoje, quase um século depois de emitidas as opiniões destes dois autores, pode-se admitir que as funções da administração ou da gestão são o resultado do somatório de suas ideias, pois é justamente através do planejamento que se definem os objetivos, atividade e recursos, através do processo de organização, definição da divisão do trabalho, responsabilidade e estrutura organizacional conforme a especialização das pessoas.

Ao analisar as funções a administração pode ser definida como o processo de elaboração e realização das ações organizacionais com a intenção de atingir objetivos através da melhor utilização dos recursos disponíveis buscando um bom desempenho organizacional.

Surge, então, o papel do gestor, gerente e/ou administrador que é o responsável pelo ato de gerir, gerenciar e/ou administrar a organização, ou seja, é responsável pela realização e cumprimento das funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, dentro das organizações.

Existem diversas interpretações sobre o que são os serviços. Normalmente este é visto como o setor terciário da economia. No entanto, os serviços tem tido uma grande importância no crescimento e participação das empresas no mercado. A mudança, que nos últimos anos, que o mercado sofreu, fez cada vez mais a sociedade buscar os serviços ou mesmo, novos serviços.

Lovelock e Whighth (2001, p. 5) define serviços como um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Assim, a gestão de serviços é muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam uma variedade de características e particularidades, bem maior do que os produtos.

Um aspecto importante a salientar para os gestores de contratos, está nas constantes transformações dos moldes de contratação de serviços, pelo poder público no Brasil, em todas as suas esferas (municipal, estadual e federal).

A reforma na administração pública no Brasil trouxe a debate, conforme Pacheco (2005, p.43), temas como: do fortalecimento da capacidade de governo, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Discutir a qualidade da prestação dos serviços no Brasil, ainda gera muitos questionamentos e debates, segundo Giansesi e Corrêa (1994, p. 195) o motivo é que o consumidor brasileiro se acostumou a se conformar com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público quanto no privado. O que para o consumidor gera irritação, indignação e sensação de impotência.

Na atual conjuntura de competitividade do mercado e maior, o prestador de serviço que quer obter uma vantagem competitiva essa situação pode ser uma oportunidade. Oportunidade esta de obter qualidade na prestação de serviços e diferenciar-se da concorrência.

Para Lovelock e Whigth (2001) a administração da qualidade na prática, pode ser um pouco diferenciada quando desmembramos o sentido de produtos entre bens e serviços.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 249) conceituam a qualidade em serviço como “a comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Segundo Corrêa e Caon (2002), a expectativa é o momento anterior à experiência de um serviço, pois o mesmo está à espera de atender a uma necessidade pessoal ou a um desejo.

A expectativa surge através de experiências anteriores, avaliação do cliente, ou através da comunicação boca-a-boca, daqueles que já tiveram experiências anteriores, conforme Mowen e Minor (2003, p.221), satisfação do cliente é:

(...) a atitude referente a um produto ou serviço após sua compra ou uso. É um julgamento de avaliação pós-escolha que resulta de uma seleção de compra específica e da experiência de usá-la ou consumi-la. (MOWEN E MINOR, 2003, p. 221).

Não se pode negar que, a qualidade dos serviços está diretamente ligada a satisfação dos clientes e diretamente relacionada com a percepção de qualidade, que esses mesmos clientes atribuem aos produtos adquiridos, que, posteriormente serão fruto da execução de um determinado serviço.

4.2 Tipos de Contratos

No que diz respeito aos tipos de contratos, pode-se descrever alguns desses tipos, com suas particularidades e perceber entre eles, suas diferenças e peculiaridades, conforme segue:

- Contratos civis – são aqueles previstos no Código civil ou que o tenham como base legal. Podem ou não ter finalidade lucrativa e sujeitam-se aos princípios da autonomia da vontade, consensualismo, relatividade dos efeitos, proibidade e boa-fé.

