

A TERCEIRIZAÇÃO E AS FILOSOFIAS JIT/TQC

RESUMO

Para atender as exigências dos consumidores, as organizações necessitam buscar a excelência. Para isto necessitam envolver-se totalmente no seu principal negócio. Daí ter de terceirizar as demais atividades com parceiros confiáveis, formando uma cadeia logística de fornecimento. Para alcançar êxito, certamente encontrarão nos conceitos do JIT/TQC um caminho seguro. Assim também, a gestão condominial deverá adotar cada vez mais a terceirização como forma de gestão, inclusive no que se refere à manutenção predial, nos moldes da Manutenção Produtiva Total.

**José Emidio
Alexandrino Bezerra**

Engº. Civil.

Mestrando do Programa
de Pós – Graduação em
Engenharia de Produção.
Universidade Federal de
Santa Catarina e
Universidade de Fortaleza

ABSTRACT

To assist the consumers' demands, the organizations need to look for the excellence. For this they need to wrap up totally in your principal business. Then to have of outsourcing the other activities with reliable partners, forming a chain supply logistics. To reach success, certainly they will find in the concepts of JIT/TQC a safe way. Likewise, the urban settlements administration should adopt the outsourcing more and more as administration form, besides in what its refers the building maintenance, in the molds of the Total Productive Maintenance.

Key-words: Just In Time; JIT; TQC; outsourcing, terceirização.

Dálvio Ferrari Tubino

Dr. Professor do
Departamento de
Engenharia de Produção e
Sistema da UFSC.

Centro Tecnológico – Cx.
Postal 476 CEP: 88040-
900. Florianópolis - SC

1. INTRODUÇÃO

Num mundo em acelerado processo de globalização, na véspera do século XXI, os consumidores estão cada vez mais exigentes com a qualidade e variedade dos produtos e serviços, o que torna a agilidade e a flexibilidade, requisitos essenciais

para a sobrevivência das organizações.

Além disto, as empresas precisam, necessariamente, garantir a obtenção de lucro com as suas atividades, sem descuidar da conquista e manutenção dos clientes, através da plena

satisfação das suas necessidades e expectativas, nem sempre conscientes, ao mesmo tempo em que deve reconhecer a importância do trabalho na vida das pessoas envolvidas no processo produtivo.

Desde o término da Segunda Grande Guerra, muitos paradigmas foram abandonados com o surgimento de novas filosofias e métodos de gerenciamento do processo produtivo, mais aptos na qualificação das organizações perante a concorrência, em preço, qualidade e variedade dos produtos.

“Globalização, concorrência, competitividade, são algumas das novas palavras que foram introduzidas no jargão vocabular, mesmo quando não entendemos do que se trata, principalmente no meio empresarial”. Afirma o Sr. Marco Antônio P. Dias, gerente comercial da ABNT/ES, na edição de maio de 1999 do Jornal do Síndico, e prossegue discorrendo sobre este assunto, afirmando que “esta nova ordem na esfera mundial impôs, indistintamente, a todos uma nova mentalidade para enfrentar os novos modelos de trabalho. As empresas procuram se adaptar a esta nova ordem através de uma maior integração com o mercado internacional e da modernização, no intento de vencer a competitividade, cada vez mais acirrada e, em alguns casos, injustas”.

Dias (1999), reconhece que “a competitividade é operacionalizada dentro das empresas – grandes, médias e pequenas – através de princípios, técnicas e metodologias da área da qualidade, a qual se harmoniza perfeitamente com duas grandes tendências trazidas no bojo desta nova ordem, a saber: a visão sistêmica e a valorização do fator humano. A gestão da qualidade, esta inexoravelmente interrelacionada como todos os outros sistemas de gestão na busca de soluções coerentes com os macroobjetivos da organização, abrangendo todos os níveis hierárquicos e envolvendo o gerenciamento de fatores administrativos, tecnológicos e humanos. Tendo como um de seus princípios básicos a focalização nas necessidades dos clientes, a gestão da qualidade conduz as empresas, num processo de melhoria contínua e integrada, em direção à desejada competitividade. A melhoria da produtividade e, conseqüentemente, da lucratividade e o nível da qualidade são os resultados desta caminhada sem fim em busca

da racionalização e simplificação de todos os processos, técnicos ou administrativos, existentes nas empresas”.

