



19° Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,  
19 a 22 de Setembro de 2006

## Mecanismos para assegurar a confiabilidade em empresas terceirizadas: O estudo de caso da Mega Química.

Sheila Kalkmann Ribeiro (UEPG) [sheila86@gmail.com](mailto:sheila86@gmail.com)  
Msc Sérgio Escorsim (UEPG) [escorsim@uol.com.br](mailto:escorsim@uol.com.br)  
Dimas Pereira de Souza (UEPG) [dimasklarinet@pop.com.br](mailto:dimasklarinet@pop.com.br)  
Márcia Maria da Silva (UEPG) [marcia@apwinner.com.br](mailto:marcia@apwinner.com.br)  
Wellington Fernandes Lopes (UEPG) [wfclopes@hotmail.com](mailto:wfclopes@hotmail.com)

### Resumo

*Este artigo tem por objetivo oferecer aos dirigentes de empresas, administradores, estudantes de Administração e gestores da produção, uma ferramenta que facilite a compreensão da dinâmica dos processos produtivos quando estes são confiados a uma empresa terceirizada. Para alcançar o objetivo na busca da compreensão dos processos, desenvolveu-se um escopo do funcionamento dos processos executados atualmente pela empresa Mega Química para as diversas empresas contratantes, destacando a importância das funções básicas do administrador dentro do desenvolvimento destes processos.*

*Palavras-chave: Gestão da Produção; Empresas Terceirizadas; Confiabilidade de Processos.*

### 1. Introdução

Um cliente necessita de segurança ao tomar a decisão de entregar a um terceiro a elaboração e/ou produção de um produto no qual estará presente a sua marca, produto este que será exposto no mercado e avaliado pelos consumidores finais.

A empresa terceirizada deve passar confiabilidade aos seus clientes, através de processos controlados, de colaboradores bem treinados e conscientes de suas responsabilidades. Além disso, o terceiro deve estar permanentemente atento às expectativas de seus clientes, de suas novas necessidades e acima de tudo, propondo e planejando continuamente melhorias em seus produtos e serviços.

A utilização da gestão de processos facilita o controle e proporciona que a empresa produza eficiente e eficazmente, garantido assim a satisfação de seus clientes.

Apresentamos um estudo de caso da empresa Mega Química, a qual está no mercado há mais de 10 anos no ramo de fabricação e envase de produtos químicos automotivos, cuja produção e quadro de clientes vêm aumentando, tornando-a cada vez mais competitiva e bem sucedida.

Este artigo tem por objetivo oferecer aos dirigentes de empresas, administradores, estudantes de Administração e gestores da produção, uma ferramenta que facilite a compreensão da dinâmica dos processos produtivos quando estes são confiados a uma empresa terceirizada.

## **2. Como funcionam as empresas terceirizadas – contexto atual**

A terceirização é praticada no mundo dos negócios há algum tempo, tendo sua origem nos Estados Unidos, logo após o término da II Guerra Mundial, onde as indústrias bélicas começaram a desenvolver a produção de armamentos passando desta maneira algumas atividades às empresas prestadoras de serviços. Nesta época no Brasil já havia seguimentos como a indústria têxtil e a gráfica que utilizavam da contratação de serviços, mas foi nos anos 50 que a terceirização ganhou força no Brasil através da indústria automobilística.

Com a evolução das organizações e mercados mais competitivos, começaram as primeiras mudanças na estrutura organizacional. Começando com o *downsizing*, que seria a redução dos níveis hierárquicos, reduzindo cargos e facilitando a tomada de decisões. A partir deste fato começam a transpor para terceiros a realização das atividades secundárias, surgindo o *outsourcing* (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas organizações.

De acordo com Giosa (1997), terceirização “é a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”. Complementando seu significado, a terceirização pode ser dita como um processo de gestão no qual são transferidas algumas atividades para terceiros, criando uma relação de parcerias, ficando a empresa focada em atividades essenciais ligadas ao negócio em que atua.

“A terceirização serve, pois, para incrementar o surgimento de novas atividades comerciais e industriais...” (ALVAREZ, 1996).

A aplicação da terceirização nas empresas abrange diversas áreas de atuação como: administração de mão-de-obra, limpeza e conservação, segurança e vigilância, logística e distribuição, suprimentos, recursos humanos, controle de qualidade, prestações de serviços, entre outros.

Enfatizando a prestação de serviço que para Kotler (1994), é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico”. Os serviços possuem algumas características que devem ser levadas em conta pela empresa no momento que elaboram suas estratégias de atuação no mercado que são intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade.

