

Artigos e estudos de caso:
terceirização

Prof. Maurício Kuehne Junior

FAE Business School



ÍNDICE

<u>TERCEIRIZAÇÃO CONSAGRA A QUALIDADE</u>	3
<u>A CADA GERAÇÃO ESCOLHEMOS UMA RODA A REINVENTAR</u>	6
<u>TERCEIRIZAR, SIM. MAS ATÉ QUE PONTO?</u>	8
<u>VANTAGENS DE TERCEIRIZAR, SEGUNDO NORTE-AMERICANOS</u>	14
<u>TERCEIRIZAR TUDO O QUE É POSSÍVEL</u>	18
<u>TERCEIRIZAÇÃO</u>	20
<u>A ADMINISTRAÇÃO DEVE SAIR DOS LIMITES DA EMPRESA</u>	21

Terceirização consagra a qualidade

A subdivisão do trabalho cada vez mais exige da pequena empresa excelência de produção

O melhor amigo da grande empresa é a pequena empresa. Esta história de paixão incontida foi desvendada pelos japoneses, lá pelos idos dos 70.

Até então, a gestão empresarial era centralizada, tanto nas pequenas quanto nas grandes corporações. Quando o gigantismo começou a tornar disfuncional esse estilo, coube aos japoneses instituir novas formas de gestão empresarial que revolucionaram a economia mundial.

O primeiro avanço foi subdividir as grandes corporações em pequenas unidades de negócios. Cada unidade passou a ser analisada individualmente, como se fosse uma empresa independente. Analisavam-se isoladamente seus custos, seu faturamento, sua produtividade.

De início, essa subdivisão visava permitir aos diretores uma visão mais detalhada sobre a situação da empresa, identificando mais rapidamente pontos de estrangulamento ou de ineficiência.

Com o tempo, à medida em que este modelo avançava, abriu espaço para a terceirização. Como cada núcleo era tratado como uma empresa independente, não houve dificuldades quando, em algumas fases do processo, as empresas passaram a substituir a produção de determinadas unidades por produção externa.

Estava consagrado, aí, o princípio da terceirização. As grandes corporações passaram não apenas a comprar insumos de fora, como até a contratar de terceiros parte do processo de produção. Em alguns casos, esses terceiros eram funcionários da empresa que foram estimulados a montar seus próprios negócios.

No Brasil, o processo de terceirização começa a avançar rapidamente. Em parte devido à distorção de encargos trabalhistas excessivamente elevados. Mas em parte devido à saudável conscientização sobre a importância de a empresa se concentrar em sua especialidade específica, comprando de terceiros o restante.

Ocorre que, nos últimos anos, aumentaram expressivamente a qualidade e as exigências das grandes empresas. Processos como a ISO-9000 passaram a fazer parte do universo das grandes corporações, obrigando seus fornecedores –sendo micros, pequenos ou médios– a manter padrões de qualidade semelhantes.

Neste novo jogo, à economia de custos que caracteriza sua estrutura, as micro e pequenas empresas terão que agregar a excelência de produção, para se colocarem à

altura do novo padrão de exigência da economia. Aceita-se que não se seja o maior, mas ser o melhor não é questão de tamanho, é de vontade e competência.

À medida em que este processo se dissemine pelo país - inclusive com o apoio competente de instituições como o Sebrae -, estarão sendo plantadas as sementes que germinarão na próxima geração de grandes empresas brasileiras, afirma Luis Nassif.

Qualidade é indispensável

A terceirização criou um novo sistema produtivo: as organizações são menores e têm maior eficiência

"Quem segue as normas internacionais tem uma vantagem competitiva extraordinária", diz EMERSON KAPAZ

Entre as diversas tendências que se acentuam no Brasil, uma delas veio para ficar. Trata-se da terceirização, através da qual se organiza o sistema produtivo, diminui-se o tamanho das organizações e se aumenta a eficiência dos processos.

As micro e pequenas empresas resultantes da terceirização precisam atentar para dois pontos fundamentais que vão balizar o êxito dos empreendimentos. Um é a necessidade de maturidade nas relações com as empresas-clientes de seus bens ou serviços. Trata-se de imprimir desde o princípio a marca da qualidade e de um alto grau de profissionalismo nas relações entre as empresas. Essa maturidade também precisa ser exigida das empresas-clientes, que devem aprender a enxergar as micro e pequenas fornecedoras como parceiras e não adversárias.

A segunda é a própria organização da atividade interna feita sob a égide da Qualidade Total. Isso significa trabalhar o presente e preparar o futuro em um ambiente de crescimento permanente do nível de Qualidade Total.

Uma direção recomendável é a da adaptação às normas internacionais, no caso da produção de bens. Não há dúvida de que uma pequena empresa que segue normas internacionais tem uma vantagem competitiva a extraordinária frente a suas concorrentes.

Foi com esse espírito que a Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) celebrou um convênio com o Sebrae, pelo qual 14 pequenas e médias empresas do setor vão se atualizar em relação à norma ISO 9000.

Quem não se adaptar a esta norma corre o risco de ficar fora do mercado, tanto neste segmento onde já está havendo ou haverá forte concorrência dos produtos estrangeiros em futuro próximo. É certo que a qualidade deve ser uma preocupação da empresa com os produtos e processos de produção e gerenciamento. Adaptar-se às

diretrizes e normas internacionais no campo dos produtos e processos de produção é relativamente fácil. Trata-se de adotar os procedimentos técnicos e logísticos que assegurem a mudança da cultura da empresa.

Já a elevação do patamar de qualidade no gerenciamento passa por um redimensionamento das relações capital-trabalho, que precisam, necessariamente, alçar-se a um nível superior.

Nesse ponto, trata-se de adotar simultaneamente algumas ações que certamente colocarão a empresa à altura dos novos desafios. É preciso, inicialmente, traçar uma política para os recursos humanos, que preveja a qualidade das relações capital-trabalho. Aí estão incluídas a política salarial, a política de segurança do trabalho e a política de representação dos trabalhadores na empresa, de forma a elevar seu grau de motivação, participação e responsabilidade.

No âmbito dessa política, as próprias relações entre os trabalhadores precisam elevar-se de patamar. As chefias não podem ser orientadas a "mandar". A figura arcaica do feitor foi extinta junto com a abolição da escravatura, em 1888.

Os escalões intermediários precisam ser treinados para assumir o papel de coordenadores da produção. Sei que no início é difícil essa mudança cultural, acentuada pelo paternalismo característico das micro e pequenas empresas.

