

A EMPLASUL E O DILEMA DA TERCEIRIZAÇÃO¹

Bruno Schmidt Vieira², Gleize Helen Luiz³, Rosana Duarte Trierweiler⁴, Sidnei Vieira Marinho⁵

RESUMO

Este caso para ensino tem como objetivo descrever uma empresa do ramo de embalagens plásticas que vivencia o dilema de terceirizar ou não seu setor de lavagem de embalagens recondicionadas. Trata-se de uma situação real vivida em uma empresa familiar que tem sua administração feita por pai e filho, onde o pai Luiz cuida das questões administrativas e o filho, Bruno administra a área de vendas. O crescimento do mercado de embalagens recondicionadas vem surpreendendo a empresa, motivo pelo qual a família Vieira sentiu a necessidade de ampliar as vendas dessas embalagens bem como decidir o que fazer com a lavagem das mesmas, já que a equipe existente é insuficiente para o aumento que a empresa terá desta demanda. O objetivo do caso é colaborar para que a análise seja feita de forma cuidadosa, focando na análise dos custos, na qualidade do serviço de lavagem e na estratégia da empresa evitando assim erros na tomada de decisão.

Palavras-Chave: Empresa familiar; gestão estratégica; gestão de custos; qualidade; terceirização.

EMPLASUL: THE OUTSOURCING DILEMMA

ABSTRACT

This teaching case aims to describe a company of plastic packaging that experiences the dilemma of whether or not to outsource the washing sector of reconditioned packaging. This is a real situation lived in a family business that administration made by father and son, where the father Luiz takes care of administrative matters and son, Bruno manages the sales area. Market growth has been surprising reconditioned packaging company, why the Vieira family felt the need to expand the sales of these packages and decide what to do with the washing of them, mentioning that existing staff is insufficient to increase that the company will demand. The objective of teaching case is to collaborate that the analysis be done carefully, focusing on the analysis of costs, the washing quality of service and the company's strategy thus avoiding errors in decision making.

Keywords: Family business; strategic management; cost management; quality; outsourcing.

¹ Data da recepção: 04/10/2012. Data da aprovação: 15/04/2013. Data da publicação: 25/06/2013.

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: brunubass@hotmail.com

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: gleizehelen@yahoo.com.br

⁴ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: rosanaduarte@gmail.com

⁵ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: sidnei@univali.br

INTRODUÇÃO

O meio ambiente tem sido alvo de grande preocupação para o mercado mundial. Em função disto, empresas de diversos segmentos buscam constantemente adaptar seus produtos e processos de maneira que gerem o menor impacto possível na natureza. Através de fiscalizações mais rigorosas por parte dos governos e dos órgãos responsáveis, as empresas são conduzidas a uma melhoria contínua e a readaptar suas atividades de forma a reaproveitar o máximo de recursos possíveis, minimizando assim os impactos sobre o meio ambiente. Para impulsionar essa iniciativa e ganhar diferenciação perante os concorrentes, existem alguns certificados que premiam as empresas praticantes desse conceito, entre eles podemos citar o ISO 14001 que define o que deve ser feito para que empresas possam praticar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Outro certificado muito relevante é o Crédito de Carbono ou Redução Certificada de Emissões (RCE) que é concedido para empresas que reduzem a sua emissão de gases do efeito estufa.

O caso que será apresentado aborda um processo de tomada de decisão da empresa Emplasul Embalagens Plásticas, que com o aumento das vendas e procura constante por seus produtos, precisa ampliar sua capacidade interna de recuperação de embalagens usadas ou terceirizar essa atividade de modo integral ou parcial e assim continuar crescendo no segmento. A Emplasul é uma empresa pioneira no segmento de embalagens industriais no sul do Brasil e desde a fundação de sua nova sede no ano de 2004, vem crescendo de forma significativa. Com as fortes exigências das indústrias, há quatro anos foram introduzidas no mix de produtos as embalagens novas de fabricação oriundas de plástico virgem e também de plástico reciclado. Porém, essas linhas atendem apenas um segmento das indústrias, a procura maior ainda é pelas recuperadas, pois oferecem custos menores e qualidade muito semelhante se comparada às novas. Além disso, as embalagens recuperadas também geram uma melhor imagem diante da indústria, pois, são postas em novas condições através de um moderno sistema de recuperação e reaproveitamento de água em seu processo, evitando dessa forma o descarte no meio ambiente.

A empresa vivencia uma situação delicada e que precisa de uma solução brevemente. A capacidade de produção desse setor está operando no limite e ainda não consegue atender todos os pedidos dentro do prazo estipulado. Dessa maneira quando algum imprevisto acontece, seja ele quebra de máquina, falta de água ou ausência de um colaborador, a empresa começa a sofrer com atrasos e reclamações por parte dos clientes. Outro fator relevante é o nível de *stress* da equipe, pois em função de trabalhar sempre na capacidade máxima, estão mais propícios a faltar no trabalho e terem rendimentos inferiores às expectativas traçadas pela empresa. Qual o plano de ação da empresa para resolver esses problemas? Terceirizar essa produção integralmente ou parcialmente? Ampliar sua capacidade interna de espaço e máquinas? Contratar mais colaboradores? Ou talvez terceirizar apenas as linhas que geram maior tempo de recuperação?

COMO TUDO COMEÇOU

Foi em meados de 1976 aos 14 anos de idade, que o futuro empresário Luiz deu seus primeiros passos em sua carreira empreendedora. Com a construção de uma “carreta de madeira” utilizada para coletar embalagens vazias como latas de óleo, caixas e papelão dos comerciantes existentes na época, Luiz começou a realizar aquilo que mais tarde seria seu projeto pioneiro.

Dois anos mais tarde no mesmo bairro de Campinas localizado no município de São José/SC, ele e seu avô Pedro decidem abrir uma pequena mercearia para atender os moradores do bairro e redondezas. Foi nesse simples estabelecimento que Luiz teve seus primeiros

clientes e começou a perceber que tinha habilidades suficientes para o comércio. Já em 1981 com certa experiência adquirida nos anos trabalhados na mercearia, o jovem empresário percebeu a oportunidade de montar seu próprio atacado com produtos de maior rentabilidade e volumes de vendas, localizado na garagem do seu avô.

Foi então que ele sozinho montou sua rede de fornecedores, e logo em seguida vieram os primeiros clientes. Em pouco tempo o pequeno negócio já tomava proporções maiores e apesar do crescimento nas vendas e da expansão dos negócios, Luiz nunca esqueceu seu primeiro sonho que era a coleta de embalagens usadas em comércios e fábricas diversas. Alinhando esse sonho com a vontade de ter seu próprio caminhão, em 1986 ele compra sua primeira caminhonete e começa a descobrir fornecedores em outras cidades, introduzindo na sua linha de produtos embalagens usadas que eram cuidadosamente limpas e restauradas pelo seu avô.