As empresas que prestam serviços terceirizados estão enfrentando cada vez mais a competitividade do mercado, e para uma prestadora de serviços ser bem sucedida é tão importante quanto necessário que ela atenda, ou ainda, que exceda as expectativas do seu cliente.

Terceirizar é um processo de gestão, que leva a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, englobando toda a malha organizacional, com o objetivo exclusivo: atingir melhores resultados, concentrando esforços e energia da empresa para sua atividade principal.

Para Tsukamoto (1992 apud Alvarez, 1996) “A terceirização estabelece melhores relações entre fornecedores e usuários de bens e serviços, agilizando e otimizando o atendimento aos clientes”.

Hoje as empresas terceirizam seus processos porque é saudável, é estratégico, porque agiliza e principalmente porque é negócio.

## **3. Confiabilidade dos processos**

Segundo Tachizawa (1997), “A confiabilidade é, por definição, a probabilidade de produtos e/ou processos desempenharem as funções para as quais foram projetados, em um determinado instante ou intervalo de tempo.”

Feigenbaum (1994), afirma que “A confiabilidade e o controle da qualidade podem ser entendidos como puro mecanismo de defesa em face da pressão exercida sobre a empresa, na forma de muitas reclamações e perdas industriais.”

A confiabilidade dos processos em uma empresa terceirizada é um atributo que acompanha o produto desde o seu projeto até o produto acabado, visando a satisfação da sociedade que a cada dia procura produto de maior confiabilidade. Essas empresas na busca incessante por qualidade total, fazem com que seus funcionários tenham treinamentos rigorosos visando maior confiabilidade em seus processos.

As empresas terceirizadas têm procurado uma resposta para o aumento de sua competitividade basicamente em duas "frentes de ataque": na otimização dos seus processos produtivos, bem como no incremento do seu processo de desenvolvimento de produtos buscando sempre a satisfação do cliente ao produto e a certeza de que o mesmo proporcione total confiança. É neste contexto que a confiabilidade adquire um elevado grau de importância, dado ao seu enorme potencial para o aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos produtos.

Na dimensão da qualidade, a confiabilidade tem se tornado cada vez mais importante para os consumidores e fornecedores, pois, a falha de um produto, mesmo que prontamente reparada pelo serviço de assistência técnica e totalmente coberta por termos de garantia, causa no mínimo, uma insatisfação ao consumidor ao privá-lo do uso do produto por determinado tempo.

Hradesky (1989), explica a importância da confiabilidade no processo produtivo,

O produto de qualidade somente poderá ser feito quando os processos de produção forem confiáveis, aí serão capazes de satisfazer de forma consistente a objetos específicos, e quando os processos não satisfazem a essas exigências, o produto tem seu custo aumentado na forma de perdas, retrabalhos ou ambos.

Campos (1992), diz que “Um cliente só poderá comprar um produto ou serviço com confiança se a empresa se tornar conhecida por sua confiabilidade ao longo do tempo.”

Isso demonstra o quanto é importante para uma empresa a confiabilidade em seus processos para adquirir uma boa qualidade de seus produtos ou serviços diante de seus fornecedores e consumidores e muito mais ainda uma empresa terceirizada onde tem que passar essa confiabilidade de um produto que só fez o envasamento ou a mistura química, pois o seu nome não aparece diante da sociedade. Logo, diante de seus consumidores isso leva algum tempo para que a mesma venha adquirir confiabilidade no mercado, porque cada dia os consumidores estão mais exigentes quanto a essa dimensão da qualidade total, portanto, essa confiança não se adquire de imediato, porque para o consumidor deixar de usar um produto que usa a tempo para usar um produto novo, a empresa tem que investir muito principalmente na área da confiabilidade de processo.

#### **4. A importância da certificação**

As certificações que atestam a qualidade dos produtos e serviços tornaram-se uma questão de competitividade e sobrevivência para as empresas que, atualmente competem comercialmente a nível global, ou seja, o mercado está cada vez mais exigente no que tange à qualidade dos produtos oferecidos.

Assim sendo, observamos que para se manterem competitivas nos mercados de atuação, as empresas buscam por padrões que garantam e atestem a qualidade de seus produtos.

Hutchins (1994), afirma que,

Nos últimos anos, o conceito de qualidade tem evoluído até reconhecer a importância de satisfazer muitos detentores de participações numa organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerência. A qualidade abrange agora elementos tão diferenciados como a melhoria da vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhoria das condições ambientais, facilitação do comércio e realce da competitividade.

