

# Seis Sigma

---

## Dois fortes aliados do Lean Seis Sigma – home office e terceirização – e seus algozes no Brasil



*O economista John Maynard Keynes uma vez afirmou “a dificuldade reside não nas novas ideias, mas sim em escapar das velhas”. Esse pensamento é especialmente apropriado no âmbito da utilização do home office e da terceirização no Brasil, em que constatamos muito menos mudanças na legislação do que seria correto e necessário e a pura falta de discernimento de alguns atores do mercado.*

Por Cristina Werkema

## 1 LEAN SEIS SIGMA + HOME OFFICE E TERCEIRIZAÇÃO

Sabemos que as empresas optam pelo Lean Seis Sigma com o objetivo de melhorar radicalmente, da forma mais abrangente e sustentável possível, o desempenho da organização, aumentando sua competitividade no mercado.

Nesse sentido, a filosofia e os métodos e ferramentas do Lean Manufacturing, parte integrante do Lean Seis Sigma, buscam eliminar desperdícios, isto é, excluir o que não tem valor para o cliente e imprimir velocidade à empresa.

No cerne do Lean Manufacturing está a redução dos sete tipos de desperdícios identificados por Taiichi Ohno (1): “defeitos (nos produtos), excesso de produção de mercadorias desnecessárias, estoques de mercadorias à espera de processamento ou consumo, processamento desnecessário, movimento desnecessário (de pessoas), transporte desnecessário (de mercadorias) e espera (dos funcionários, pelo equipamento de processamento para finalizar o trabalho ou por uma atividade anterior)”. Womack e Jones acrescentaram a essa lista “o projeto de produtos e serviços que não atendem às necessidades do cliente” (1).

Alguns benefícios da diminuição de desperdícios são a **REDUÇÃO DE CUSTOS, DE NECESSIDADE DE ESPAÇO E DE EXIGÊNCIAS DE TRABALHO** e o aumento ou a melhoria da flexibilidade, qualidade, capacidade de inovação e motivação dos colaboradores da organização. Esses benefícios, claramente, contribuem para que a empresa possa **PRATICAR MELHORES PREÇOS DE VENDA** e aumentar sua competitividade.

No que diz respeito à eliminação de desperdícios e à consequente redução de custos, talvez nenhuma empresa esteja tão

alinhada à filosofia do Lean Manufacturing e obtenha mais sucesso que o 3G, e então vale a pena lembrar algumas das práticas da organização, conforme publicado (2) na Revista Exame de 15/04/2015:

“Nas palavras dos sócios, trata-se de manter a disciplina e constantemente localizar dentro da companhia ‘o dinheiro que trabalha e o dinheiro que não trabalha’. Quando foi adquirida pelos brasileiros, a Heinz crescia havia 30 trimestres consecutivos. Ainda assim, o presidente Bernardo Hees encontrou espaço para cortes. Demitiu 7 000 funcionários, quase 10% do total – boa parte deles trabalhava em cinco fábricas fechadas nos Estados Unidos e na Europa. Novos hábitos passaram a fazer parte do dia a dia, como usar os dois lados de cada folha ao imprimir documentos. Curiosamente, é um modelo que choca até mesmo nos Estados Unidos, país que inventou a gestão moderna. Para os sócios do 3G, controlar custos não é um esforço episódico, motivado por crises que vêm e vão. E sim uma tarefa permanente.”

Neste texto trataremos à baila duas tendências cada vez mais fortes no Brasil – o **SISTEMA DE EXPEDIENTE REMOTO E FLEXÍVEL (HOME OFFICE) e a TERCEIRIZAÇÃO** – que são poderosas aliadas da eliminação de desperdícios e redução de custos e, portanto, do Lean Seis Sigma. Serão apresentadas algumas das vantagens dessas tendências, bem como as dificuldades enfrentadas pelas empresas que as adotam, por, muitas vezes, esbarrarem na mentalidade obsoleta de alguns atores do mercado e nas falhas na legislação.