Mas se quisermos que a Qualidade Total seja uma marca de nossas empresas, precisamos deixar o paternalismo para trás, treinar os escalões intermediários e, sobretudo, conscientizarmo-nos de que a qualidade do produto não se consegue sem qualidade nas relações capital-trabalho.

EMERSON KAPAZ é presidente da Abrinq (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos) e coordenador do PNBE (Pensamento Nacional das Bases Empresariais). Artigo para a Folha de São Paulo - 2/2/1999

A cada geração escolhemos uma roda a reinventar

Gazeta Mercantil – 20/10/1998

A experiência mais ousada e importante atualmente no capitalismo ocidental é a nova fábrica de caminhões da Volkswagen, que opera desde o começo de novembro em Resende, Rio de Janeiro. Ali, sob a bandeira "consórcio modular", tenta-se uma organização produtiva que está um passo adiante do *keiratsu* japonês. Esse sistema, derivado dos clãs feudais, articula variadas atividades mediante participações acionárias cruzadas e um ritual complexo de encontros pessoais das lideranças internas, que magnificam vantagens e corrigem fraquezas pelo consenso e obediência a antigos projetos comuns. Na fábrica de caminhões de Resende a fórmula é parecida, mas não há identidade acionária entre os participantes. A única maneira de essa coligação prosperar é a clareza perene de todos os praticantes sobre o interesse comum. Esse compromisso básico vai muito além da terceirização. Não é assunto que possa ser resolvido por advogados nem por assembléias de acionistas. Caso funcione, o Ocidente terá criado outra vez uma resposta consciente, poderosa e eficaz ao princípio criativo e intuitivo que define milenarmente as ações orientais.

Raríssimos testes dessa envergadura acontecem em solo brasileiro. Aliás, a regra nestas latitudes é copiar fórmulas consagradas e mantê-las acesas mesmo quando já se tem sucedâneo melhor. Foi assim com a monocultura do açúcar, com a escravidão, com os subsídios à cafeicultura, com a substituição das importações patrocinada pelo Estado, com o veto aos computadores importados e tantas outras decisões mantidas por longo período depois que todos as reconheciam ultrapassadas, dispendiosas e reacionárias. Demoramos com a independência, postergamos a República, cassamos a cidadania ao negar títulos eleitorais aos analfabetos, temos, enfim, 2 séculos de experiência na luta contra o progresso -- sempre cantando hinos ao Novo Mundo. Temos, é claro, um grande futebol e muitas outras qualidades, a começar da música. Mas no campo material até recentemente só havíamos ensaiado uma grande estréia mundial: o Programa do Álcool, que surgiu há 20 anos como resposta tropical à crise do petróleo e cujo resultado permanecerá indefinido até que se saiba o tamanho do subsídio necessário para mantê-lo a tona.

Tamanha escassez de inovações alimenta, primeiro, uma insegurança patológica a respeito da importância do que acontece na fábrica de caminhões da Volks. A inauguração foi amplamente noticiada, aqui e no exterior. Mas a súmula do que se publicou lá fora destaca a importância de uma experiência produtiva completamente original, enquanto o noticiário brasileiro se concentrou no valor do investimento, reflexo natural da ansiedade que envelopa a reorganização industrial. O foco de luz caiu sobre a figura combativa do animador da idéia dentro da Volkswagen, o engenheiro basco José Ignacio López de Arriortúa, número 2 da casa e batalhador da integração produtiva das montadoras com seus fornecedores desde que regia com mão de aço a divisão de compras da General Motors, no começo da década. O fato é que esse arquiteto da eficiência bateu durante uma reunião com executivos da filial brasileira de

caminhões, em novembro de 1994, com uma proposta que dava conteúdo e forma definitivamente grandiosos àqueles sonhos difusos que alinhava nas reuniões dentro e fora da companhia. A moedinha caiu e a corrente passou quando uma equipe de engenheiros que trabalhava em caminhões desde a antiga Chrysler, adquirida pela Volks brasileira em 1977, fez uma apresentação onde detalhava um sistema de construção modular com integração total das decisões entre os parceiros principais.

O princípio do "consórcio modular" é a partilha eqüitativa dos lucros e das perdas entre todos os protagonistas. Numa palavra, caminhão com defeito e encostado no pátio é prejuízo de todos. Uma solidariedade quase tão intensa vigorava na época das grandes navegações, quando o destino de soldados, marinheiros, armadores e construtores de caravelas estava indissolúvelmente unido. A diferença é que o rei ganhava sem arriscar pataca e jamais era convocado para repartir a despesa de um naufrágio. Desde que os privilégios do direito divino ruíram, no entanto, o capitalismo viveu uma tendência inflexível à concentração, tanto de oportunidades quanto de resultados. Ações públicas contra monopólios, cartéis e outras formas de falsificar a competição tornaram-se corriqueiras e indispensáveis, mas ainda não se conhecia uma iniciativa voluntária do capital para limitar e repartir ganhos.

Não é estranho que o primeiro movimento tenha partido de uma grande empresa européia, arqueada pelos custos e disposta a ousar para sobreviver e prosperar. Surpreendente é que a experiência comece pelo Brasil. A Volks só faz caminhões aqui e isso explica uma parte da decisão. A política federal e regional para atrair investimentos reduz o dispêndio efetivo no projeto e também contribui. Mas o fator que desequilibrou foi provavelmente a boa qualidade da proposta que passou vários anos em gestação na filial. O poder e a iniciativa de López catalisaram os acionistas e deram ritmo às obras. Mas a Volkswagen inteira e seus parceiros sabem que o grande chefe basco esteve 4 vezes na obra de Resende e a visita mais longa, 3 dias, coincidiu com a festa de inauguração da obra.

O que se pretende ressaltar aqui é bem simples: o Brasil reluta na hora de inovar por hábitos de macaquice. Como já diziam os antigos, coisa boa por aqui, só importada. Essa cultura regressista é contestada por uma iniciativa de grande porte, pois a unidade de consórcio modular deve produzir 1 000 caminhões por mês, ou seja, um negócio de 2 bilhões de reais por ano. Funcionando, o Brasil terá acalentado a maior inovação produtiva desde que Henry Ford impôs a cadeia em seqüência móvel aos artesãos de Dearborn, no começo do século. Não é a pólvora, nem a bússola, mas dá para sacudir a insegurança arrogante de uma sociedade que escolhe uma roda para reinventar a cada geração.