Pode-se dizer que esse período foi um verdadeiro marco em sua carreira, pois com a inclusão das embalagens restauradas cresceu a carteira de clientes e Luiz percebeu ali uma ótima oportunidade de deixar de ser autônomo e abrir sua própria empresa, a Vieira Comércio de Embalagens fundada no ano de 1985 e pioneira no setor de embalagens industriais no sul do Brasil. Com a abertura da empresa, os negócios se expandiram, pois empresas de maior porte começaram a procurar suas embalagens e a divulgação ocorreu normalmente através dos próprios clientes. Após alguns anos a pequena garagem do seu avô já não era suficiente para suportar tamanha movimentação de entrada e saída de mercadorias, e foi nesse período que a Vieira Comércio de Embalagens ganhou sua primeira sede própria localizada no bairro Capoeiras.

O início foi duro, com trabalhos realizados muitas vezes na parte da noite, com iluminação apenas do farol do caminhão, pois ainda não existia energia elétrica no depósito. Neste contexto novos funcionários foram sendo contratados, a frota foi aumentando e no ano 2000 foi quando Luiz, sua esposa Vera e seu filho mais velho Bruno tiveram a iniciativa de transferir a sede para um local mais adequado e estrategicamente localizado. Então em outubro de 2004 é inaugurada a Emplasul Embalagens Plásticas, a segunda empresa da família que atuava no mesmo ramo. Localizada agora na cidade da Palhoça, a Emplasul inicia suas atividades impulsionando para uma nova era. No novo endereço a empresa possui em sua estrutura espaço suficiente para toda a movimentação necessária de seus produtos desde sua entrada, beneficiamento e saída dos produtos. Além disso, estão no mesmo local, os departamentos de vendas, faturamento, financeiro, fiscal, recursos humanos, controle de logística e de frota.

Atualmente, a empresa é considerada referencia nacional no comércio de embalagens industriais novas e recondicionadas para indústrias químicas, farmacêuticas, alimentícias e agroindústrias, realizando entrega em todo o Brasil com frota própria e com uma equipe composta por 38 funcionários.

MUDANÇA PARA A NOVA SEDE – OS DESAFIO INICIAIS

Apesar da mudança para uma nova sede, a empresa teve grandes desafios no começo. No antigo local não existia padronização para organização dos produtos, uniforme para funcionários, refeitório e até mesmo os horários de início e término de cada jornada não eram bem definidos. Com uma percepção intuitiva para o negócio, o fundador Luiz muitas vezes se preocupava basicamente com a venda e compra das embalagens, deixando as outras questões de organização sob-responsabilidade de sua esposa e seu filho Bruno, que começaram na nova sede a exercer suas funções.

O começo foi duro, pois os funcionários vieram com uma cultura e um perfil muito diferente do que a nova organização pretendia realizar. Mas com um trabalho lento e

gradativo, aos poucos os colaboradores foram entendendo que a empresa tinha mudado, que o dono do negócio tinha delegado as funções de organização interna a sua esposa e ao seu filho e que agora era preciso um trabalho em grupo para que os novos padrões fossem alcançados.

O principal desafio sempre foi o armazenamento dos produtos, considerando que as embalagens são muito leves, porém volumosas, muitas vezes manter o ambiente organizado era algo quase impossível. Dessa forma a empresa criou os chamados “Box de estocagem” que facilitaram tal organização. Os que ficam na parte de dentro do depósito foram destinados às embalagens novas e os que estavam no pátio foram utilizados para as embalagens usadas e que posteriormente iriam para a área de lavação e recuperação.

ABERTURA PARA A VENDA DE VAREJO – BENEFÍCIOS E CURIOSIDADES

A nova sede estava agora muito bem localizada, ficando as margens da BR- 101, que possui um fluxo muito grande de veículos. Aos poucos a empresa começou a chamar a atenção das pessoas que por ali passavam, pois a fachada e o nome da empresa que fica estampado na torre – Emplasul Embalagens Plásticas – faz com que as pessoas achem que a empresa é fabricante de sacolas plásticas, copos, descartáveis e outros produtos bem diferentes dos comercializados.

Diante desse fato houve uma mudança considerável na disposição dos produtos do pátio. As embalagens usadas foram remanejadas na parte frontal da sede dando maior visibilidade aos clientes e também estampava de forma bem definida o que a empresa ofertava sem precisar ler uma única palavra ou informação. Essa nova disposição trouxe um ótimo benefício para a empresa: o aumento das vendas no varejo. Aos poucos a divulgação entre os próprios clientes fez com que esse segmento fosse aumentando e em um ano já correspondia em aproximadamente 10% do faturamento total.

ELABORAÇÃO DO WEB SITE EMPLASUL – MAIOR DIVULGAÇÃO E AUMENTO DAS VENDAS

Em 2005, Bruno que frequentava o curso de Administração de Empresas teve uma ideia após ouvir muitos professores falando sobre estratégias de diferenciação. No mercado que a empresa atua poucas eram as empresas que possuíam um web site com uma linguagem fácil e uma boa disposição dos produtos comercializados. Diante dessa situação, Bruno começou a pensar e pesquisar quem poderia ajudá-lo nesse novo desafio. Após algumas conversas em família, sua mãe lembrou-se de um amigo dele que possuía bastante habilidade nesse assunto.

Foi então que certa noite na casa de seu amigo, os dois começaram a pensar de que forma poderiam colocar as tantas ideias que tinham em mente em prática. Após várias sugestões e opiniões, o web site foi criado, dando início a uma fase de verdadeiras mudanças e aumento de vendas da Emplasul Embalagens Plásticas.

Com essa nova ferramenta o nome da empresa foi divulgado por todo o território nacional e a procura pelos produtos da empresa aumentou proporcionalmente, gerando também uma preocupação: a estrutura que tinham para lavar, recuperar e prepara as embalagens, era suficiente para esse crescimento?

O MERCADO DAS EMBALAGENS RECUPERADAS – OPORTUNIDADES E DESAFIOS

A venda das embalagens recuperadas nunca foi a mais fácil considerando a complexidade: o ato da venda, o serviço de higienização, o carregamento e entrega ao cliente.

Para o departamento de vendas é uma tarefa complexa e que exige bastante habilidade de argumentação para responder perguntas do tipo: O que é uma embalagem recuperada? Irá ficar algum cheiro? Caso positivo, pode alterar a essência do meu produto? Os resíduos internos são removidos totalmente? Meu produto não sofrerá alterações? Qual garantia de que essa embalagem vai atender minhas expectativas? Elas possuem tampas e alças como as embalagens novas? E os arranhões na parte externa? São muito visíveis?

Para que o produto fosse aceito e que as devoluções fossem evitadas alguns quesitos básicos precisavam sempre ser verificados antes da saída até a entrega no cliente. Entre eles estão: ausência de odores no interior da embalagem; retirada de rótulos externos e descaracterização da empresa que utilizou a embalagem anteriormente; retirada completa do produto envasado anteriormente; fechamento e travamento perfeito de tampas e anéis; ausência de arranhões e poucos desgastes na parte exterior do produto; produtos devidamente secos e embalados, prontos para uso imediato.

Ainda preocupada com a opinião dos clientes, conforme exposto acima, a Emplasul realizou uma pesquisa de satisfação para entender melhor outros pontos como a qualidade dos seus produtos, prazo de entrega, atendimento dos vendedores, etc. Abaixo seguem algumas questões que auxiliam na análise da percepção dos clientes:



Ilustração 1: Gráfico do grau satisfação com relação à qualidade do produto

Fonte: Dados primários (2011).