## 2 HOME OFFICE

Segundo matéria publicada na Revista Exame (3), “nos Estados Unidos, 40% dos trabalhadores usam a opção do home office e, no Brasil, uma pesquisa recente mostra que 26% das grandes empresas oferecem a

possibilidade de trabalho remoto em parte da jornada a pelo menos uma parcela dos funcionários – um ano antes eram 22%. A consultoria americana Global Workplace Analytics, especializada em novas organizações do trabalho, estima que nos Estados Unidos a economia chegue a 11 000 dólares por ano por funcionário, consideradas as contas de aluguel e energia. Do ponto de vista do trabalhador, as vantagens são grandes. As horas perdidas no deslocamento para o trabalho se revertem em até três semanas em horas livres a mais por ano.”

Com as atuais ferramentas de tecnologia de mobilidade (notebooks, tablets, celulares e softwares), em grande parte das situações não faz diferença trabalhar de modo presencial no escritório da companhia ou em casa. Para garantir que estamos em uma dessas situações, basta monitorar com cuidado, após a transição (muitas vezes, feita inicialmente sob a forma de um teste piloto), os indicadores que medem os resultados do trabalho, sendo um deles o nível de satisfação dos clientes. Se não há deterioração nesses indicadores, ocorrendo estabilidade ou melhoria, fica comprovado que o sistema de home office é vantajoso.

É claro que o trabalho remoto não é para todas as empresas nem para todas as funções, mas, com cada vez mais frequência, os resultados são muito positivos, tanto para a empresa quanto para o trabalhador.

### **NO CASO DAS EMPRESAS DE PORTES MÉDIO E PEQUENO, O HOME OFFICE É FORTEMENTE RECOMENDADO**

No Brasil, o vilão do home office é o risco de ações judiciais trabalhistas. Como nossa legislação é muito arcaica e não contempla diretrizes explícitas sobre o trabalho remoto, muitos empregadores temem serem alvos de processos judiciais trabalhistas. No entanto, se as empresas fizerem uma análise jurídica cuidadosa antes da implantação do modelo, para a definição das regras, os riscos trabalhistas podem ser contornados.

## **3 TERCEIRIZAÇÃO**

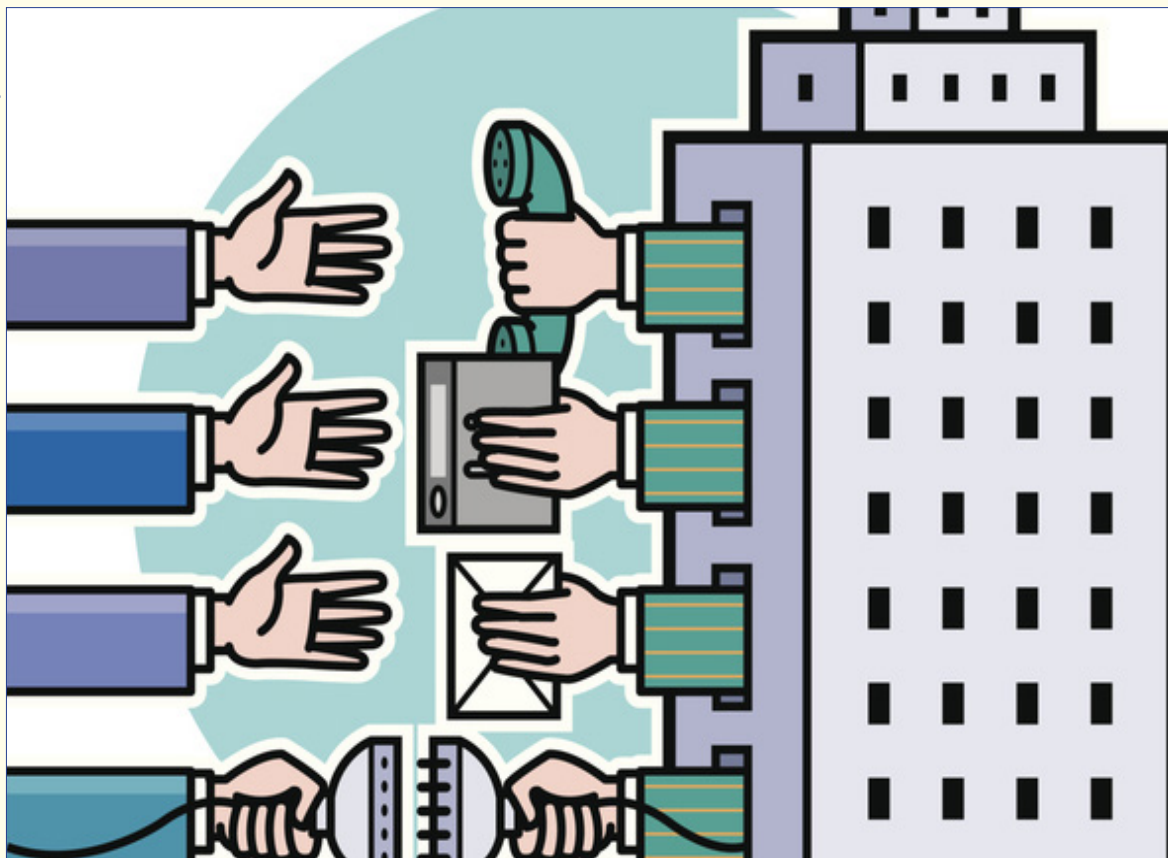
A prática da terceirização é um sinônimo de melhoria de qualidade e produtividade, notadamente para as empresas de portes médio e pequeno, pois permite a racionalização de custos e o foco nos objetivos estratégicos da organização. Logo, a terceirização apresenta total sintonia com o Lean Seis Sigma.