Terceirizar, sim. Mas até que ponto?

Ivone Santana¹

O outsourcing é uma ferramenta para cortar custos e facilitar a rápida implantação das novas operações. Mas algumas operadoras não abrem mão de controlar todo o processo.

Atreladas a metas rigorosas estabelecidas pelos contratos de concessão, que prevêem a elevação da atual base instalada de aproximadamente 20 milhões de terminais telefônicos para 40 milhões em 2003, as operadoras terão que se preparar rapidamente para atender a enxurrada de ligações dos clientes e de parceiros de negócios, que ocorrerá em menos de um ano. Call centers eficientes e poderosos, sistemas de billing capazes de fazer a tarifação com precisão e gerenciar os clientes, além de um bom serviço de telemarketing são armas imprescindíveis no ambiente competitivo.

Os prestadores de serviços terceirizados acreditam que prazos apertados para cumprir metas e necessidade de reduzir custos e de se concentrarem no "core business" levarão muitas operadoras a buscar parceiros externos. Atendimento ao cliente, billing, informática e manutenção de software e equipamentos, entre outros, são os principais alvos do outsourcing. Otimistas, os prestadores de serviços esperam um boom no setor.

Não há levantamentos precisos sobre quanto representam os negócios de terceirização em telecomunicações. Os empresários arriscam falar em cifras que oscilam entre R\$ 200 milhões e R\$ 1 bilhão.

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT) no final de 1997, junto a 1,3 mil empresas de vários setores em todo o País, indica que de 3% a 3,5% do PIB foram movimentados por telemarketing, o que representa de US\$ 25 bilhões a US\$ 30 bilhões, diz o presidente da entidade, Pedro Renato Eckersdorff. De acordo com seus cálculos, o índice ainda é pequeno se comparado ao dos Estados Unidos, onde atinge entre 8% e 10%.

Líder na área de telemarketing e de centrais de atendimento no Brasil, com faturamento de US\$ 34 milhões por ano, a Quatro/A está pronta para receber a nova demanda de outsourcing. Em sua carteira já estão relacionados clientes como Telesp fixa, Telerj fixa, Telebrasil e Motorola.

A Quatro/A é responsável pela gestão de um terço da central de informações auxílio à lista 102 da operadora paulista. Para isto, mantém uma equipe de 278

¹ Fonte de pesquisa: Jornal Folha de São Paulo; adaptado por Maurício Kuehne Jr.

funcionários nas instalações da Telesp. Esse call center atende 3,3 milhões de chamadas por mês e até 130 mil por dia. "Nossas pesquisas mostram que o índice de satisfação do cliente é de 97%", garante o presidente da Quatro/A, Alexandre Accioly. A Telesp administra paralelamente outra central.

A Quatro/A opera para a Telerj a central de consertos 103, que recebe 30 mil chamadas/dia. Com exceção das linhas telefônicas e do espaço físico, que pertencem à operadora carioca, toda a estrutura de atendimento, tecnologia, gestão e funcionários são terceirizados.

Para a Telebrasil, vende produtos suplementares de telefonia fixa e celular, além de ser responsável pela central de apoio, para reclamações e assistência técnica. Neste caso, a terceirização envolve funcionários, estrutura e gestão, com média de 10 mil chamadas/mês.

Quanto às centrais de atendimento dos produtos Motorola Beeper e Rádio Varejo, a Quatro/A responde pela contratação e treinamento dos funcionários, disponibilização de infra-estrutura e tecnologia e pela gestão dos call centers. São cinco posições de atendimento para a central Beeper, que recebe de 500 a 700 chamadas/dia, e duas posições na Rádio Varejo, com 600 a 800 ligações/mês.

Accioly ainda não está satisfeito e quer mais. O plano de negócios que fez há dois anos e meio para cinco anos caducou com a venda da Telebrás, exigindo novo planejamento. "Muda tudo na nossa estratégia", explica o executivo. Antes, as prestadoras de serviço atendiam um monopólio, que não se preocupava muito com o cliente. Com a competição, as operadoras precisam fechar o foco no consumidor, e o serviço de atendimento é a porta de entrada. Além disto, terão de concorrer com empresas acostumadas à disputa de mercado e terão que estar bem preparadas.

Agora, as redes evoluem de linhas analógicas para digitais. Muda a tecnologia, a velocidade, tudo, enfim. Para montar uma central de atendimento, os investimentos são elevados, não apenas em equipamentos e sistemas, mas também em pessoal, treinamento e programas de qualidade. A Quatro/A havia destinado US\$ 12 milhões para aplicar nesses itens durante todo o ano. No mês passado, entretanto, os recursos já haviam sido esgotados.

O exemplo do setor financeiro

O call center tornou-se vedete do mercado brasileiro no final da década passada, quando o setor financeiro descobriu que seria uma excelente ferramenta para reduzir filas nas agências bancárias, melhorar a imagem das instituições, aumentar a base de clientes, mantendo o mesmo número de agências, e reduzir custos. Com a mudança do cenário macroeconômico na metade da atual década, os bancos tiveram perda de receita e começaram a sentir o peso do call center interno. Assim, passaram a olhar o outsourcing com carinho.

"A privatização das telecomunicações é uma parte dessa cadeia", compara Elias Rogério da Silva, diretor da unidade de negócios call center da CPM, empresa cujo capital é dividido igualmente entre o Bradesco e o fundador Arnaldo Albuquerque. Na opinião de Silva, as operadoras têm que se concentrar no negócio principal, deixando outros serviços para quem é especializado no assunto.

O diretor da CPM afirma que uma ampla pesquisa realizada pela empresa descobriu que as principais preocupações dos executivos são: retenção e fidelização dos clientes; alavancagem de vendas; e maior participação de mercado.

"Temos ferramentas que podem responder a essas necessidades", garante Silva. O executivo explica que enquanto um call center com um telemarketing ativo pode falar com cem pessoas por telefone, um vendedor consegue visitar apenas 20, no mesmo período.

Só com terceirização de call center, a CPM faturou US\$ 41 milhões, em 1997, de um total de US\$ 276 milhões da empresa, e projeta US\$ 50 milhões para este ano, com crescimento de quase 22%. As operadoras de telecomunicações estão na mira da empresa, que vem fazendo sucessivos contatos nesse sentido.