- Contratos administrativos – são aqueles firmados pela Administração e regidos pelas normas de direito público e possuem cláusulas exorbitantes e a possibilidade de alteração e rescisão unilaterais por parte da Administração.
- Autocontrato – quando uma mesma pessoa figura nos dois polos do contrato. De um lado representando a si próprio, e de outro, um mandante. Ex.: compra e venda com procuração em causa própria.
- Contrato de meio – quando uma das partes se compromete a empenhar esforços para atingir determinado fim sem obrigar ao sucesso. Ex.: mandato de advogado.
- Contrato de fim – quando o contratado se obriga a atingir determinado fim. Ex.: empreiteiro em relação à construção de um edifício, o resultado final é idêntico ao projeto original.
- Contratos mistos – derivam-se da combinação de outros contratos. Ex.: leasing.
- Contratos puros – não são frutos da combinação de outros contratos. Ex.: empréstimos.
- Contratos individuais – quando apenas se obrigarem as partes que vierem a tomar parte da celebração.
- Contratos coletivos – são os que formam pela vontade de um grupo, gerando obrigações para todos, mesmo que não participem da celebração do mesmo.
- Contrato Benéfico – Contrato no qual somente uma das partes se obriga; a outra está dispensada de qualquer contraprestação, a não se limitar a fruir do benefício pactuado, nos seus exatos termos. Por isso, os contratos benéficos, também chamados contratos a título gratuito, devem ser interpretados restritivamente.
- Contrato Cotalício – Contrato de honorários profissionais devidos ao advogado pelo cliente. Observar-se-á o procedimento sumário para a cobrança de honorários por profissionais liberais.
- Contratos típicos – são aqueles tipificados em lei.
- Contratos atípicos – não se encontram tipificados em lei e são admitidos em fazer do princípio da autonomia da vontade. Ex.: factoring.
- Alquilária – Contrato de aluguel de animais.
- Contrato Feneratício – Contrato de empréstimo a juros.

- Contrato Leonino – Contrato que favorece abusivamente uma das partes, em prejuízo da outra. A denominação vem da célebre fábula de Esopo, na qual o leão exigia para si, na condição de rei dos animais, a melhor parte dos bens.
- Síngrafo – do grego syngraphós, instrumento de contrato assinado. Instrumento particular firmado pelo credor e pelo devedor. Ex.: instrumentos particulares de contratos, estatutos de sociedades.

Fonte: <http://www.presenteparahomem.com.br/direito-contratual-alguns-tipos-de-contratos/#ixzz1yLfespSr>.

4.3 Legislação sobre a Gestão de Contratos

A primeira utilização do termo contrato de gestão em nosso ordenamento jurídico ocorreu com Decreto 137 de 21.5.91. Mas, a primeira vez que apareceu numa legislação formal foi na Lei 8246 de 22.10.91.

Vários autores apresentaram uma conceituação acerca do tema. Dentre elas destacamos a Meirelles (2001, p.252), que entende que o contrato de gestão é:

Um elemento estratégico para a reforma do aparelho administrativo (...) cuja finalidade básica é possibilitar à Administração Superior a fixação de metas e prazos para a execução a serem cumpridos pela entidade privada ou pelo ente da Administração Indireta, a fim de permitir melhor controle de resultado. (MEIRELLES, 2011, p.252).

São classificados como falsos contratos, se analisados dentro de um contexto de legislação brasileira. Na realidade, tal denominação teve como base o direito administrativo francês (Bandeira de Mello, 2004, p. 210), cuja legislação o classificou como contrato. O legislador brasileiro, utilizando-se dessa prática rotineira, buscou na legislação estrangeira um instituto que produzira efeitos positivos para aquela sociedade, mas sem adaptá-lo a nossa realidade, a nossa legislação vigente.

A lei n.º 10.934, de 11 de agosto de 2004, dispõe em seu artigo n.º 19 que, os órgãos e entidades integrantes dos orçamentos fiscais e da seguridade social deverão disponibilizar no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG, informações referentes aos contratos e aos convênios firmados, com a identificação das respectivas categorias de programação.

A Instrução Normativa – MP - 01, de 08 de Agosto de 2002, estabelece os procedimentos destinados à operacionalização do SICON – Sistema de Gestão de Contratos -, subsistema do SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais –, cuja finalidade é o de efetuar o cadastramento dos extratos de contratos firmados pela Administração Pública Federal e o envio eletrônico, para publicação, pela Imprensa Nacional, bem como o acompanhamento da execução contratual, por intermédio do respectivo cronograma físico-financeiro, disponibilizando-os no Comprasnet, garantido assim, o princípio básico da publicidade, que norteia os procedimentos licitatórios consagrados na Lei n.º 8.666, 21 de junho de 1993.

Neste sentido, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, por intermédio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação e do Departamento de Logística e Serviços Gerais, têm investido na sistematização das rotinas e procedimentos destinados a melhorar a eficiência e a qualidade na utilização do sistema.