No entanto, no Brasil esbarramos em inúmeras dificuldades causadas por uma legislação burra e que estacionou em meados do século passado, visto que a legislação trabalhista brasileira foi promulgada na década de 1940. A consultoria Deloitte (4) analisou a legislação de 12 países onde a terceirização é amplamente permitida – na Europa, na África e na América do Sul – e não encontrou exigências semelhantes às que existem hoje no Brasil e às que estão sendo propostas nas emendas ao texto do projeto de lei no. 4.330, que foi aprovado pela Câmara dos Deputados no final de abril de 2015.

De modo similar à utilização do home office, minha sugestão é no sentido que as empresas realizem uma análise jurídica cuidadosa, de modo que possam utilizar a terceirização da forma mais ampla possível, mas contornando as possíveis pendengas legais envolvendo seus colaboradores.

## **4 CASO DE SUCESSO DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE E UM EXEMPLO ABSURDO DE PUNIÇÃO POR “EXCESSO” DE EFICIÊNCIA**

Uma empresa de treinamento, focada na ministração de cursos in company – ou seja, oferecidos nas instalações dos clientes – sobre metodologias quantitativas complexas para otimização empresarial, incluindo o Lean Seis Sigma, após fazer as análises técnicas e jurídicas necessárias, adotou amplamente, já há vários anos, o home office e a terceirização, seguindo a



máxima “practice what you preach”.

Devido às características do seu negócio e ao seu médio porte, a adoção do home office e da terceirização foi um processo relativamente simples, que trouxe vários benefícios, dentre eles uma redução drástica de seu espaço físico, um corte expressivo no número de colaboradores que trabalhavam na realização de tarefas administrativas, uma diminuição brutal dos gastos com telefonia e energia, um aumento da eficiência de todos os processos da empresa e a centralização do foco nos pontos técnicos estratégicos e vitais para a organização

Consequentemente, a empresa pode praticar preços de venda muito competitivos e o grau de satisfação de seus clientes, conforme medido pelos indicadores da companhia, vem superando a meta estabelecida.

O ponto contrário ao bom senso nesse caso é que as eventuais dificuldades que surgem são causadas por legislações tributárias abusivas e obsoletas que, em alguns casos, exigem documentos burocráticos que são incompatíveis com o modelo de excelência operacional praticado pela empresa e,

principalmente, com os tempos modernos, em que **AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM SE TRANSFORMAR DE MODO INOVADOR PARA PROGREDIR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS EXPONENCIAIS QUE ESTÃO OCORRENDO E IRÃO SE INTENSIFICAR EM NOSSO SÉCULO 21.**