Nem todos, entretanto, têm a mesma confiança que o diretor da CPM espera de um prestador de serviços terceirizados. "É possível confiar no parceiro, sim, mas na competição há informações que são livres e outras mais restritas", afirma Manoel de Deus Alves, presidente da Tele Nordeste Celular, que engloba Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas. "Hoje, o concorrente terá vantagem se conhecer nossos planos de atuação."

A Tele Nordeste Celular, controlada pelo grupo União Globopar Bradesco e Telecom Itália, vai terceirizar, mas os serviços só serão definidos no estudo que deverá ficar pronto em novembro. A Telecom Itália está fazendo levantamento da situação de cada uma das empresas da região, e as decisões serão aplicadas igualmente a todas.

Pessoalmente, Alves acredita que só deveriam ser terceirizadas a manutenção na telefonia fixa e o treinamento, ou seja, o que não tem reflexo direto para o cliente. Em seu modo de ver, o call center e o billing estão muito ligados ao "core business".

Espelho, espelho meu...

Os atendentes da BellSouth Mobility em Atlanta, nos EUA, poderiam se perguntar: "Espelho, espelho meu, existe alguém mais sorridente do que eu?" No call center da operadora, os atendentes sentam-se em frente ao espelho, em suas posições de trabalho, para ver qual a expressão que refletem ao falar com o cliente. O mau humor nunca deve ser transmitido ao consumidor.

No Brasil, embora sem espelho, a filosofia da empresa é a mesma em relação à sua controlada, BCP Telecomunicações. E por ter todo esse cuidado, a operadora da

banda B na região metropolitana de São Paulo e parte do Nordeste prefere manter o call center interno.

A estratégia da BCP é terceirizar tudo o que é temporário, como, por exemplo, a implantação de um sistema, mas manter interno o que representa uma atividade contínua. "Não importa se o serviço faz parte do "core business", e sim se é permanente", explica a porta-voz da empresa Bel Carvalho. Billing system de atendimento e telemarketing nunca serão terceirizados, assegura a porta-voz.

Com cerca de 500 mil clientes na rede em São Paulo, e uma fila de 2 milhões de pessoas (a demanda real é estimada em 60% deste total), que pode ser atendida ainda neste ano, a BCP quer que seus executivos entendam a importância do call center. Por isto, fez um plano para que seus diretores e gerentes atendam o cliente de uma a duas horas por mês.

Fila no Nordeste

Os novos donos da Tele Norte-Leste (Telemar), liderados pelo grupo Andrade Gutierrez, também estão finalizando estudos junto às 16 operadoras que fazem parte da concessão. Só depois serão elaborados os projetos. Como as operadoras tinham administradores diferentes antes da privatização, cada uma seguia uma estratégia. Após o agrupamento sob uma única holding, todas deverão seguir uma política geral de recursos humanos. Enquanto isto não acontece, observam níveis diferenciados de terceirização por empresa.

"Há locais que terceirizavam por cadeia produtiva, enquanto outros entregavam o serviço inteiro, de A a Z, a parceiros", explica Haroldo Wangler Cruzeiro, que preside o núcleo que vai do Ceará a Roraima. Segundo Cruzeiro, a estratégia agora será outra: "Teremos o controle da empresa. Deverá ser um sistema misto, com funcionários da Telemar e terceirizados."

Os contratos estão sendo renovados a "custos significativamente menores do que os anteriores." Os primeiros já renovados foram os de instalação de telefones e manutenção de redes.

Com o outsourcing misto, Cruzeiro espera que seja possível melhorar a rede e reduzir a quantidade de defeitos. Há 1,5 milhão de terminais instalados nesse núcleo e demanda reprimida de 400 mil interessados em todos os Estados. No Amazonas, a fila é do mesmo tamanho da base instalada: 176 mil terminais. "Podemos crescer rápido no Amazonas", garante o presidente do núcleo, que espera atender a demanda total até o fim de 1999.

A região da Telemar que vai da Bahia ao Rio Grande do Norte, conhecida como Núcleo Leste, terá, até dezembro, mais de 2 milhões de terminais instalados. A fila de 1,6 milhão de pessoas é desanimadora para quem está à espera de um telefone fixo, mas vista como um bom negócio para Sizuo Arakawa, que está no comando do núcleo e

acumula o cargo de presidente da Telebahia. "Todos serão atendidos até o ano 2000", afirma o executivo.

Desconfiado com tantas perguntas e com receio de favorecer os rivais que virão possivelmente em dezembro na forma de espelho, Arakawa admite que sempre que a terceirização representar um custo menor, ela será adotada. Na Telebahia, o auxílio à lista já é terceirizado há muito tempo para duas empresas locais (Trilha e Lebre), e a manutenção de linhas e aparelhos também é feita por parceiros externos. Billing e customer care (atendimento total ao cliente) ainda serão analisados. Mas Wangler adiantou que o billing será interno.

Há divergências sobre estratégias

As empresas que estão iniciando as operações a partir do zero divergem sobre a estratégia de outsourcing. Custos e informações confidenciais norteiam as decisões de cada uma. As operadoras da banda B (Tess, no interior de São Paulo, e Algar Telecom Leste - ATL -, do Rio de Janeiro e Espírito Santo) e a empresa de telefonia via satélite Globalstar, tomaram rumos diferentes. A Tess e a ATL lançam o serviço em dezembro, e a Globalstar, no segundo trimestre de 1999.

"A princípio, não haverá terceirização de nada. Estamos montando a empresa e no começo será tudo interno", afirma o diretor de talentos humanos e qualidade da ATL, Jorge Fornari Gomes. "É um momento de definição de processos e de modelo de operação, e preciso ter gente de casa." A decisão vale também para o call center, que a operadora poderia contratar da CTBC Telecom, outra empresa do grupo, que lançou o serviço para o mercado. "Talvez terceirizemos no futuro, após termos padrões bem definidos", sugere Gomes.

A Tess optou pela concentração no core business. A implantação da rede ficou com a Ericsson. O call center será interno, mas possivelmente uma parceira atenderá o transbordo em viva voz. O call center interno já está em treinamento e passará das atuais 110 posições para mais de 170 em dezembro. "O transbordo será para campanhas de vendas", explica o diretor de marketing e vendas da Tess, Vanderlei Rigatieri. Vendas e marketing também serão internos, por meio de distribuidores (já foram assinados contratos com as multinacionais Cell Star e Bright Point) e canais de vendas. O sistema de billing está sendo implantado na operadora pela alemã LHS.