Para Scholtes (1992), “Se os clientes são as pessoas que recebem o nosso trabalho, só eles podem determinar o que é qualidade, só eles podem dizer-nos o que querem e como querem.” Portanto, entende-se que no novo mundo de negócios, a qualidade só pode ser compreendida após o fornecedor entender o que é um processo e conhecer os requisitos de seus clientes.

Campos (1999), diz que: “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades dos clientes.”

Para nosso estudo podemos sintetizar a definição do autor como: A qualidade está na capacidade que a empresa apresenta em atender e satisfazer as necessidades de seus clientes através de seus produtos ou serviços de maneira acessível, confiável, segura e ao tempo certo.

A empresa não poderá focar a qualidade somente nos produtos que saem das linhas de produção, da mesma forma não poderá focar a qualidade somente nas pessoas que prestam os serviços. A qualidade será resultante das várias fases dos processos internos da organização e, desta forma é necessário que a empresa desenvolva seus processos visando a qualidade em todas as etapas.

Partindo do objetivo de atender as necessidades dos clientes, será necessária a implantação de um sistema da qualidade, ou seja, de uma metodologia que evidencie a estrutura, os recursos da organização, os procedimentos e as responsabilidades para que seja implementada a gestão da qualidade na organização.

Por gestão da qualidade pode-se entender como uma abordagem gerencial focalizada na qualidade, que somente será alcançada através da participação e comprometimento de todas as pessoas na organização, com a intenção de conseguir e manter o sucesso por longo prazo através da satisfação de seus clientes e melhorias para os membros da organização.

A satisfação dos clientes proporcionada por serviços ou produtos de qualidade contribui para o sucesso da empresa por longo período, assim sendo, qualquer organização que almeje este sucesso deverá identificar, definir e esclarecer as necessidades de seus clientes, pois assim poderá acompanhar e controlar as variáveis que impactam de forma direta ou indireta na produção de bens ou serviços em conformidade com as exigências dos clientes.

Os sistemas da qualidade que irão garantir os produtos ou serviços em conformidade com as necessidades dos clientes obedecem às normas ISO que são amplamente aceitas no universo da qualidade.

De acordo com Hutchins (1994), “O propósito básico das normas da série para a qualidade é habilitar uma companhia a estabelecer sistemas de qualidade, manter a integridade do produto e satisfazer os clientes.”

Para alcançar este propósito pretendido, a organização deverá desenvolver durante a utilização das normas a autodisciplina e a maior compreensão a todos sobre os benefícios que serão gerados com a gestão da qualidade.

A aceitação e adoção das normas ISO 9000 vem aumentando mundialmente de forma incontrolável, isto se deve entre outros fatores à ênfase mundial na qualidade e na competitividade econômica global.

Embora a certificação ISO dos sistemas da qualidade não seja um requisito legal, atualmente devido a pressões de mercado e às exigências cada vez maiores por qualidade entre fornecedores e clientes tornou-se uma questão de sobrevivência para as organizações a adoção da certificação.

Conclui-se que os principais benefícios da certificação são clientes mais receptivos a adoção de parcerias com as empresas certificadas, o que acaba se convertendo em uma vantagem competitiva para as empresas fornecedoras que detenham certificação de qualidade, pois estarão sempre um passo a frente das empresas que ainda não atestam a qualidade dos seus produtos através da certificação.

## **5. O caso da Mega Química**

A empresa Mega Química (nome este fictício) é uma indústria química situada na região dos Campos Gerais, a qual atua no mercado ligado ao setor automobilístico. Trata-se de uma empresa que terceiriza seus serviços no ramo de desenvolvimento, fabricação e envase de produtos químicos utilizados para a limpeza, manutenção e conservação de automóveis.

O quadro de clientes da Mega Química é composto por empresas nacionais e multinacionais, as quais entregam a ela a responsabilidade de desenvolver produtos que irão ao mercado com suas respectivas marcas, cuja qualidade será essencial para cada empresa participar de um mercado tão competitivo. Visando manter-se nesta segmentação de mercado, a Mega Química tem como objetivo satisfazer as expectativas de seus clientes, otimizando seus recursos, aperfeiçoando e melhorando continuamente seus processos e serviços.

A confiabilidade tanto na comunicação quanto nos processos da Mega Química é um requisito comum de seus clientes. Objetivando atender a esse e demais requisitos, e também para padronizar seus processos, a Mega Química implantou a norma da qualidade ISO 9001 e também a norma automotiva QS 9000. Essas normas são de vital importância para garantir que o seu sistema da qualidade e seus processos atendam aos requisitos de cada cliente e produto, utilizando-se das ferramentas da qualidade que estão contempladas nestas normas, as quais facilitam o controle e proporcionam resultados eficientes e satisfatórios, seja no desenvolvimento de um novo produto solicitado por um cliente, seja na resolução de possíveis problemas, mas principalmente, na melhoria contínua de seu sistema da qualidade e dos processos relacionados aos seus clientes.

