

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c12>

## E AGORA, JOSÉ? TERCEIRIZAR RESOLVE? What now, José? Is outsourcing the solution?

FRANCINE LUCATELLI – [fran\\_lucatelli@univali.br](mailto:fran_lucatelli@univali.br)  
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

MARCELO PETRY – [marcelo.petry@yahoo.com.br](mailto:marcelo.petry@yahoo.com.br)  
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

JOÃO ANSELMO TORMEN-FERREIRA – [contato@tormen.com.br](mailto:contato@tormen.com.br)  
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

LUIZ EDUARDO SIMÃO – [luiz.es@univali.br](mailto:luiz.es@univali.br)  
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC, Brasil

Submissão: 26/11/2019 | Aprovação: 17/06/2020

### Resumo

Uma multinacional passa por dificuldades nas operações de importação e exportação. A situação é percebida por José, um novo gestor contratado para gerenciar a equipe de comércio exterior. José diagnostica os problemas existentes, prognosticando dois cenários possíveis para solucioná-los: a terceirização ou o aumento da equipe de comércio exterior. Sugere-se a aplicação desse caso para alunos de cursos de graduação em Administração, Comércio Exterior e Logística.

**Palavras-chave:** Comércio exterior, logística, terceirização.

### Abstract

A multinational company is experiencing difficulties with import and export operations. The situation is perceived by José, a new manager hired to manage the foreign trade team. José diagnoses the existing problems, predicting two possible solutions: outsourcing or increasing the foreign trade team. The case is suggested for undergraduate courses in Business Administration, Foreign Trade and Logistics.

**Keywords:** Foreign trade, logistics, outsourcing.

### Introdução

Era mais um dia de sol na capital paulista, e o movimento em uma das principais avenidas da cidade, a Avenida Paulista, já era intenso desde cedo. Naquela avenida, entre um prédio e outro, entre um artista de rua e um executivo, estava o escritório central da multinacional Tem Tudo do Brasil S.A.

A empresa tinha grande volume de processos de importação e exportação nos segmentos de alimentos, cosméticos, saneantes, partes e peças e equipamentos. Nos últimos tempos, a multinacional vem encontrando algumas dificuldades relacionadas a esses processos de importação e exportação.

O trabalho na Tem Tudo do Brasil S.A consistia em atuar de maneira conjunta com outros setores, incluindo fornecedores, consumidores, órgãos intervenientes, e ajudar a criar estratégias para suprir as necessidades dos clientes internos e externos e, também, diminuir os custos logísticos.



No setor de importação e exportação, palpitava-se que havia problemas internos relacionados à informação, ao baixo controle de qualidade nos processos, aos atrasos nas entregas e aos custos logísticos elevados. Também se imaginava que fatores externos influenciavam e que tudo isso podia impactar as operações, mas ninguém sabia ao certo como isso vinha acontecendo.

Após uma análise da diretoria com base nessas inferências, os diretores decidiram contratar um gestor com experiência de mercado para gerenciar a equipe e, também, para compreender o que vinha acontecendo na empresa que podia estar levando aos problemas aparentemente instaurados.

Abria-se, então, um rigoroso processo seletivo na multinacional em busca de um gestor que preenchesse os requisitos para a vaga. Após o processo, a Tem Tudo do Brasil S.A chegou até o pernambucano José, que decidiu largar a vida no litoral de Pernambuco e levar sua família para a capital paulista, onde ele passou a integrar o time da empresa e se tornou personagem principal da reestruturação do setor.

### **A empresa**

A Tem Tudo do Brasil S.A é uma multinacional presente no cotidiano de mais de dois bilhões de pessoas, tendo aproximadamente 350 marcas próprias. É líder mundial em diversos segmentos, tanto em alimentos como em cosméticos e saneantes.

A multinacional importa produtos acabados e matéria-prima para áreas alimentícias, cosméticos (produtos de higiene pessoal), saneantes (produtos de limpeza), máquinas, peças para a manutenção dos equipamentos e produtos para as novas demandas que são geradas.

Só no ano de 2019, a Tem Tudo do Brasil S.A movimentou cerca de 700 processos de importação de diversos países da Ásia, Europa e Estados Unidos, e aproximadamente 500 processos de exportação destinados, em sua maioria, para a América Latina.

No Brasil, a empresa mantém um relacionamento com cerca de seis mil empresas, de diferentes portes e setores, instaladas em distintas regiões do País. A gestão desses fornecedores valoriza o diálogo, o controle de riscos, a adoção de boas práticas e a conformidade com os princípios globais da companhia.

Os principais fornecedores são divididos em três categorias: de itens produtivos (materiais que são usados na fabricação dos produtos, como ingredientes e embalagens), de itens não produtivos (materiais de escritório) e logísticos (que atuam no transporte de matérias-primas e na distribuição de produtos acabados).

O escritório central fica em São Paulo, no coração da Avenida Paulista. Nesse local, os setores estratégicos da empresa lotam um prédio inteiro de 14 andares, enquanto as diversas fábricas estão espalhadas pelo interior paulista, no Nordeste, em Pernambuco, no Centro-Oeste, em Goiânia e no Sul, em Curitiba. As fábricas ficam localizadas próximas às principais rodovias, para escoamento da produção, além de contar com alguns centros de distribuição próprios e também terceirizados.