"Os demais serviços, como impressão de conta telefônica, estão abertos à terceirização", diz Rigatieri.

O gerenciamento da infra-estrutura de sistemas foi entregue, por enquanto, à Hewlett-Packard.

Todo o controle das fases de implantação está sob responsabilidade da Price Waterhouse, que monitora o cronograma dos serviços (billing, call center, estações

radiobase, lojas etc.). A qualquer sinal de atraso, a parceira analisa os impactos possíveis e informa a Tess.

Para decidir o que terceirizar, a direção da Tess levou em consideração a filosofia da empresa e o tempo para montar a operação. "Corremos contra o tempo, e o custo é importante," afirma Rigatieri, ao lembrar que em alguns casos, como informática e call center, nem se preocuparam com o custo, por julgar importante para o negócio mantê-los internamente.

Flexibilização via satélite

A Globalstar terá estratégias diferentes para cada país. "Cada um se acomodou ao que melhor poderia conseguir em seu mercado", justifica o diretor de vendas e marketing da empresa no Brasil, Ricardo de Albuquerque Mayer. A terceirização foi considerada o melhor caminho para a operação no Brasil. "Quem não tiver melhores custos, se não terceirizar, não sobrevive", opina Mayer.

A informática será interna porque é considerada crítica para a telefonia, especialmente no controle de dados sobre o sistema, porém a manutenção de equipamentos ficará com parceiros externos.

O billing e o serviço de atendimento ao cliente serão terceirizados apenas parcialmente, porque a Globalstar quer manter o controle dos sistemas com seus funcionários. A provável parceira será a debis humaitá IT Latin America, do grupo Daimler-Benz, sócio da Globalstar no projeto de comunicação global, diz Mayer. A operadora também negocia com outras empresas o serviço de telemarketing e a distribuição.

A debis systemhaus, da Alemanha, à qual está vinculada a debis humaitá, tem uma rede mundial privada, a Global Area Network (GAN), que atinge todos os continentes e passa pelo Brasil. A velocidade da rede, tipo frame relay, é de 64 kbps a 1,4 Mbps.

Aqui, o maior cliente é a Mercedes-Benz, mas na área de telecomunicações a empresa ainda tem muito a conquistar. Com faturamento de US\$ 2 bilhões por ano, a empresa alemã é forte na telefonia européia, e quer ganhar espaço também no Brasil. Em 1997, a Humaitá, antes da aliança com a debis, faturou R\$ 59 milhões. Para este ano, a expectativa é de atingir R\$ 80 milhões.

O diretor de tecnologia da informação da debis humaitá, João de Matos Fernandes, afirma que os reflexos da parceria serão sentidos mais fortemente em 1999, quando a reestruturação das duas empresas estará consolidada e a receita dará um grande salto.

Vantagens de terceirizar, segundo norte-americanos

Tim ridel²

Empresas de telefonia nos EUA encontram no prestador de serviços a melhor maneira de administrar a produção, cortar custos e focar o cliente.

Como se não bastasse entender a Federal Communications Commission (FCC), conviver com as limitações impostas pelo conselho e defender-se da concorrência, ser um operador wireless bem-sucedido significa, principalmente, ser um empreendedor inteligente.

Michael Penn, diretor de vendas e marketing da Enterprise Communications, está preparando o lançamento do serviço PCS (Sistema Pessoal de Comunicação, na sigla em inglês) para o final deste trimestre, nos mercados da Georgia e Alabama, nos Estados Unidos. Como construir um sistema desde o princípio envolve muito dinheiro e pessoal, a Enterprise, bem como outras operadoras wireless estabelecidas ou principiantes, está preferindo terceirizar para cortar os custos.

"Um call center modesto vai nos custar US\$ 250 mil. Para quem tem cinco anos no mercado, o valor não quer dizer nada. Mas, no momento, estamos começando, e um gasto desse porte pesa bastante", afirma Penn.

Para tornar seus recursos mais rentáveis e eficientes, a Enterprise está pensando em terceirizar o telemarketing, contas e cobranças. Os custos são o que mais contam, diz Penn, acrescentando: "Mas a terceirização é também a melhor maneira de utilizar os recursos humanos."

A frase preferida na indústria da terceirização é: "Faça o que você sabe fazer melhor e deixe o resto para os outros." Contratar operações adjuntas, como administrar um call center, marketing e contabilidade, vai permitir que você se concentre no que mais interessa: oferecer o serviço ao usuário. "Isso já é uma grande vantagem. Em certas regiões, é assim que a maioria das operadoras fazem seus negócios", constatou o analista David Berndt, do Yankee Group.

Dentre as vantagens oferecidas pela terceirização, destacam-se as seguintes:

- Maior flexibilidade e capacidade de resposta. Ter uma equipe de vendas ilimitada, por exemplo, é poder oferecer novos produtos ou ganhar novos mercados rapidamente.

² Fonte de pesquisa: Jornal Folha de São Paulo; adaptado por Maurício Kuehne Jr.

- Planejamento preciso. Dependendo do contrato que se tem com a empresa terceirizada, se determinada temporada de serviço for mais movimentada do que o previsto, por exemplo, você não vai precisar contratar mais vendedores.

- Administração eficiente. Contando com outra empresa para cuidar das operações do dia-a-dia, você fica livre para focalizar o negócio principal.

Terceirizar é, em última instância, cortar custos, mesmo que a intenção seja apenas ter acesso a especialistas com os quais não se pode contar dentro da empresa.

"Se eu for administrar o meu próprio sistema de contabilidade, precisarei de engenheiros de software especializados exclusivamente em contabilidade", explica Berndt. "Isso é um desperdício de recursos. Há tantas mudanças acontecendo no mercado que as operadoras não podem ter seu pessoal de prontidão para manter o funcionamento interno das contas."

Até alguns anos atrás, as empresas viam a terceirização como uma forma de cortar os custos. Hoje, as prestadoras de serviços terceirizados atraem mais clientes por suas especializações do que pelos preços.

Corte de custos

"As empresas preferem terceirizar principalmente para ter acesso a outras especializações e tecnologias", justifica Anne Gilroy, diretora de comunicações estratégicas do Outsourcing Institute.