Para Tubino (1997, p. 157-158), as empresas encontraram na filosofia JIT/TQC a forma mais adequada para enfrentar, sobreviver e prosperar num mercado globalizado, e cada vez mais competitivo. É imperioso que sejam cada vez mais eficientes para poder concorrer em custos, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade e, ao mesmo tempo, eliminar as atividades que não agregam valor. Isto exige o total envolvimento de todos os parceiros, internos e externos, engajados no processo produtivo. O aperfeiçoamento contínuo, a busca da simplificação metodológica, a confiança mútua e o relacionamento de longo prazo são os princípios da cadeia logística JIT.

2. A FILOSOFIA DE PRODUÇÃO JUST IN TIME E A TERCEIRIZAÇÃO

A filosofia Just In Time (JIT) é uma forma de gestão, direcionada para fazer o que é necessário, na hora certa, sem desperdícios de material, de tempo e de esforço pessoal, com o mínimo de estoques (sejam de produtos, de equipamentos e de pessoal), de forma que ela possa oferecer ao mercado, produtos e serviços a preços competitivos e ainda ter flexibilidade para atender a variação da demanda.

Esta filosofia, de acordo com Tubino (1997, p.44-46), surgiu no Japão na década de 60, e foi aplicada inicialmente na indústria automobilística, em particular na Toyota Motors Company.

Aos poucos os princípios gerais desta filosofia foram se consolidando, e seus conceitos difundidos para o ramo de autopeças e eletrônica, onde o Japão passou a ser reconhecido como padrão de excelência. Nos anos 80, com o avanço da economia japonesa, o JIT passou a receber maior atenção dos estudiosos em sistemas de produção e a filosofia foi universalizada e implantada com sucesso no mundo ocidental.

No entendimento de Lubben, *apud* Tubino e Danni (1997), o JIT tem como objetivo otimizar a relação qualidade/custo, minimizar os recursos investidos nos projetos e na produção, entender e responder as necessidades do

cliente, desenvolver confiança e relações abertas com os clientes e fornecedores e finalmente, aumentar o comprometimento com a melhoria global do sistema.

Uma característica marcante do JIT é a intensa perseguição pela eliminação de todas as perdas do processo produtivo. Perdas, definidas por Ohno e Shingo, citados por Neves (1997), como desperdícios por superprodução, no transporte, no processo, na fabricação, na movimentação, na espera e na manutenção de estoques.

Este sistema, também se destaca pela flexibilidade na adaptação à variação de mix de produtos, pois tem como base de sustentação a polivalência da mão-de-obra, que deve desempenhar várias funções nas células de produção, ao contrário do sistema tradicional da produção departamental, com as máquinas em linha e a mão-de-obra dedicada a uma única e estressante tarefa repetitiva.

Isto é ressaltado por Tubino (1999, p. 152) ao afirmar que “A obtenção destes operadores polivalentes passa por um processo de treinamento contínuo, com rotação de postos de trabalho, e pela montagem de um sistema de produção com layout celular e processos autônomos de detecção de problemas que favoreçam o desenvolvimento da multifuncionalidade”

Consequentemente, para as organizações serem flexíveis no tocante à variação de mix e volume de produtos, devem ter recursos produtivos flexíveis, operários polivalentes, equipamentos e instalações facilmente remaneáveis.

Paladini (1997, p. 98) confirma que “o Just In Time é um processo no qual se formalizam muitas idéias contidas em diversas estratégias de produção. Parte-se, aqui, do conceito de produção orientada para o atendimento à demanda” e prossegue afirmando “... a aquisição, montagem ou produção de peças é feita para atender pedidos específicos. Isto quer dizer: (1) produz-se o que for necessário; (2) quando for necessário e (3) apenas o quanto for preciso”, e esclarece que para isto é imperativo oferecer qualidade, planejamento, conhecimento do mercado e ênfase no cliente.

Entretanto o JIT, sendo uma filosofia que está centrada na eliminação das perdas globais

do processo produtivo, cresce em eficácia ao combinar-se com os princípios da Gestão da Qualidade Total, que tem como foco o atendimento das necessidades do cliente.

Esta junção do JIT com a Gestão da Qualidade Total ou Controle da Qualidade Total (TQC sigla para Total Quality Control) é perfeitamente possível, pois são filosofias semelhantes que se complementam, conforme afirmam Tubino (1999) e Paladini (1997).

Para Tubino (1999, p. 21) “o JIT seria uma filosofia voltada para a otimização da produção, enquanto o TQC seria uma filosofia voltada para a identificação, análise e solução de problemas (considerando que qualquer problema é perda de qualidade). Porém, não parece conveniente separar as questões de forma tão imediata, pois o JIT e o TQC possuem uma interface comum muito grande, e a sua aplicação conjunta, proveniente de sua origem japonesa, parece ser a melhor alternativa”.