A legislação pertinente ao tema aqui abordado pode ser verificada através das descrições de leis e decretos, conforme segue:

- LEI N.º 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. _ Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- DECRETO N.º 1.094, DE 23 DE MARÇO DE 1994. _ Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais – SISG dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências.
- LEI N.º 8.883, DE 08 DE JUNHO DE 1994. _ Altera dispositivos da Lei n.º 8666/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências.
- LEI N.º 10.707, DE 30 DE JULHO DE 2002. _ Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da lei orçamentária de 2005 e dá outras providências, artigo 18.
- DECRETO N.º 1.094, DE 23 DE MARÇO DE 1994. _ Dispõe sobre o sistema de Serviços Gerais – SISG dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências.
- INSTRUÇÃO NORMATIVA - SLTI N.º 01, DE 08 DE AGOSTO DE 2002. _ Estabelece procedimentos destinados à operacionalização dos módulos que

menciona, para o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG.

A legislação para o regimento da gestão de contratos e ampla, porém, a base para sua execução esta descrita na LEI N.º 8.666/93, que regulamenta as diretrizes para criação, pactuação e vigência de contratos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo demonstra ter alcançado seus objetivos, através da análise da gestão de contratos de prestação de serviços da empresa Confrio e a sua relação com a manutenção dos mesmos, conforme se passa a descrever.

A realização do trabalho de pesquisa que culminou com a construção deste desse artigo demonstrou que, a estratégia de gerir os contratos de prestação de serviços da empresa Confrio influencia na manutenção dos mesmos.

A análise do material teórico estudado demonstrou que na gestão de contratos, todas as etapas do processo de, criação, análise, execução e manutenção, devem passar por uma fiscalização e acompanhamento, minuciosos, por parte do gestor.

Constatou-se também que a empresa analisada, tem em seus contratos de serviços, especificidades, que de um lado conferem responsabilidades específicas ao seu segmento de atuação, mas que, também demonstram características que a favorecem. Pode-se afirmar que a empresa Confrio, está no caminho certo para sua consolidação e crescimento no segmento em que atua.

A análise dos contratos aos quais se teve acesso, possibilitou confirmar que existem estratégias relacionadas à gestão desses que podem ser utilizadas como modelos de gestão, especialmente, os contratos que contem cláusulas relacionadas a uma série de ações que podem melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Confrio, sua relação com as empresas contratantes, e também, práticas de gestão que implicam em alternativas importantes para a consolidação da credibilidade empresarial.

Conclui-se, com a certeza de que, o gerenciamento criterioso e extremamente profissional, dos contratos de serviços mantidos entre a empresa Confrio e seus clientes, sobretudo no ano de 2011, reafirmam, o posicionamento de

liderança e credibilidade, conquistadas pela empresa, ao longo de sua existência. Prova maior, está em sua expansão para os estados vizinhos ao seu estado sede.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Logística e Serviços Gerais. **Sistema de gestão de contrato: SICON: Manual do usuário** / Departamento de Logística e Serviços Gerais. – Brasília: MP, 2005.

CLARK, Graham. JOHNSTON, Robert. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L. CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida V. SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, FEA/USP, São Paulo, v. 09, nº 3, julho/setembro 2002.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALBRAITH, R.; Lawler III, E. F. **Organização para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIANESI, Irineu G.N. e CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Hortência Abreu. **Manual de artigos científicos**. São Paulo: Avercamp, 2004.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos: gestão, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e abordagem da competência**. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, Nº 3, Vol. 34, maio/jun. 2000.

KOTLER, Phillip – **Marketing para o século XXI – Conquistando Clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade**. Editora Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOS FILHO, J. ALMEIDA, E. F. M. PINHEIRO, A. V. M. **A dicotomia das esferas da administração pública e privada**. T.M. (Pós-graduação em administração pública) – Faculdade Moraes Júnior, Rio de Janeiro, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e gestão**. 2.ed. São Paulo: Saraiva,2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MOWEN, John C. MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

PACHECO, Regina Silvia. Administração Pública Gerencial: Desafios e Oportunidades para os Municípios Brasileiros. **Gestão Estratégica do Município**. Disponível em: <http://www.unijui.tche.br>. Acesso em: 10 jun. 2012.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha – CRM Series Marketing 1 to 1 – **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. São Paulo, Jan.2000.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

VAVRA, Terry G. – **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. Editora Atlas S.A., 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.