Uma empresa que está seguindo essa tendência é a Dean & Company, que em maio último juntou forças com a LCC International para oferecer serviços de suporte, tais como monitoramento de rede, gerenciamento de estoque e leasing. A Dean & Company avalia que as operadoras de serviços wireless consigam reduzir seus gastos entre 20 e 30%, entregando operações de suporte administrativo a especialistas. Uma operadora pequena, por exemplo, beneficia-se das economias de escala unindo forças com outras operadoras que se utilizam da mesma empresa de prestação de serviços.

"Você tira melhor proveito dos ativos", afirma Jim Smist, vice-presidente executivo da Dean & Company. "O pessoal rende mais. Uma operação em larga escala pode oferecer muito mais benefícios. E acho que a lógica é ter acesso a muitas operações que só eles conhecem."

Para Smist, a terceirização vai fazer com que as operadoras redefinam seus negócios essenciais. "Poderia haver pacotes mais amplos como operações e administração de ativos", continua o executivo, prevendo o dia em que as operadoras passarão a terceirizar seus centros de operação de rede e serviços de campo. "Não sei se dentro de dois anos já teremos alguns desses itens."

As operadoras de serviços wireless estão começando a imitar a indústria de tecnologia de informação, cujas operações da rede terceirizada tornaram-se comuns com o aumento da concorrência, opina Smist.

"As pessoas perceberam que isso não era importante para os seus negócios, além de representar uma área de alto custo", diz Smist. "E assim que as pressões de margem se tornaram mais fortes, foi preciso encontrar uma maneira de controlar melhor os custos. E a terceirização tornou-se uma opção interessante."

O mesmo pode acontecer com o setor de telecomunicações wireless, à medida em que surgem novas operadoras, resultando em redução de tarifas. A manutenção das margens requer um exame minucioso da administração de custos, e também neste caso a terceirização será uma opção atraente. Em última instância, as operações que hoje em dia são terceirizadas, como o atendimento ao cliente, talvez acabem voltando para casa. Como as operadoras conseguem sobressair-se cada dia menos, em termos de cobertura e tecnologia, terão de se voltar para o serviço ao usuário para se diferenciar.

Turnkey e start-up

Entre as últimas expressões da indústria de terceirização norte-americana estão "capacitador de crescimento" e "agente de mudança". Essas expressões refletem a distância que já existe entre a terceirização meramente como forma de eliminar atividades não geradoras de receitas.

"Notamos uma mudança importante nos últimos anos", observa Gilroy, do Outsourcing Institute. "Hoje em dia, a terceirização é praticada por organizações de todos os tamanhos. Para muitas empresas de pequeno e médio porte, ela é de fato um capacitador de crescimento".

As operações de turnkey podem ser uma forma conveniente de já entrar correndo no páreo.

"Um operador de PCS pequeno e principiante não vai querer gastar milhões a mais para montar seu próprio sistema de contabilidade, se pode recorrer a uma prestadora de serviços como CBIS, Grupo SEMA ou EDS", opina Berndt, do Yankee Group.

"Hoje, não preciso me preocupar com tantos softwares e especializações.

Então, a terceirização elimina tudo o que não é essencial."

Algumas empresas wireless estão complementando suas equipes de vendas através da terceirização, para ganhar flexibilidade durante períodos de picos sazonais ou lançamento de produtos. "Alugue um representante" é o apelo a esse tipo de serviço,

que também pode ajudar quando há a necessidade de um especialista local para entrar em novas praças.

No último Natal, para aumentar sua visibilidade e as vendas na região de Baltimore-Washington, a AT&T Wireless contratou a Sales Staffers International (SSI) para conduzir uma agressiva campanha de vendas. A AT&T treinou 50 vendedores da SSI para cuidar dos quiosques da empresa na rede de varejo Circuit City e nas lojas Best Buy. A campanha aumentou as vendas no varejo em 11% em três meses, segundo o CEO Robert Stockard, da Sales Staffers.

"A cada dia chegam mais clientes pedindo 20, 30 pessoas por períodos maiores de tempo, em relação aos habituais 60 ou 90 dias", diz Stockard.

Seja qual for a necessidade, a terceirização exige três coisas: objetivos claramente definidos do que você está querendo; uma fornecedora de terceirização experiente em seu campo de atuação; e um contrato flexível que acomode as mudanças tecnológicas e circunstanciais. Berndt resume seu pensamento muito bem: "Estamos no negócio para oferecer comunicação wireless, e qualquer coisa que não se encaixe nisso deve ser terceirizada."

Oito razões para terceirizar

1. Poder focalizar as operações essenciais, principalmente em casos em que a margem de lucro é reduzida ou a concorrência muito violenta
2. Reduzir os custos operacionais, entregando a especialistas operações especializadas e, portanto, caras.
3. Melhorar operações adjuntas, tais como o serviço de atendimento ao consumidor e telemarketing, que perderam suas verbas por escoar os recursos do negócio principal. Ao mesmo tempo, entregar esses serviços a empresas especializadas significa obter vantagens em tecnologias de ponta e metodologias.
4. Ter acesso a especializações e recursos que não se tem em casa.
5. Poupar os recursos disponíveis para o negócio principal.
6. Aumentar o capital vendendo software e equipamento à fornecedora do serviço terceirizado.
7. Livrar-se das operações que são difíceis de administrar ou estejam fora de controle.
8. Reduzir os riscos, tais como investimento em novas tecnologias

Artigo:

Terceirizar tudo o que é possível

Daniela D'Ambrosio, de São Paulo

A Price Waterhouse está trazendo para o Brasil um novo conceito de terceirização, ainda recente nos Estados Unidos e Europa. Distante do tradicional e amplamente explorado mercado de serviços operacionais, o processo atinge diretamente a gestão da empresa, permitindo que ela concentre seu capital financeiro e humano apenas no "core business", no foco do seu negócio.

O desafio de confiar à uma consultoria especializada serviços chave, que não compreendem as atividades fim da companhia, mas possuem alto valor estratégico está sendo colocado para os executivos das principais empresas brasileiras, um a um, por dois diretores da Price Waterhouse - o sócio da empresa no Brasil, Jorge Manoel e o responsável pela divisão de "outsourcing" para a América Latina, Guilherme Marquês. "Para sobreviver à globalização e ser competitiva, a empresa terá que focar-se, apenas, no próprio negócio", diz Jorge Manoel.

Uma das maiores prestadoras de serviços do mundo, com receita de US\$ 5 bilhões em 1997 e atuação em 119 países, a Price Waterhouse iniciou o negócio de "Business Process Outsourcing" (terceirização dos negócios de suporte) há cerca de dois anos nos Estados Unidos e Europa. Agora é a vez do mercado latino-americano, especialmente Argentina e Brasil.