Concordando, Paladini (1997, p.98 - 103) diz que o Just-In-Time e a Qualidade Total são fortemente relacionados, pois ambas iniciam procurando a eliminação dos desperdícios (do japonês, mudas), buscam a eficiência do processo produtivo, preconizam a necessidade de melhoramento contínuo e conferem responsabilidades a todos os membros do processo produtivo, entretanto está convencido que a Qualidade Total é mais abrangente, pois se “O Just In Time deixa em ampla exposição e evidência todos os problemas de produção. A Qualidade Total trata de eliminá-los, usando, para tanto, técnicas desenvolvidas a partir do próprio Just In Time”.

Desta forma, conclui-se que a gestão JIT/TQC pode ser adotada pelas organizações, pois não existem pontos conflitantes entre elas.

Por outro lado, a necessidade de constantes adaptações às mutantes exigências dos clientes, sem, de alguma forma, comprometer o nível de qualidade do produto ou do serviço, torna necessário terceirizar atividades que não sejam essenciais, de modo a permitir a focalização dos recursos das organizações em sua missão, ao mesmo tempo que possa agregar valores através das especializações de fornecedores adequados.

A distribuição das atividades por vários parceiros (terceirização), permite ao sistema

produtivo dividir-se em sistemas menores, mais controláveis e mais eficientes mantendo um contínuo aprimoramento da qualidade e custos decedentes.

Estes terceirizadores (parceiros ou fornecedores), entretanto, precisam agir em sintonia com as metas das organizações-clientes, garantindo qualidade, baixo custo e máxima confiabilidade no cumprimento das suas tarefas, com a consciência de serem, todos, elos da mesma cadeia produtiva.

Nesta mesma ótica, Tubino (1999, p.39) afirma que, "dentro da filosofia JIT/TQC busca-se estabilizar a base de clientes e fornecedores, compondo uma cadeia logística de produção e distribuição que privilegia a confiança e o relacionamento de longo prazo em detrimento da convencional concorrência entre os atores dessa cadeia".

Objetivo que pode ser alcançado quando se têm parceiros confiáveis, convivência honesta, respeitosa e transparente e se busquem alcançar bons resultados para ambos os parceiros, naquilo que comumente se denomina, relação ganha-ganha, em oposição à antiga forma de convivência baseada na máxima exploração entre parceiros.

Atingir estas metas é possível, dentro da filosofia JIT, a exemplo das grandes montadoras japonesas de carros, em especial a Toyota, onde, conforme relatado por Wolmack e all (1992, p. 142) utiliza-se poucos e não raro, um único fornecedor externo para peças de alta tecnologia sem prejuízo da qualidade e com preço adequado. Esclarece que isto somente é possível, por que existe uma estrutura racional e transparente de custos, preços e lucros, alcançada através de um relacionamento baseado em confiança e compromisso.

A escolha dos fornecedores por uma empresa que adota a filosofia JIT portanto, se dá mais com base na certeza da entrega pontual e na conformidade do produto ou serviço, do que no menor preço ofertado, pois entende-se que o preço do insumo é apenas um elemento do custo total do processo.

A terceirização como forma de obter serviços e produtos tem crescido muito, inclusive na forma de terceirização estratégica. Isto vem acontecendo desde quando a indústria

automobilística abandonou a forma de produção verticalizada de 40 anos atrás, para adotar os conceitos do Just In Time, como constata Andersen (2000).

O ambiente JIT procura a completa integração cliente/consumidor e as empresas, associadas em rede é uma extensão da abordagem JIT onde o foco principal esta em ligar todas as empresas da cadeia de suprimento, desde os fornecedores, passando pelas organizações, até o consumidor.

A habilidade de usar a terceirização como uma ferramenta estratégica e aglutinar todos os parceiros envolvidos no processo produtivo para satisfazer as exigências do consumidor e atender às mudanças de forma rápida, no entender de muitos estudiosos, fará a diferença entre vencedores e vencidos.

Giosa (1997, p.11) afirma que "hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal".

A terceirização, portanto, proporciona instrumentos de gestão capazes de melhorar o desempenho das organizações, também relacionados por Giosa (1997, p. 81-85) como: desenvolvimento econômico pela criação de novas empresas, oferta de mão-de-obra diferenciada, oferta de empregos, especialização, aumento da competitividade, melhoria e controle da qualidade, aprimoramento do sistema de custeio, treinamento e aprimoramento, diminuição do desperdício como ponto fundamental, otimização dos recursos, valorização de talentos humanos, agilidade de decisões e, saliente-se, menor custo.