Percebe-se que o cliente da Emplasul se sente satisfeito com relação à qualidade do produto oferecido pela empresa. Isto é de suma importância para a mesma, pois o tema qualidade está influenciando na tomada de decisão sobre a terceirização da lavagem das embalagens recondiçionadas. Além disso, podemos notar que a empresa pode buscar uma melhoria maior fazendo que com os 61% dos entrevistados que alegam ser boa a qualidade do produto, mudem de ideia e passem a achar ótima, conforme os 35% dos entrevistados.

A área de vendas representa papel importante na estratégia de qualquer empresa, seja ela de serviços ou de venda de produtos. Para que os objetivos sejam alcançados e as metas atingidas os clientes devem reconhecer o profissional de vendas como um parceiro e profissional que está a disposição não só para vender algum produto ou serviço bem como para oferecer consultoria a seus clientes.

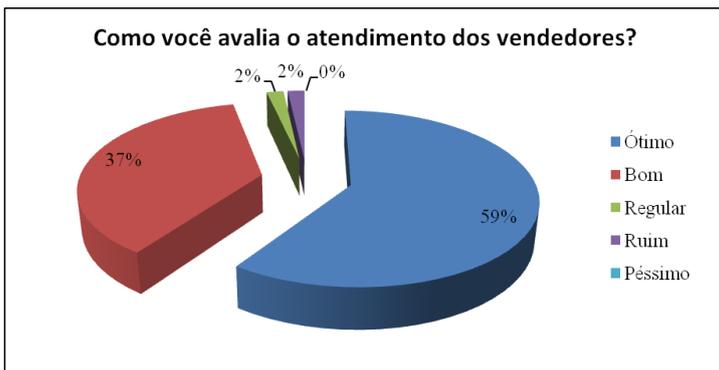


Ilustração 2: Gráfico de como os clientes avaliam o atendimento dos vendedores
 Fonte: Dados primários (2011).

No caso da Emplasul, percebe-se uma aceitação de mais da metade dos seus clientes (59%) em relação a equipe de vendedores. Isto sem dúvida é um diferencial competitivo que só traz benefícios para o negócio como um todo.



Ilustração 3: Gráfico do prazo de entrega dos produtos
 Fonte: Dados primários (2011).

Este gráfico é muito importante, pois traz um feedback sobre um ponto crucial para uma empresa do ramo de embalagens como a Emplasul: a satisfação sobre o prazo de entrega. A maioria dos clientes aguarda ansiosa pelo recebimento das mesmas, pois este produto tem alto giro no mercado. Como podemos ver, a Emplasul tem quase 100% dos produtos entregues no prazo, outro ponto que podemos considerar como vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes.



Ilustração 4: Gráfico de satisfação da variedade dos produtos
 Fonte: Dados primários (2011).

Por ser do ramo de embalagens a empresa não podia cometer o pecado de não ter uma variedade de embalagens que gerssa satisfação em seus clientes. Isto seria uma falha gritante

para o portfólio de produtos se comparado a seus concorrentes. Conforme o gráfico, 98% dos clientes está satisfeito com a variedade dos produtos oferecidos, índice este que representa um ponto muito positivo para a empresa.



Ilustração 5: Gráfico da qualidade do produto

Fonte: Dados primários (2011).

Assim como na análise de preço, a qualidade do produto possui um alto índice de importância na escolha do cliente, com 63% para o grau de importância 1 e 23% para o grau de importância 2. Porém, não se pode deixar de relatar a escolha do grau 5 (menos importante), com 12%. Esta questão possui uma relação direta com o ramo de atuação dos clientes, devido a um grande aumento no mercado de empresas de gerenciamento de resíduos.

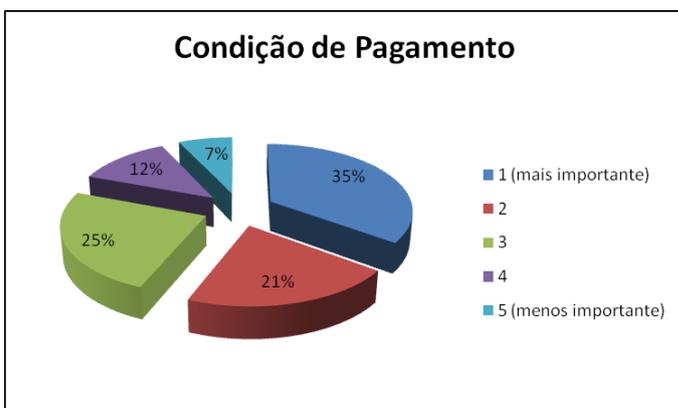


Ilustração 6: Gráfico da condição de pagamento

Fonte: Dados primários (2011).

Indo na contramão da cultura brasileira onde os consumidores não se atentam muito ao preço e sim às condições de pagamento oferecidas pelas empresas, este gráfico mostra um equilíbrio nas opiniões dos clientes da Emplasul. Apenas 35% dos clientes acham que a condição de pagamento é o fator mais importante para a compra das embalagens plásticas.

T/UFPel

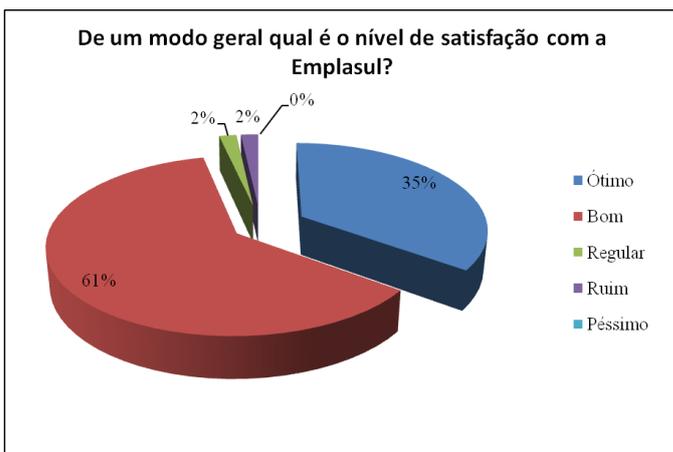


Ilustração 7: Gráfico de satisfação geral

Fonte: Dados primários (2011).

De um modo geral os clientes da Emplasul estão satisfeitos com a empresa. Mais da metade se sente satisfeito, motivo pelo qual continuam comprando as embalagens oferecidas. Isto significa que a empresa preza pelo bom atendimento dos seus clientes, buscando a fidelização cada vez mais almejada neste mercado que vem crescendo a cada dia.

ÁREA DE RECUPERAÇÃO DAS EMBALAGENS

Mesmo com a mudança para a nova sede, a área de recuperação das embalagens ainda era bem precária e semelhante com a estrutura antiga utilizada pelo avô de Luiz. Os funcionários possuíam grande limitação de estrutura e máquinas para executarem os serviços com rapidez e qualidade, o que começou a gerar bastante preocupação. Com a divulgação dos produtos através do site, a procura pelas embalagens usadas começou a vir de todos os lados, pressionando cada vez mais os funcionários da área de recuperação.