Como um exemplo dessas eventuais dificuldades, podemos citar a **INSENSATEZ** de se necessitar comprovar o consumo, em reais por mês, durante seis meses, de três linhas telefônicas **FIXAS** da empresa (dentre outras comprovações de inúmeras burocracias e ineficiências que, usando a linguagem do 3G, significam “dinheiro que não trabalha”), para atender um decreto municipal da prefeitura da cidade onde está situado um de seus clientes, relativo a prestadores de serviços de outro município, de modo que a empresa possa atender esse cliente sem ter prejuízos. Essas comprovações são exigidas pela prefeitura, de modo a não haver retenção do imposto ISS para a cidade. É muito importante explicar que essa retenção representa duplicidade de pagamento do mesmo imposto e, portanto, é **ILEGAL** e está **TOTALMENTE FORA**



## DA CORRETA COMPOSIÇÃO DE CUSTOS DA EMPRESA.

A duplicidade é comprovada em face à lei federal que regulamenta o imposto ISS no Brasil, que estabelece que, para o tipo de serviço prestado pela empresa (treinamento), o pagamento do imposto deve ocorrer na cidade do prestador do serviço e **NÃO** na cidade do tomador (cliente). No entanto, alguns municípios brasileiros, extrapolando os poderes atribuídos pela lei federal, decidiram promulgar decretos próprios, criando “condições” para o imposto não ser retido em duplicidade nos casos em que o imposto é devido na cidade do prestador do serviço. Trata-se de uma artimanha do município para tentar aumentar, indevidamente, sua arrecadação tributária.

É lamentável que ainda ocorra em nosso país esse tipo de situação, na qual o alcance de um grau máximo de eficiência por uma empresa, ao invés de ser valorizado e premiado, passa a ser penalizado, inclusive com a apresentação de sugestões para a empresa no sentido de **RETROCEDER** e voltar a criar custos fixos desnecessários, somente para atender uma legislação que, **PROPOSITAMENTE**, busca dificultar e, muitas vezes, impedir que não ocorra a retenção indevida de ISS, com o objetivo de aumentar a arrecadação tributária do município, visto que, para reaver o valor retido ilegalmente, a empresa necessitaria entrar com uma ação judicial contra a secretaria municipal da fazenda da cidade.

E, diante do brutal atraso do sistema judiciário brasileiro, até o trânsito em julgado dessa ação, poderão transcorrer cinco anos ou mais até que a companhia consiga ter seu dinheiro de volta, após ter incorrido em custos para mover a ação, os quais poderão até superar o montante do imposto retido ilegalmente. Ou seja, é uma distorção e uma situação totalmente injusta com o prestador de serviço, que acaba sendo penalizado por ser capaz de oferecer preços mais baixos para seus clientes, os quais não

possuem excessos em suas margens de lucro e, então, não comportam a retenção indevida do imposto sem gerar prejuízos para a empresa.

Concluindo, mais uma vez é possível constatar que, no Brasil, ainda temos muito que evoluir para que não ocorram mais situações contrárias à razão e fora do nosso tempo como a exemplificada acima, que penaliza a eficiência. **UM VERDADEIRO ABSURDO!**

## Comentários e referências

1. Womack, James P.; Jones, Daniel T. A Mentalidade Enxuta nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 370.
2. Mano, Cristiane; Rossi, Lucas. Até Onde Ele Vai? São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, Ano 49, No. 7, Edição 1087, 15 de Abril de 2015, pp.32-43.
3. Stefano, Fabiane; Rossi, Lucas. Mais Trabalho de Casa. São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, Ano 49, No. 10, Edição 1090, 27 de Maio de 2015, pp.100-103.
4. Furlan, Flávia; Maia Júnior, Humberto. A Lei Ficou Precária. São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, Ano 49, No. 9, Edição 1089, 13 de Maio de 2015, pp.124-125.

---

*Cristina Werkema é proprietária e diretora do Grupo Werkema e autora das obras da Série Seis Sigma Criando a Cultura Lean Seis Sigma, Design for Lean Six Sigma: Ferramentas Básicas Usadas nas Etapas D e M do DMADV, Lean Seis Sigma: Introdução às Ferramentas do Lean Manufacturing, Avaliação de Sistemas de Medição, Perguntas e Respostas Sobre o Lean Seis Sigma, Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas, Inferência Estatística: Como Estabelecer Conclusões com Confiança no Giro do PDCA e DMAIC e Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas ao PDCA e DMAIC, além de oito livros sobre estatística aplicada à gestão empresarial, área na qual atua há mais de vinte anos.*

*crisrina@werkemaconsultores.com.br*