Geralmente, as novas empresas necessitam de adaptação e estratégias para proporcionar a satisfação de seus clientes, evitando reincidências de problemas ocorridos e reclamações de mercado.

Fundada na década de 1990, a Mega Química passou por diversas mudanças em sua sistemática de controle de processos, uma vez que reclamações de clientes estavam se tornando rotineiras por problemas ocasionados por falta de conhecimento de especificações e/ou requisitos dos clientes, por exemplo, utilização de material de embalagem obsoleto, acondicionamento do produto acabado de forma inadequada, identificação do material fora de especificação, ou seja, problemas aparentemente pequenos, mas que tem uma repercussão tamanha na planta do cliente, pois ocorre perda de tempo, possibilidade de erros maiores na distribuição dos produtos ao mercado, promovendo insatisfação do consumidor final.

Visando otimizar seu processo produtivo e garantir a qualidade de seus produtos a Mega Química desenvolveu uma sistemática eletrônica, denominada “Estrutura Visual de Embalagens”, para controlar a especificação dos produtos, tanto de matérias-primas quanto produtos acabados. Nesta sistemática, os responsáveis pelos processos têm acesso a identificação do material, através do código, revisão e data de revisão, ilustração (forma física, cores, aspecto, montagem dos componentes, etc.), o modelo de identificação na

embalagem primária, secundária e acondicionamento final. Através de treinamentos realizados com os gestores dos processos, o resultado da implantação desta sistemática foi muito satisfatório, pois acabaram-se as falhas citadas acima, não há mais ocorrências de reclamações de clientes oriundas destas causas e principalmente, a confiabilidade em produzir um novo produto, ou um produto com nova especificação tornou-se mais segura, facilitando o controle e evitando erros de processo devido a falhas e/ou falta de comunicação interna.

A implantação desta sistemática tornou-se notória perante aos clientes da Mega Química que, periodicamente realizam visitas técnicas para averiguar o seu sistema da qualidade, e cuja satisfação ficou explícita ao analisar pessoalmente os controles realizados pelos gestores de cada processo da organização.

Através da conscientização de seus colaboradores e da participação dos gestores de cada processo, a Mega Química tem conquistado cada vez mais credibilidade no mercado, aumentando seu quadro de clientes e tornando-a mais competitiva e bem sucedida.

## 6. Conclusão

Cada vez mais a globalização vêm exigindo das empresas produtos ou serviços com a máxima qualidade possível sob pena de perder mercado frente aos concorrentes. Em decorrência disto as empresas buscam constantemente se adequarem as novas exigências de mercado. Este estudo de caso foi desenvolvido sobre uma destas empresas, a Mega Química, que assim como tantas, busca continuamente a melhoria em seu portfólio de produtos e serviços com a intenção de proporcionar aos seus clientes produtos que realmente satisfaçam suas necessidades. Entende-se que todo o esforço empreendido pela Mega Química para a melhoria dos produtos está se constituindo em uma vantagem para a empresa, pois a mesma está avançando sobre o mercado com considerável grau de sucesso e conquistando novos clientes.

Este artigo teve por objetivo proporcionar aos seus leitores, uma visão de como uma empresa pode obter sucesso utilizando-se de ferramentas da qualidade, baseadas em normas de qualidade como a ISO 9001, por exemplo, a qual tem por objetivo padronizar a linguagem entre clientes/fornecedores e a busca contínua de melhorias no sistema da qualidade, processos e produtos de uma organização, em especial em empresas terceirizadas, como descrito no caso da Mega Química, onde torna-se claro que uma organização deve não somente atender as expectativas de seus clientes mas, principalmente, superá-las através de inovações em seus controles de qualidade e processos, proporcionando aos seus clientes segurança e garantia de que produtos com suas marcas terão uma excelente repercussão no mercado.

## Referências

- ALVAREZ, Manoel S. B. **Terceirização**: parceira e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC**: controle da qualidade total: no estilo japonês. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC**: teoria geral da qualidade total: no estilo japonês. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**: estratégia para o gerenciamento e tecnologia da qualidade. vol. II. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HRADESKY, J. **Aperfeiçoamento da Qualidade e da Produtividade**: implemento do controle estatístico de processos – CEP. São Paulo: Graw-Hill, 1989.
- HUTCHINS, Greg. **ISO 9000**: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem sucedida. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TACHIZAWA, T. SCAICO, O. **Organização Flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.