Luiz, Vera e Bruno tiveram que parar e tomar uma decisão para que os negócios continuassem a crescer e que as reclamações por parte dos clientes sobre atraso e qualidade, fossem reduzidas. Diante dessa realidade, construíram aos fundos da sede uma ampla área de recuperação para as embalagens, com novas máquinas, modernos sistemas de higienização interna dos produtos, bancadas e box de estocagem para os pedidos finalizados. Como essas embalagens geravam maior rentabilidade do que as embalagens novas, a empresa decidiu investir nessa área de forma significativa, construindo não só a área de recuperação, mas também uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), que permitia a reutilização da água em processo de fluxo contínuo.

Com os trabalhos realizados nessa nova estrutura, a qualidade do serviço aumentou significativamente, pois foram realizadas diversas pesquisas em outras empresas do segmento, sobre os métodos e os melhores produtos para realizar tal atividade. Com essas ações as reclamações por parte dos clientes foram reduzindo, porém o tempo de entrega sempre foi um fator preocupante. Nesse período, Bruno já tinha inserido no mix de produtos, as embalagens novas oriundas de plástico virgem e de plástico reciclado, mas sempre pensava enquanto observava as mesmas: qual a melhor maneira de deixar as embalagens usadas o mais parecido possível com as novas? Como chamar a atenção dos clientes para este produto? O que pode ser feito no processo de produção para melhorar a limpeza delas? Quais os produtos e máquinas que podem ser inseridos na linha para fazer tal melhoramento?

Bruno que sempre teve autorização de seus pais para fazer as melhorias, conseguiu fazer simples modificações de acabamento que deram resultados expressivos e despertaram maior atenção dos clientes. Essas modificações conseguiram aproximar bastante a qualidade

das embalagens novas com as recondicionadas, confundindo muitas vezes até os próprios funcionários que realizavam o carregamento, pois a semelhança era muito grande.

AUMENTO DA DEMANDA E MAIOR EXIGÊNCIA DOS CLIENTES – A ESTRUTURA ATUAL TERÁ CAPACIDADE PARA SUPORTAR A NOVA DEMANDA?

Como a qualidade dos serviços de recuperação aumentou bastante com a nova estrutura que foi construída, conseqüentemente a procura e divulgação cresceram nas mesmas proporções. Passados aproximadamente dois anos, aquele espaço que um dia tinha sido planejado com uma boa projeção para o futuro, já chegava quase na sua capacidade limite de produção. Contudo, a ampliação da área de recuperação já não pode mais ser feita em virtude das limitações do próprio terreno, podendo apenas remover estoques que estão no interior da área e que poderiam ser removidos para ampliar um pouco o espaço interno.

Além disso, com o aumento da demanda, as exigências por parte dos clientes também ficaram muito mais rigorosas, exigindo assim maior tempo dos colaboradores que operavam no setor.

A tarefa que exigia maior tempo era a remoção dos produtos que vinham dentro das embalagens. Muitas vezes era preciso enxaguar e deixar os produtos reagindo de um dia para o outro e só assim continuar o processo. Como o trabalho é feito em um sistema de linha, não era possível passar para a próxima etapa sem que a anterior tivesse sido concluída.

A Emplasul vive um momento de importantes decisões visando à manutenção da qualidade e o aumento da procura pelas embalagens recuperadas. Entretanto quando se fala em manter a qualidade, é importante ressaltar que cada pessoa percebe a qualidade de forma diferente, principalmente quando se fala da qualidade dos serviços prestados, ou seja, da qualidade da lavagem das embalagens recondicionadas. Como há uma variação de percepção de cliente para cliente, o item qualidade deve ser muito bem analisado quanto a hipótese de terceirizar a lavagem das embalagens recondicionadas.

RECURSOS PARA VIABILIZAÇÃO DO NEGÓCIO – OS CUSTOS AUMENTARÃO?

Uma das maiores preocupações de Luiz, Vera e Bruno sempre foram os investimentos necessários para viabilizar a área de recuperação de embalagens. Considerando que os produtos possuem baixo valor agregado, a tarefa de escolher bons fornecedores, máquinas de qualidade e insumos que responderiam ao esperado, não era das mais fáceis. Para se manter competitiva no mercado era preciso enxugar todas as despesas possíveis e oferecer o máximo de qualidade em cada serviço.

No início foram adquiridas máquinas de lavagem com alta pressão e o valor aproximado de R\$ 6.500,00. Esses equipamentos auxiliavam na redução de tempo para higienização interno-externa dos produtos. Em paralelo o consumo de água para essa atividade era alto, chegando a uma média de R\$ 1.261,41, o que correspondia a 14,75% dos custos totais. Meses depois, esse valor foi reduzido a quase zero em virtude da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) que permitiu a reutilização da água já tratada. Para que a (ETE) funcionasse corretamente, foi contratado um engenheiro químico responsável que dava todo o suporte necessário, além de ficar como responsável pelo sistema inteiro. O custo do engenheiro era em média de R\$ 622,00 com poucas variações de estadia e alimentação quando o mesmo estava presente na empresa. Somando com esse custo, também era necessário um investimento de R\$ 518,63 com coleta de resíduos e produtos químicos para

tratamento e reuso da água. A soma dos gastos com o engenheiro mais a manutenção da (ETE), correspondiam a 6,06% de todos os custos.

Luiz com toda a sua experiência de mercado, sempre dizia em tom forte que para uma empresa seguir sempre em frente, é preciso que os funcionários trabalhem contentes e satisfeitos com o trabalho e recebam um salário justo pelo serviço que prestam. Diante disso Bruno e Vera buscaram escolher para trabalhar na área de recuperação os funcionários que mais se destacavam. Priorizaram os que possuem maior paciência e também os que mostravam maior qualidade no que faziam.

No processo de escolha houve algo muito interessante. Os destaques dos funcionários com maior qualidade nos serviços que prestavam, foram justamente os dois colaboradores que tinham necessidades especiais. Mesmo com suas limitações, a qualidade do serviço que prestavam era exemplar e deixavam todos surpresos. Também foram inclusos na equipe, mais dois colaboradores que gerava para a Emplasul um investimento mensal de R\$ 4.390,09 com folha de pagamento, horas extras e todos os encargos sociais.

A fase de acabamento do serviço era composta pela aplicação dos produtos que tiravam arranhões e odores, o plástico que embalava as embalagens, os adesivos e a fita para amarração. Nessa fase toda a paciência e cuidado eram poucos, pois era nos detalhes que a empresa conseguia surpreender os clientes. Vera sempre foi muito exigente nesse processo e sempre que podia ia até o setor verificar como estava a qualidade dos serviços. Os custos com os produtos da fase de acabamento correspondiam a 14,01% de toda a atividade.

Além dos números já apresentados, a Emplasul também tinha as despesas mensais com energia elétrica – R\$ 820,00 (9,59%), equipamentos de proteção individual – 56,36 (0,66%) e alimentação – R\$ 588,00 (6,88%). Com os valores já contabilizados e um custo fixo levantado, era possível fazer os cálculos para reajustar os preços e reavaliar as margens de lucro que a empresa esperava para cada produto.