O objetivo da consultoria é cuidar de todo o "back-office" das companhias, seguindo, sempre, a estratégia, e as decisões da empresa. Entre os serviços considerados próximos do "core", passíveis de terceirização estão a área de compras, finanças e recursos humanos. A novidade fica por conta dos dois primeiros setores, ainda inexplorados, já que existem consultorias renomadas no mercado, como KPMG e Andersen Consulting, que atuam na área de recursos humanos e auditoria interna. "O diferencial é a abrangência do negócio e a complexidade da gestão". Atuando no mercado de análise de viabilidade de terceirização, sem, contudo, assumir o processo, a Deloitte Touche Tomatsu nota o aumento do interesse das empresas em terceirizar processos próximos do "core". "Há uma nítida necessidade de as empresas se preocuparem com o próprio negócio", diz o gerente de consultoria da Deloitte, Marcelo Piquet.

Líder do mercado de "BPO" fora do País, a Price calcula que o negócio deverá movimentar cerca de US\$ 100 bilhões nos próximos três anos. É uma nova divisão da empresa, paralela aos tradicionais negócios de auditoria, consultoria e assessoria jurídica. Representando atualmente 2% do faturamento, o objetivo é que o novo negócio atinja 18% do total faturado. Somente as empresas latino-americanas, calcula Manoel, devem gastar US\$ 500 milhões em cinco anos.

Entre os clientes internacionais que adotaram a nova prática estão a General Motors, que entregou à Price a administração da área de recursos humanos, e British Petroleum, com um contrato de R\$ 25 milhões na área de finanças. Um dos primeiros contratos, com resultados já mensurados, foi assinado com a seguradora norte-americana TIG para prover serviços nas áreas financeira, de recursos humanos, compras e logística. Segundo Marquês, a meta de redução anual de 20% nos custos foi atingida.

A redução de custos, no entanto, deve ser entendida como uma consequência e não a finalidade da adoção do processo, adverte o diretor da área. O primeiro objetivo da empresa, explica, deve ser o aumento da competitividade. O tempo para implementação do sistema varia de seis meses a um ano e o período de vigência do contrato é de, no mínimo, cinco anos. O sócio da Price no Brasil garante que a implantação do processo não envolve a demissão da mão-de-obra contratada pela empresa. "Sem eles, é impossível implantar o projeto, pois conhecem a empresa. Mas o nosso objetivo é maximizar o processo, o que não permite ineficiência", diz.

Mas a terceirização de processos estratégicos deve esbarrar no conservadorismo e no perfil possessivo do empresário brasileiro. A imagem do presidente que se orgulha de conhecer todos os processos da empresa, do almoxarifado à diretoria, é mais comum que em outros países da própria América Latina. Para saber exatamente o nível de resistência dos executivos, a Price realizou uma pesquisa com as 350 maiores organizações brasileiras, das quais 49% com faturamento acima de US\$ 2 bilhões e 30% entre US\$ 500 milhões e US\$ 1 bilhão. Nenhuma surpresa. A pesquisa indica que os administradores brasileiros ainda têm receio de terceirizar áreas importantes e perder o controle do negócio pela proximidade com o foco da empresa.

"Começamos a falar de conceitos que não eram admitidos há pouco tempo. São atividades próximas do negócio das companhias", diz Marquês, acrescentando que o processo deve amadurecer no Brasil dentro de três anos. O estudo revela que 59% das empresas já tiveram algum tipo de experiência em "outsourcing", com um nível de satisfação próximo a 70%. No entanto, a implantação de um conceito mais complexo de terceirização não está nos planos da maioria das empresas. Pelo menos no curto prazo. Do universo pesquisado, 65% não identifica objetivos que justifiquem a terceirização. O novo modelo de terceirização aparece como o segundo item entre as decisões com maior possibilidade de serem tomadas nos próximos três anos.

Terceirização

Terceirização. Sim ou Não?

NÃO. Quando é melhor não terceirizar:

1. Situações que envolvam uma grande quantidade de conhecimento técnico;
2. Programas que exijam alto grau de integração imediata com outros departamentos internos de apoio;
3. Situações de venda muito complexas envolvendo decisões de diretoria ou consultoria para decisões múltiplas;
4. Produtos ou serviços que exijam demonstração ou análise in loco.

SIM. Quando é melhor terceirizar:

1. Situações nas quais é necessária uma certa flexibilidade, campanhas simultâneas, ações sazonais ou campanhas promocionais;
2. Qualquer programa de curto prazo;
3. Situações nas quais uma equipe necessite entrar em contato com um grande número de pessoas num curto espaço de tempo;
4. Situações onde não há interesse em investir recursos internos, tais como funcionários e pessoal altamente remunerado e qualificado, controle de custos administrativos, equipamentos etc.;
5. Necessidade de grande volume de vendas pulverizado em inúmeros contratos;
6. Ausência de infra-estrutura, linhas telefônicas, espaço físico, pessoal qualificado etc.;
7. Alta relação de faturamento por n.º de funcionários.

A Administração deve sair dos limites da empresa

Parte do Artigo de Peter Drucker produzido para a Forbes e publicado no Brasil pela revista Exame

Fim do comando e controle

A administração, tanto na teoria quanto na prática, trata da entidade legal, do empreendimento individual, quer este seja uma empresa, um hospital, uma universidade ou uma organização assistencialista. O conceito tradicional de administração se baseia no comando e controle, e comando e controle são definidos em termos legais. O executivo-chefe de uma empresa, o bispo de uma diocese, o Administrador de um hospital, todos exercem autoridade no comando e controle dentro dos limites legais de sua instituição, mas não fora dela. O presidente da General Motors pode dizer a centenas de milhares de pessoas o que fazer. Não pode dar ordens a ninguém fora da GM.

Foi há quase 100 anos que pela primeira vez ficou claro que a definição legal não basta para administrar um grande empreendimento. Para conseguir rendimento máximo a um custo mínimo, a administração precisava organizar o processo econômico em toda a cadeia de produção. Precisava exercer autoridade além dos limites legais de sua própria organização. Costuma ser atribuída aos japoneses a invenção do keiretsu, o conceito de administração pelo qual os fornecedores de uma empresa são ligados ao seu cliente principal no que diz respeito ao planejamento, desenvolvimento de produtos, controle de custos e assim por diante. Assim embora a diretoria da Toyota não possa exercer autoridade legal sobre um fornecedor de pára-choques, as duas administrações trabalham em cooperação estreita para combinar a produção, o controle de custos e as pesquisas.