As dificuldades que existem na implementação está relacionada com o desconhecimento do assunto pela alta administração, as resistências às mudanças, a dificuldade de encontrar o parceiro ideal, a falta de parâmetros internos para poder comparar

com o desempenho do terceiro, custo das demissões iniciais, conflito com sindicatos e desconhecimento da legislação trabalhista.

Embora existam aqueles como Meyer (2000) que discordam da terceirização, por acreditar que serve apenas como uma arma que a alta administração usa para forçar mudanças nas organizações e está convencido que muitas das vantagens oferecidas pelos terceirizadores, não resistem a uma análise mais profunda e chega a relacionar várias destas vantagens como sendo meras pretensões. Para ele, a terceirização freqüentemente falha em suas promessas, além de conduzir a inúmeros riscos. Acredita que geralmente ocorrem aumento de custos, perda de flexibilidade e de valor estratégico. Recomenda, portanto que antes de terceirizar é necessário compreender algumas vantagens de se fazer internamente. De pronto, indica duas vantagens em que o pessoal próprio da organização tem sobre fornecedores externos: continuidade e interesses comuns.

Mas a despeito da existência de alguns opositores, a maioria dos empreendedores admite que a terceirização é imprescindível pois, como afirma Giosa, (1997, p. 121), é uma forma de diminuir a tendência para o gigantismo, que leva a perda de agilidade das organizações, e pode ser planejada para atender necessidades específicas das empresas, garantindo a produtividade, qualidade, agilidade e reduções de custos,

Terceirizar, reconhecidamente, é a tendência atual nas organizações que buscam alcançar maior produtividade, qualidade e redução de custos, embora possam ser identificadas vantagens e desvantagens, relacionadas por Tomé (1998) com base em Giosa (1993), Geia (1991), Hendry (1991), Leiria e Sarat (1992), Vanca (1994) e Bezerra (1994), como sendo:

Focalização no negócio principal, diminuição de desperdícios, redução de atividades meio, aumento da qualidade, maior flexibilidade, maior especialização, melhoria do sistema de custeio, treinamento e aprimoramento da mão-de-obra, menor custo, maior lucratividade, possibilidade de crescimento com pouco investimento, otimização dos serviços, redução dos níveis hierárquicos, maior produtividade, menor ociosidade, redução do quadro direto de

empregados, aumento da capacidade de competição, maior poder de negociação, ampliação do mercado para pequenas e médias empresas, economia de escala e diminuição de obsolescência são as vantagens.

Como desvantagens foram relacionadas: risco de desemprego e não absorção da mão-de-obra, resistências e conservadorismo, risco de descoordenação de contratos, falta de parâmetros de custos internos, demissões na fase inicial, custos das demissões, dificuldade de encontrar a parceria ideal, aumento do risco de administrar terceiros, perda do vínculo empregatício, desconhecimento da legislação trabalhista, risco de perda de empregados treinados e perda da identidade cultural da empresa por parte dos funcionários.

Numa economia de mercado, a redução de custos, sem dúvida, tem uma importância fundamental, ou como diz Bendor-Samuel (2000), é “o coração e a alma da terceirização”, pois embora a organização terceirize certas tarefas para poder melhor focalizar o seu negócio, o custo ainda é o elemento de maior apelo e, pelo menos, no que se refere aos custos fixos, terceirizar é a melhor solução.

O fornecedor ou terceirizador, normalmente tem mais condições de realizar com mais eficiência determinados produtos ou serviços por ser especializado, ter economia de escala, por executar este processo para várias outras organizações e ser perito no assunto (porque detém os melhores profissionais, e estes por sua vez, preferem trabalhar numa firma especialista, onde podem progredir na carreira profissional).

Através da terceirização, a organização pode ter acesso as novas tecnologias, softwares e hardwares, sem precisar fazer investimentos vultuosos em atividades de apoio, o que constitui mais uma vantagem.

A combinação, destes fatores, na ótica de Bendor-Samuel (2000) leva a redução de custos que são inerentes à terceirização e, usando destas alavancagens, fornecedores podem proporcionar serviço de apoio, melhor, mais rápido e mais barato, do que se for realizado pela própria organização.

Mas para que as relações entre cliente e fornecedor dê certo e seja atraente para

ambos, é necessário começar com um contrato bem elaborado e flexível, mas no qual fique estabelecido que qualidade é um princípio básico.

A terceirização, como diz Giosa (1997, p. 101) é uma realidade nos países desenvolvidos e, como modelo de gestão, tem contribuído para se alcançar êxito num mundo dividido em países e organizações ágeis ou lentas.