Como o tamanho das embalagens era diferente e a variedade de modelos era grande, cada produto possuía um custo de recuperação diferente em virtude do seu tamanho e produto que tinha sido armazenado. Diante dessa realidade a empresa considerou como base os dez produtos de maior giro e identificou qual o custo para recuperar cada um deles, transformando esse custo em medida de porcentagem. Em seguida, Bruno e Luiz identificaram que o custo médio para recuperação, correspondia a 10,72% do preço de venda das embalagens.

TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO – NECESSIDADE OU SEGURANÇA PARA O NEGÓCIO?

Com o passar dos anos, após conversas com algumas empresas que já atuavam no mesmo segmento, a Emplasul começou a conhecer ainda mais os tipos de serviços voltados para a área de lavagem de embalagens. Na época, não existia no mercado, maquinários, sistemas ou profissionais específicos para essa execução, tudo o que existe hoje foi “criado ou adaptado” por especialistas do assunto e que sabiam qual o resultado que queriam ao final do processo.

Entendendo essa realidade de mercado existente naquele momento, Luiz e Bruno descobriram através de contatos e conversas com alguns parceiros que era possível deslocar parte da produção para empresas terceirizadas com um custo interessante para o negócio sem ter que ampliar a área construída ou investir em maquinário pesado.

Em uma dessas conversas chegaram ao nome de três empresas prestadoras desse serviço e que faziam a cobrança da lavagem considerando o tamanho da embalagem a ser preparada. Em caso de uma decisão positiva nessa terceirização, era preciso conhecer melhor a qualidade e os benefícios que cada empresa prestadora poderia oferecer.

A primeira chamava-se JJ Limpezas e Descontaminações, localizada em Criciúma/SC, aproximadamente 175 km do endereço da empresa e era a que apresentava os menores valores para execução dos serviços de lavação/descontaminação das embalagens, porém os primeiros testes não foram nada agradáveis. O resultado obtido estava muito fora do padrão de qualidade estabelecido pela Emplasul, muitas embalagens retornaram praticamente no mesmo estado que foram enviadas e as que voltaram com uma aparência mais interessante estavam com o saco plástico sujo, pois a JJ Limpezas e Descontaminações não possuía um local apropriado para armazenamento das embalagens após a execução dos serviços. A segunda opção analisada era a empresa ELI E ONO, localizada em São Paulo/SP. Era a que possuía maior qualidade em seus serviços, com máquinas que realizavam o serviço com apenas uma pessoa na linha de produção, tinha água quente em seus reservatórios o que facilitava a remoção dos produtos e rótulos e gerava maior economia em seu processo. Mas devido à distância e o custo cobrado pelo serviço, a empresa ELI E ONO foi descartada antes mesmo de fazer os testes, devido esses fatores.

A terceira e última opção ficava na mesma cidade (Palhoça/SC) onde estava à sede da Emplasul, o que facilitou bastante os contatos e a apresentação dos serviços por parte da empresa. Ela chamava-se ZELC Lavações Industriais, tinha uma estrutura mais enxuta, porém bem organizada e quatro funcionários operando diariamente para atender a demanda recebida. Os primeiro lote enviado como teste foi recebido com uma qualidade bem superior ao esperado por parte de Luiz, Vera e Bruno que ficaram surpresos com o acabamento e cuidado que a empresa teve na execução do serviço. Essa qualidade pode ser comparada até mesmo com a oferecida pelos funcionários da Emplasul que já tinham vasta experiência e treinamentos específicos.

Em caso de contratação dos serviços, os tamanhos de embalagens que seriam terceirizados eram de 12,5 lts até 60 lts, com as variações de tampa fixa e removível incluídas. Por opção própria, Luiz decidiu não apresentar para a ZELC Lavações os modelos de 100, 200 e 1.000lts que precisavam de máquinas mais potentes e um sistema específico de Tratamento de Efluentes para os resíduos gerados por essas embalagens.

Em uma reunião acompanhada por muitos cálculos, café e negociações, Luiz e Bruno definiram juntamente com a proprietária da empresa terceirizada, Srta. Zenilda, o preço para execução dos serviços de acordo com o que segue: Embalagens de 12,5lts – R\$ 0,65; Embalagens de 20, 25, 30 e 40lts – R\$ 0,85; Embalagens de 50 e 60lts – R\$ 1,50.

Nessa negociação ficou definido também que a Emplasul seria responsável pelo transporte de ida e volta das embalagens e que teria que oferecer todos os insumos necessários para realizar o serviço, como: sabão industrial, produtos para neutralização de odores, aromatizantes, esponjas, fitas adesivas e sacos plásticos para embalar o produto acabado. Por parte da terceirizada, os principais custos seriam a energia elétrica, água, maquinário e a mão de obra específica.

Essa proposta se mostrou bastante interessante, pois iria duplicar a atual produção da Emplasul para os produtos recondicionados (aqueles que geram maior rentabilidade), gerando estoque de produtos, reduzindo assim o tempo de entrega e aumentando a satisfação dos clientes. De qualquer forma a proposta ainda precisa ser avaliada com profundidade, realizando um comparativo em aumentar os investimentos na área atual ou terceirizar parcialmente a produção com a empresa ZELC Lavações Industriais.

DEPARTAMENTO DE VENDAS – EMBALAGENS RECONDICIONADAS X EMBALAGENS NOVAS, QUAL A MELHOR ESTRATÉGIA?

Além da capacidade da área de recuperação que está chegando ao seu limite, a empresa enfrenta outro dilema, a competição interna entre os produtos recondicionados e

produtos novos. O departamento de vendas é composto por cinco funcionários que já possuem sua carteira de clientes pré-definida. Para a maior parte dos clientes, o preço e a qualidade do produto está em primeiro lugar, conforme pesquisa apresentada anteriormente. Porém o departamento de vendas está inseguro em ofertar as embalagens reconducionadas pelo tempo de entrega que não é competitivo. As embalagens novas estão estocadas e prontas para serem carregadas, diferentemente da outra opção.

Como a comissão de venda é somada sob o valor total do pedido, os vendedores acabam preferindo ofertar as embalagens novas, visto que o valor agregado é maior (comissão também maior) e o tempo de entrega é reduzido pela metade. O lado negativo nessas situações é que para a empresa, a rentabilidade está nas embalagens reconducionadas e não nas novas. O verdadeiro dilema está sob o gerente de vendas Bruno, que por um lado precisa que os vendedores ofertem o produto de maior rentabilidade, mas pelo outro não pode exigir muito dos vendedores, pois a área de recuperação já está operando com sua capacidade limite, não permitindo que novos pedidos grandes sejam feitos dentro do setor.

Para enfrentar esse dilema a Emplasul precisa agora pensar rapidamente em estratégias de vendas e produção para reverter esse quadro que está passando atualmente.