Na verdade, porém, o keiretsu é uma criação muito mais antiga, e americana. Ela remonta a mais ou menos 1910 e ao homem que primeiro percebeu o potencial do automóvel de virar uma grande indústria: William C. Durant (1861-1947). Foi Durant quem criou a General Motors, adquirindo montadoras menores e bem-sucedidas, como a Buick, e fundindo-as em uma única grande empresa automotiva.

Alguns anos depois, Durant se deu conta que precisava incluir os principais fornecedores em sua corporação. Ele começou a comprar e fundir com a General Motors um fabricante de acessórios após outro. Terminou em 1920, por adquirir a Fisher Body, maior fabricante nacional de carrocerias de automóveis.

Com essa aquisição, a General Motors passou a ser dona dos fabricantes de 70% dos componentes de seus automóveis - e se tornou de longe a mais integrada das grandes empresas mundiais. Durante vinte e poucos anos, a GM desfrutou de uma

vantagem de custos da ordem de 30% em relação a todas as suas concorrentes, incluindo a Ford e a Chrysler.

Mas o keiretsu praticado por Durant colocou os fornecedores dentro do contexto legal da GM, sua zona de comando e controle. Durant havia planejado cuidadosamente para assegurar a competitividade das fornecedoras de autopeças de propriedade da GM. Cada uma delas (com a única exceção da Fisher Body) tinha de vender 50% de sua produção para fora da GM, ou seja, para montadoras concorrentes, como a Packard, a Studebaker e a Nash.

Sem contar com um mercado garantido para a metade de sua produção, as divisões da GM eram obrigadas a se manter atentas a seus custos e sua qualidade. Mas, depois da Segunda Guerra Mundial, muitas das montadoras concorrentes desapareceram - e, com elas, desapareceu o fator de incentivo à competitividade das divisões de autopeças pertencentes integralmente à General Motors. Além disso, com a sindicalização dos trabalhadores da indústria automotiva, em 1936-37, os altos custos trabalhistas das unidades montadoras foram impostos às divisões de autopeças da GM, colocando-as em desvantagem de custos em comparação com as fornecedoras independentes e não-sindicalizadas.

Desse modo, o keiretsu criado por Durant passou de vantagem tremenda para tremendo abacaxi. O erro de Durant foi trazer suas fornecedoras/sócias para dentro de sua órbita de comando e controle.

A empresa seguinte a aplicar o keiretsu - e provavelmente a mais bem-sucedida nessa área até hoje - foi a inglesa Marks & Spencer que os japoneses copiaram na década de 60, e foi esse que deu tão certo para eles.

O keiretsu, quer seja japonês, britânico ou americano, é baseado no poder. A Sears, Roebuck, a Marks & Spencer ou a Toyota possuem poder econômico enorme, avassalador. O keiretsu não é uma parceria entre iguais. Cada vez mais, porém, a cadeia econômica está juntando parceiros genuínos. Isso se aplica à parceria entre uma empresa farmacêutica e a faculdade de biologia de uma grande universidade de pesquisas. Aplica-se às joint ventures por meio das quais a indústria americana ingressou no Japão, depois da Segunda Guerra Mundial.

Hoje em dia, até mesmo uma empresa minúscula pode se tornar parceira genuína de uma empresa maior, e não apenas ser dependente desta. Tome-se o caso das parcerias existentes entre empresas químicas e farmacêuticas e companhias que trabalham com genética, biologia molecular ou eletrônica médica.

Essas companhias que atuam na área de novas tecnologias podem ser pequenas - muitas vezes, são pequenas mesmo. Pode lhes faltar capital, mas possuem tecnologia independente e não encontram dificuldade para se colocar em pé de igualdade com o parceiro maior. Elas são as parceiras principais quando o assunto é tecnologia. Elas, e

não a empresa farmacêutica ou química muito maior, podem escolher com quem se aliar.

A mesma coisa se aplica em grande medida à informática e também à área financeira. Quando essas companhias formam parcerias, a maior não necessariamente traz a menor para dentro de sua área de comando e controle.

O que é preciso, portanto, é uma redefinição do âmbito da administração. A administração precisa englobar o processo inteiro. Para empresas, isso significa o processo econômico inteiro.

É na área da saúde nos Estados Unidos que avançamos mais na administração do processo inteiro. A Organização do Atendimento à Saúde (HMO - Health Maintenance Organization) constitui uma tentativa - uma primeira e por enquanto não muito bem sucedida - de colocar o processo inteiro de atendimento à saúde sob uma administração em sistema de parcerias. Essa administração não é "dona" dos médicos. Não é "dona" dos hospitais ou clínicas. Mas supervisiona todos eles, enquanto elementos que integram o fornecimento de atendimento à saúde em grande escala.

A mesma coisa que a HMO está fazendo na área de atendimento à saúde terá de ser feita em muitas outras áreas (incluindo, imagino, a educação), sobretudo no campo das empresas.

O que tanto o keiretsu quanto a HMO nos ensinaram é que a administração do futuro terá de ser operacional, e não apenas legal, em seu âmbito de ação.

ESTUDO DE CASO

AM EXPRESS

Veja as principais vantagens de terceirizar a sua frota:

- O cliente não terá mais preocupações com falta de funcionários. Caso um funcionário alocado para sua empresa falte por motivo de saúde ou qualquer outro, basta nos comunicar e estaremos providenciando uma substituição imediata.

- Os encargos trabalhistas não serão mais problemas para o cliente. Como todos os funcionários são registrados em nossa empresa, todas as despesas com férias, 13º salário e outros são por nossa conta.

- Em caso de acidente com o funcionário, nossa central operacional não apenas providencia a substituição imediata do funcionário acidentado, como também acompanha sua remoção e tratamento. Desta forma, daremos continuidade ao serviço.

- O cliente não terá mais preocupações com a aquisição ou locação de veículos, manutenção da frota, pedágio ou combustível.

- Qualquer funcionário alocado pode ser substituído a qualquer momento, de acordo com a vontade do cliente.

Análise:

- *Você concorda com todos os pontos informados pela empresa?*
- *Que questionamentos você efetuará para a empresa antes de terceirizar com seus serviços?*
- *Que pontos fracos você relacionaria para que fossem analisados por sua empresa?*