Atualmente, a terceirização esta presente e permeia todas as áreas produtivas da economia e, na maior parte das vezes, promovendo melhoramentos na qualidade com diversidade, redução de custos e flexibilidade de mix. Entretanto, pode avançar mais, aperfeiçoando-se em flexibilidade, produtividade, confiabilidade e satisfação da mão-de-obra produtiva e dos clientes através do JIT/TQC.

CONCLUSÃO

As filosofias Just In Time e Qualidade Total modificaram o mundo com seus novos conceitos e métodos de gerenciar as atividades produtivas, avalizadas pelo surpreendente sucesso da economia japonesa e, certamente, se observadas, podem trazer um novo impulso para a melhoria dos serviços terceirizados.

A terceirização, embora ainda gere muita polêmica, devido ao grave problema de desemprego, do achatamento salarial e da insegurança quanto ao futuro das pessoas, é um fenômeno mundial e faz parte desta nova macro economia, cujas conseqüências são imprevisíveis e carente de solução a curto prazo, por absoluta falta de opções consistentes em termos de teoria macroeconômica.

Observa-se também que esta tendência é muito forte na administração condominial, pela necessidade de atender com qualidade e eficiência as exigências dos condôminos e usuários. Está claro que o síndico, não tendo esta função como seu negócio principal, não pode oferecer desempenho à altura das demandas. Daí, a importância de uma gestão profissional e terceirizada, como solução para a obtenção da qualidade total dos serviços neste setor, como constata PAUPÉRIO (2000) ao dizer que "A tendência atual é de expansão da

terceirização total dos condomínios. Este fato é inevitável em função da falta de tempo, que é comum a todos os síndicos, e da facilidade que a terceirização representa, a partir da especialização e da profissionalização na prestação de serviços". Pode-se completar, salientando que a falta de tempo, é apenas um fator. A falta de aptidão e de conhecimentos técnicos-administrativos são os fatores mais importantes.

Assim, é imperioso atentar para as novas formas de administrar, como o JIT/TQC, bem como os novos conceitos de manutenção, como o Manutenção Produtiva Total, que é uma ferramenta do JIT, para alcançar a máxima relação custo - benefício, pela eliminação dos desperdícios, pela realização de atividades que possam agregar valor e que sejam atrativas para quem faz e para quem recebe, sem sacrifícios, com confiança e respeito mútuo dentro da cadeia produtiva, tendo como meta maior a melhoria geral da qualidade de vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, Scott. **The Path to Strategic Outsourcing**. MCI Systemhouse. Outsourcing Journal. info@outsourcing-journal.com,

BENDOR-SAMUEL, Peter. **Editor do Outsourcing Journal**, março de 2000.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. Ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

Jornal do Síndico home page: <http://www.jornaldosindico.com.br>

MCGUIRE, Dennis. **Presidente da Technology Partners International**. Outsourcing Journal, março de 2000.

MEYER, N. Dean da NDMA Inc. – N. Dean Meyer and Associates Inc. <http://www.ndma.com>

NEVES, Márcia Regina. O processo de reestruturação organizacional e busca pela motivação dos trabalhadores: o caso do setor sucroalcooleiro. In: **ENEGEP**, 1997. Anais. Outsourcing Journal, info@outsourcing-journal.com,

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas**

de qualidade total. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1997.

PAUPÉRIO, Alexandre Taccheto. **Profissionalização na gestão já tem aceitação preferencial em condomínios.** Jornal do Síndico. Ed. 114, Junho de 2000.

POSSAMAI, Osmar. **Notas de aulas da disciplina Análise Funcional.** no curso de Mestrado em Engenharia de Produção. Fortaleza: UNIFOR/UFSC, 1999

SEGALA, R e Martins, M.F. Terceirização: conceitos e estudo de casos. In: **ENEGEP, 1996. Anais.**

TAVEIRA, M. S. Chaves. **A terceirização nas indústrias de bebidas sindicalizadas na Região Metropolitana de Fortaleza.** Fortaleza: Fundação Educacional Edson Queiroz : 1997. Dissertação de Mestrado.

TOMÉ, Danusa Mota. **Metodologia para**

estruturar o processo de terceirização. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. Dissertação de Mestrado.

TUBINO, Dálvio Ferrari. **Sistemas de Produção: a produtividade no chão de fábrica.** Porto Alegre : Bookman, 1999.

TUBINO, D. F. e Danni, T.S. Avaliação operacional no ambiente Just In Time. In **Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP 96.**

VASCONCELLOS, L. C. Fadel de. **A saúde do trabalhador no contexto do processo de terceirização – o caso brasileiro.**

WOMACK, James P. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Ross. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZAHLER, Bob. da firma Shaw Pittman de Washington, D.C, no **Outsourcing Journal**, março de 2000.