Luiz, Vera e Bruno sabem que a empresa possui uma demanda que permite investimentos maiores na área de recuperação, porém o espaço utilizado não tem como expandir em número de máquinas, colaboradores e armazenamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto anteriormente a Emplasul Embalagens Plásticas foi à empresa pioneira no seu segmento, que passou e ainda passa por grandes modificações ao longo de sua trajetória. Para se manter competitiva no mercado é preciso estar melhorando seus processos constantemente, com novas soluções estratégicas, custos baixos e mantendo a qualidade já conhecida pelos clientes. No início a Emplasul era a única empresa no sul do Brasil que atuava no segmento, atualmente já disputa com quatro concorrentes diretos e dois indiretos na mesma região.

Atualmente Luiz, Vera e Bruno concentram-se na busca das melhorias que precisam ser feitas para ampliar a capacidade de lavagem das embalagens sem baixar a qualidade, mantendo os custos iguais ou menores. O objetivo central agora é ampliar essa capacidade de produção, mostrando aos vendedores confiabilidade para vender as embalagens reconducionadas, pensando em novas formas de remuneração para as vendas desse produto, aumentando assim a lucratividade da empresa para investir em novas tecnologias.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso Emplasul é caracterizado por uma leitura breve e de simples compreensão que tem por objeto de estudo gerar discussões em grupos relacionadas ao processo de decisão de terceirização para crescimento de uma empresa. O objetivo principal é levar o leitor a identificar as vantagens e desvantagens da terceirização, avaliar se a estratégia de vendas da empresa está sendo administrada de forma eficiente e propor outras soluções. O caso pode ser estudado em disciplinas dos cursos de pós-graduação em administração relacionadas a: gestão estratégica de vendas; estratégias de marketing; gestão de custos; logística de suprimentos; entre outras.

FONTES DE DADOS

Foi realizada em 2011, uma entrevista não estruturada com o gestor da área de vendas, o Sr. Bruno, na qual foi questionado sobre: dados da empresa, histórico, problemática da Emplasul, estratégia da empresa em relação às embalagens reconcondicionadas, objetivos do setor de vendas e qual a expectativa da empresa em relação à qualidade da lavagem das embalagens reconcondicionadas e dados relacionados aos custos das mesmas. Como fonte secundária foi utilizada a pesquisa de satisfação realizada com os clientes da Emplasul no ano de 2011. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde foi desenvolvida uma pesquisa com base em materiais publicados relacionados ao tema terceirização. Logo após foi realizada uma análise conceitual, selecionando informações pertinentes que agregam valor ao caso.

ANÁLISE DO CASO

Para decidir sobre terceirizar ou não o setor de higienização das embalagens, devem-se analisar as estratégias utilizadas pela empresa Emplasul, para então tomar a decisão mais precisa.

Quais são as vantagens e desvantagens estratégicas alcançadas com o processo de terceirização?

Para começar a falar sobre o assunto terceirização deve-se estabelecer o que significa e qual o seu impacto no Brasil. Há uma grande diversidade de termos utilizados: terceirização, subcontratação, *outsourcing*. Dentre os termos citados no Brasil o mais conhecido é terceirização, que segundo Queiroz (1992), é uma transferência de um processo a terceiros das atividades de apoio da empresa, permitindo assim que a empresa concentre-se no seu negócio, no seu objetivo final. Comenta que qualquer empresa pode terceirizar uma atividade/processo por completo. A grande utilização da terceirização pode ser explicada por ser uma alternativa de solução de problemas organizacionais que vão desde a redução de custos até a canalização das capacidades para atividades que associam maior valor a empresa.

Todo novo processo a ser implantado em uma empresa deve-se levar em consideração seus aspectos positivos e negativos, para então tomar a melhor decisão. Para a Emplasul poder tomar a decisão de terceirizar o não o processo de lavagem deve avaliar atentamente esses aspectos e levar em consideração os pontos que estão de acordo com as estratégias da empresa.

Para Giosa (2003) o processo de terceirização traz para as empresas como vantagem um desenvolvimento econômico, uma especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento. Já quanto aos aspectos negativos, pode-se citar o desconhecimento da alta administração, resistência e conservadorismo, dificuldade de se encontrar a parceria ideal, riscos de coordenação dos contratos, falta de parâmetros de custos internos, custo de demissões, conflito com os sindicatos, desconhecimento da legislação trabalhista. Após a leitura de diversos autores sobre o tema, resumiram-se alguns aspectos negativos e aspectos positivos ou também chamados por alguns autores de vantagens e fatores inibidores em relação ao processo de terceirização e tem-se também o termo curioso utilizado por Silva (1997), onde chamou de “alavancadores da terceirização”, que irão nortear qual o melhor estratégia a se adotada pela empresa Emplasul.

Segundo Silveira (2002), Oliveira (1994), Santos (2002), Queiroz (1998), Leiria (1992), Simon (2003), Gonzaga (2002) e Silva (1997), os aspectos vantajosos relacionados ao processo de terceirização são: ter o processo de gestão organizacional focado no objetivo

central da empresa, o de vender bens/prestar serviço a seus clientes; conseguir proporcionar uma melhor qualidade na prestação dos serviços; pode ter um ambiente mais propício a inovações; uma maior agilidade e flexibilidade nos processos; conseguir uma agilidade nas decisões; uma excelência operacional; obter uma redução nos custos; a empresa conseguir uma concentração maior nos esforços estratégicos; a desburocratização; uma otimização dos recursos humanos e físicos; a racionalização do espaço físico da empresa; conseguir um incremento de competitividade e de produtividade; conseguir uma eficácia organizacional; formalizar as parcerias entre empresas; atingir maior especialização das atividades; conseguir uma valorização profissional e colaborar para o estabelecimento de novas empresas.

Também se podem destacar os aspectos que inibem as empresas no momento de decidir pela terceirização: a empresa ter receio quanto à capacidade e habilidades do prestador de serviços; ter uma constante revisão conforme acordo previsto em contrato entre as empresas envolvidas na relação de terceirização; receio da terceirização se tornar uma fonte potencial de corrupção interna; ter risco de defasagem tecnológica do fornecedor; a perda de infraestrutura e tecnologia; o impasse nas barreiras culturais; os custos de demissões quando se extingue o setor/processo dentro da empresa; o histórico de insucesso em terceirizações anteriores; a quebra de paradigma, onde gestores pensam que a empresa fazendo terá um custo menor; o envolvimento com problemas legais; o desligamento de funcionários treinados e que são aproveitados pelo terceiro; a falta de critério no momento da avaliação do terceirizado; dificuldade para encontrar uma boa parceria; uma análise inadequada do início do planejamento que gera um erro de avaliação; um aumento significativo da dependência do serviço prestado pelos terceiros; um desconhecimento das legislações trabalhistas; a restrição das oportunidades internas e a pulverização do negócio (SILVEIRA, 2002; OLIVEIRA, 1994; SANTOS, 2002; QUEIROZ, 1998; LEIRIA, 1992; SIMON, 2003; GONZAGA, 2002; SILVA, 1997).

Para Giosa (2003), a partir da análise dos fatores propulsores e dos fatores inibidores da terceirização, as empresas pondo em vista sua filosofia e a sua cultura, podem analisar a repercussão que cada um desses fatores terá no seu ambiente interno e externo, focando alcançar um equilíbrio na perspectiva estratégica voltada a decisão da terceirização.

Simon (2003), diz que de uma forma geral a literatura aborda o assunto terceirização como fonte central da redução dos custos, esquecendo que o processo pode trazer efeitos sobre a diferenciação competitiva, um exame além dos custos, mais detalhado e focado sobre a terceirização é muito importante. Considera que tomar a decisão de comprar ou invés de fazer vai depender não apenas do fator custos, mas também se deve levar em consideração seus efeitos sobre a qualidade, sobre o conhecimento adquirido e sobre as competências essenciais para o negócio.

Um dos pontos estratégicos na tomada de decisão de fazer ou terceirizar algo é se a empresa conseguirá manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes se ao realizar uma atividade internamente consegue realizar melhor, sob um custo menor, em tempo hábil, com a mesma capacidade em suas instalações e de forma contínua (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As vantagens que fazem a Emplasul decidir pelo processo de terceirização são: conseguir a mesma qualidade oferecida pelos funcionários da Emplasul; a redução dos custos com investimentos internos; maior estoque de embalagens recondicionadas já limpas e higienizadas; ter estoque de produtos acabados assim reduzindo o tempo de entrega; aumento da satisfação dos clientes; aumentar as vendas das embalagens recondicionadas; ter um incremento na rentabilidade da empresa com o aumento das vendas dessas embalagens; ter a equipe de vendas mais motivada e segura ao oferecer as embalagens recondicionadas; estar mais competitiva no mercado; dedicar mais tempo na área de vendas.

Como desvantagens, se a Emplasul decidir por terceirizar o setor de lavação está: a preocupação com as poucas empresas na região que oferecem esse serviço; a qualificação da mão de obra oferecida pelos terceirizados não atingir as expectativas da empresa, pois a Emplasul possui funcionários treinados e qualificados para a função; o terceirizado não cumprir com todas as etapas do processo de qualidade que é realizado na área de lavação na Emplasul; manter a satisfação de seus clientes em relação à qualidade de seus produtos; o terceirizado atender o prazo de entrega; oferecer serviços a preços atraentes para que a Emplasul possa manter os preços que já vem praticando no mercado; não ter um efetivo controle sobre os processos da empresa terceirizada; a empresa terceirizada não ter um adequado sistema para um tratamento adequado dos insumos utilizados no processo de lavação e higienização; não possuem na grande Florianópolis empresas que realizem a lavação e higienização das embalagens de 100, 200 e 1.000 litros.

No comparativo de custos entre a realização do serviço internamente ou de forma terceirizada, qual das opções possui maior viabilidade?

Visando facilitar a visualização da sua atividade de forma gerencial, segue a tabela que mostra os principais custos de fabricação, seus valores e os pesos que eles correspondem em um período mensal de produção.

Custos	Valor (R\$)	Representação nos custos de recuperação
Água	1,261,41	14,74%
Engenheiro Responsável	622,00	7,27%
Manutenção da ETE	518,63	6,06%
Mão de Obra Especializada	4.390,09	51,31%
Produtos para Higienização e Acabamento	300,00	3,51%
Energia Elétrica	820,00	9,58%
Alimentação	588,00	6,87%
Equipamento de Proteção Individual (EPI)	56,36	0,66%

Tabela 1 – Representação dos custos no processo de recuperação de embalagens

Fonte: Dados da pesquisa

Para alcançar o resultado esperado de custo padrão por tamanho e capacidade, foram considerados o tempo de preparação x mão de obra utilizada, quantidade de produtos de higienização e acabamento, volume de resíduos gerados para a estação de tratamento, energia elétrica e quantidade de sacos plásticos para embalar os produtos acabados que iriam para o estoque. Para enriquecer esse trabalho, obteve-se também o percentual que o custo de recuperação corresponde no preço de venda, facilitando assim as decisões futuras na formação ideal do preço. A tabela que segue abaixo ilustra de maneira precisa e objetiva, os resultados encontrados:

Produto	Valor de venda (R\$)	Custo padrão de recuperação (R\$)	Representação no preço de venda
12,5lts	4,50	0,85	18,89%
20lts Tampa Fixa	8,50	0,98	11,53%
30lts Tampa Fixa	9,00	1,00	11,11%
40lts Tampa Removível	25,00	1,50	6%
50lts Tampa Fixa	14,50	1,50	10,34%
50lts Tampa Removível	38,00	1,50	3,95%
60lts Tampa Fixa	18,00	1,50	8,33%

Produto	Valor de venda (R\$)	Custo padrão de recuperação (R\$)	Representação no preço de venda
200lts Tampa Fixa	45,00	8,00	17,78%
200lts Tampa Removível	85,00	8,00	9,41%
1.000lts	350,00	40,00	11,43%

Tabela 2 – Custo padrão de recuperação com representação no preço de venda.

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando as informações apresentadas no caso de estudo, a realização do trabalho de forma terceirizada seria em um modo geral, mais vantajosa para empresa. Além dos valores de mão-de-obra cobrados pela ZELC lavações, é de obrigação da Emplasul fornecer os mesmos produtos de higienização, acabamento, fitas adesivas, e sacos plásticos de proteção nos padrões utilizados internamente pela Emplasul. Além desses insumos, toda a parte de transporte (envio e recolhimento) das embalagens é de responsabilidade da contratante, ficando dessa forma a ZELC lavações apenas com os custos da mão-de-obra, água e energia elétrica. Se levar em consideração que não se torna mais necessário a contratação de novos funcionários, pagamento de encargos sociais, alimentação, uniformes e EPI's, a escolha de terceirizar esse serviço é de grande valia para a Emplasul Embalagens Plásticas.

Pode-se afirmar que a demanda recebida hoje pela Emplasul, já possibilita o uso simultâneo de trabalhos internos e terceirizados. Conforme informado no caso, o departamento de recuperação opera em alguns períodos com a sua capacidade limite, gerando dessa maneira algum risco para a empresa. A contratação dos serviços da ZELC Lavações vem para auxiliar os negócios da Emplasul no que se refere à produção e também na redução do tempo de entrega, pois muitos dos produtos poderão estar sempre disponíveis para recebimento do cliente, devidamente higienizados e prontos para uso imediato.

A Emplasul teria capacidade para executar o serviço de lavação das embalagens com qualidade? Quais motivos?

Sim. Segundo Ballestero-Alvarez (2001), as empresas devem se preocupar com cinco fatores conforme segue: Foco no padrão: a qualidade é alcançada quando fazemos exatamente o que está descrito no projeto, ou seja, busca-se a padronização; Foco no uso: a qualidade é atingida quando foca-se no uso que o consumidor vai fazer do produto, neste momento utilizam-se as pesquisas de mercado; Foco no custo: a qualidade é percebida quando a adequação dos produtos é mantida buscando custos cada vez menores, tornando-os assim mais competitivos; Foco no desejo: consegue-se qualidade quando há uma busca em descobrir quais são os desejos dos clientes. Neste momento há um foco de atenção para o consumidor; Foco no investidor: investidores, acionistas, fornecedores passam a ser vistos como parceiros na conquista do mercador consumidor.

Analisando as características e as estratégias da Emplasul ao longo de sua trajetória percebe-se que a empresa sempre se preocupou com os fatores acima, pois buscou criar um processo padrão de lavação e armazenamento das embalagens, mesmo em uma escala ainda pequena para a capacidade do mercado, entende perfeitamente o que o consumidor faz com seu produto, pois é pioneira no ramo e busca ainda, uma maneira de ampliar seu o processo de lavação sem aumentar muito seus custos, pois através da pesquisa de mercado que realizou com seus clientes, buscou saber seus desejos, opiniões e necessidades para melhor satisfazê-los, e na pesquisa identificou que o mercado de embalagens recondicionadas não estava sendo atendido em sua totalidade. Tudo isso faz com que a Emplasul, ampliando sua capacidade operacional, tenha plenas condições de prestar aos clientes um serviço de lavação com qualidade.

Entretanto, ampliando o universo de análise, existem alguns temas como modelo de comportamento do consumidor, distribuição física, embalagens, qualidade de um serviço entre outros que precisam ser vistos para que a decisão certa seja tomada.

Sabe-se que existem dois tipos de comportamento de compras, o indivíduo e as organizações. Segundo Bertaglia (2006, p. 213), os fatores que afetam o comportamento de compra dos indivíduos são: culturais, sociais, pessoais, psicológicos, de mercado e ambientais. Já as influências que afetam as compras organizacionais refletem a natureza de compra e tem como fatores determinantes: fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

No caso da Emplasul, a grande maioria dos clientes são organizações que compram as embalagens em grande quantidade. O fator cultural influencia muito no comportamento de compra da organização neste caso, já que o ser humano possui a cultura de não aderir produtos reconicionados. É por este motivo, que a empresa está tão preocupada em oferecer um produto reconicionado de qualidade aos seus clientes, pois sabe a influência que este fator cultural tem no poder de compra do seu público alvo.

Além disso, o processo de distribuição física também é muito importante para que a Emplasul tenha sucesso neste tipo de venda. Conforme apresentado a empresa entrega quase 100% dos produtos dentro do prazo, fator chave para se diferenciar dos concorrentes.

Para Bertaglia (2006, p. 170), muito mais que uma entrega, a distribuição física de um produto abrange o recebimento, análise de qualidade e checagem de quantidades recebidas, descarregamento do veículo e armazenagem destes produtos. Considerando que as embalagens já foram utilizadas, o cuidado ao receber e armazenar faz toda a diferença para que o produto se conserve com qualidade.

Considerando que o produto final entregue aos clientes são as embalagens, é importante ressaltar algumas características. As embalagens são geralmente classificadas em dois tipos: embalagem para o consumidor final, com ênfase em marketing, e embalagem industrial, com ênfase na logística (CLOSS; BOWERSOX, 2001, p.364). Quando falamos em embalagens para o consumidor final, estamos colocando que o projeto da embalagem tem que ser voltado para a acomodação da mesma nas prateleiras dos varejistas bem como dar proteção ao produto. Porém, as embalagens industriais são utilizadas para melhor acomodação nos meios de transporte e são chamadas também de embalagens secundárias. Elas são utilizadas para proteger melhor os produtos durante o transporte, garantindo com que o mesmo chegue intacto ao destino final.

Contudo, após mencionar alguns aspectos importantes como comportamento do consumidor e distribuição física dos produtos, vale destacar o tema qualidade. Ter qualidade atualmente não significa ser o produto ou serviço de maior valor agregado, ou ser o melhor do mercado, significa ser o mais adequado, seguindo as normas técnicas e regulamentos da sociedade.

O valor percebido pelo cliente, ou seja, a percepção de que embalagens foram lavadas com qualidade pela Emplasul ou pelo seu terceiro é que vai definir se esta linha de produto vai ter sua demanda aumentada conforme expectativa da empresa ou se manterá nos níveis de venda obtidos atualmente.

É importante ressaltar que esta busca pela qualidade das empresas teve seu marco da década de 80, onde novas nações surgiram como grandes pólos industriais. Nesta época, a concorrência estava acentuada e não restava alternativa para as empresas a não ser criar um diferencial de qualidade para se manterem vivas no mercado. Atualmente as empresas trabalham constantemente em busca de qualidade dos produtos ou serviços prestados a seus clientes, pois agora ter qualidade não é mais um diferencial e sim condição básica para sobreviver. Mais que isso, os empresários perceberam que não basta chegar ao nível de

qualidade dos concorrentes, mas ultrapassar esse nível de qualidade através de melhoria contínua.

Fora isso, não se pode deixar de citar que há hoje uma busca constante das empresas pelo Controle de Qualidade Total (CQT). Para falar deste conceito, precisamos citar W.E. Deming, reconhecido mundialmente como o grande precursor do Controle de Qualidade no Japão.

Deming definiu 14 pontos principais. São eles: Criar constância de propósitos para melhorar produtos e serviços. Adotar a nova filosofia; é momento de iniciar um movimento por mudanças; Deixar de contar com a inspeção em massa, pois a qualidade não se origina de inspeção, mas do melhoramento do processo; Acabar com o sistema de compras baseado no preço; Melhorar constantemente os sistemas de produto e serviço; Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho; Implantar métodos modernos de supervisão e instituir a liderança; Expulsar o medo da organização; Romper as barreiras entre as áreas de gerência e diretoria; Eliminar slogans, exortações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-las; Eliminar os padrões de trabalhos e cotas numéricas; Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho; Treinamento contínuo; Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores (BELLESTERO-ALVARES, 2001, p. 168).

Identifica-se, contudo que a Emplasilul pode assumir esta ampliação de estrutura, porém precisa-se ainda analisar outros fatores como estratégia e custos para chegar-se a certeza que de a melhor opção seria mesmo a ampliação e não a terceirização deste serviço.

Entretanto, não se deve esquecer que a qualidade do serviço é fator chave para esta decisão. Com o que foi exposto se percebe que a qualidade de um serviço é muito mais complicada que a de um produto. A avaliação da qualidade de um serviço é muito mais complexa, pois não há padrões específicos. Fazer essa avaliação significa apurar as diferentes percepções dos consumidores e gerenciar todas as diferenças. Entender os sentimentos e experiências que levam os clientes a perceber a qualidade dos serviços oferecidos é a chave do sucesso para quem oferece um serviço de qualidade.

REFERÊNCIAS

- BALLESTERO-ALVARES, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução equipe do centro de estudos em logística, Adalberto Ferreira das Neves. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIOSA, L. A. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 2003.
- GONZAGA, J. F. **O comportamento das empresas de grande e médio porte do setor de confecções de Goiânia diante do processo de terceirização**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.
- LEIRIA, J. S. **Terceirização passo a passo**: o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra, 1992.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, M. A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.
- QUEIROZ, C. A. R. de. **Manual de Terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

QUEIROZ, C. A. R. de. **Manual de terceirização**: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

SILVA, W. R. Terceirização *versus* Integração Vertical: teoria e prática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.37, n.3 p.1-38. jul/set 1997.

SILVEIRA, A. D.; SARATT, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização**: a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo, 2002.

SIMON, H. **As campeãs ocultas**: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ReAT - FAT/UFPel