A Tem Tudo do Brasil S.A, por meio das fábricas, centros de distribuição e escritórios, garante a presença das marcas e produtos em todo o País. Nos últimos anos, a empresa desenvolveu um sistema que permite o monitoramento da cadeia de suprimentos, o aprimoramento das relações comerciais e a adoção das melhores práticas. A ferramenta serve para o cadastro de toda empresa fornecedora da Tem Tudo, com foco, na primeira etapa do projeto, em fornecedores de itens produtivos.

O sistema reúne informações essenciais para a realização de avaliações de risco e auditorias. Com base nos dados inseridos no sistema, a área de Compras consegue compreender melhor os potenciais riscos de compra de matérias-primas e insumos de fornecedores. Para os parceiros da categoria de itens produtivos, a Tem Tudo do Brasil S.A trabalha com a filosofia de que, se não atende ao *compliance*, não poderá ter um contrato.

O setor de Compras também faz a consideração de outros elementos, como país da operação e porte da empresa. Conforme o resultado, auditorias independentes e novas avaliações são planejadas. A Tem Tudo do Brasil S.A tem trabalhado para ter uma base de 100% de fornecedores de itens produtivos em conformidade total com suas exigências e com a expectativa de que todos sejam incluídos no escopo do projeto, alcançando a mesma posição. A multinacional considera esse fator crucial para proteger a reputação da companhia e garantir que só haja negociação com empresas que atuem de acordo com o seu código de conduta e com os princípios dos negócios. Em algumas categorias, como os saneantes, a empresa possui produtos que são parcialmente fabricados por terceiros.

Esses *comakership*, também conhecidos como cofabricação, em que o fornecedor participa de maneira ativa e se envolve em várias fases do projeto, estão instalados perto das fábricas e atuam de duas maneiras: fabricando os produtos para que, posteriormente, a Tem Tudo do Brasil S.A faça sua caracterização (embalagens), acondicionamento e venda, ou então recebendo insumos para produzir e embalar o produto final.

A empresa prioriza garantir que esses produtos tenham os mesmos padrões que as linhas fabris, realizando auditorias periódicas organizadas pelas equipes de qualidade, saúde, segurança e meio ambiente. A Tem Tudo do Brasil S.A preocupa-se com a qualidade dos seus produtos e está engajada em manter a qualidade das suas relações comerciais, pois entende o quanto seus parceiros podem impactar sua marca e seus negócios, seja de maneira positiva ou negativa.

### **O gestor**

José tem 38 anos, é formado em Administração e possui especialização em Gestão de Processos, é administrador de empresas e residia no estado de Pernambuco, onde também trabalhava. Casado há 16 anos com Laura, José tem dois filhos, Bernardo, de 15 anos, e o pequeno Lucas, de apenas dois anos.

Sua primeira experiência na área de Comércio Exterior aconteceu em uma exportadora de frutas, onde ele iniciou atuando como Analista de Exportação e, com o passar do tempo, tornou-se Gerente de Comércio Exterior.

Nesse ramo, durante 12 anos, José acompanhava com regularidade as operações de embarques no Brasil e, em algumas oportunidades, a descarga no destino. No início, José gostava muito dessa rotina, que possibilitava viajar com certa frequência. No entanto, com o passar dos anos, as constantes viagens de trabalho começaram a incomodá-lo. Assim, em uma conversa franca com sua esposa, Laura, José decidiu que precisava buscar novos desafios profissionais. E foi assim que ele fez.

Em sua busca, José encontrou, entre outras oportunidades, uma vaga para ocupar um cargo de gerência na área de Comércio Exterior em uma multinacional localizada no estado de São Paulo: tratava-se da empresa Tem Tudo do Brasil S.A.

Ele, então, atualizou seu currículo e encaminhou à empresa. Em alguns dias, foi chamado para participar do processo de seleção. Foi um processo bastante criterioso e concorrido, porém, dias depois, recebeu um *e-mail* confirmando a sua contratação na multinacional. José estava radiante! Sabia que tinha sido selecionado em meio a muitos profissionais renomados e não escondia sua satisfação. Sem pensar duas vezes, foi para casa contar pessoalmente a novidade para a sua família.

Passada a euforia da notícia, José começou a pensar nos novos desafios. Junto à família, precisava organizar a mudança. No novo emprego, entre as suas tarefas, estava a de ajustar as operações de importação e exportação da multinacional Tem Tudo do Brasil S.A. Ele ainda não sabia ao certo o que encontraria quando deixou o estado pernambucano para morar na capital paulista, mas estava bastante motivado para o novo desafio na multinacional e para o crescimento pessoal e profissional que aquela oportunidade ofereceria à sua carreira.

## **Operações do departamento de Comércio Exterior**

Como a empresa atua com produtos de diversos segmentos, torna-se necessário que os produtos importados tenham a anuência, autorização e liberação de vários órgãos intervenientes no Comércio Exterior. Isso exige uma maturidade no conhecimento da legislação e, também, nos procedimentos de liberação das cargas importadas, enquanto na exportação o trâmite operacional é menor, já que a complexidade da operação de exportação no País diminuiu com os avanços tecnológicos e com as equipes de inteligência por parte da fiscalização.

Desse modo, na exportação, a obrigação da equipe consiste em cumprir com o atendimento do pedido e com os documentos exigidos na solicitação do cliente, o importador, bem como disponibilizar informações por meio da instrução de embarque, que consolida os dados sobre a mercadoria a ser embarcada no navio, caminhão ou avião, listando todos os detalhes para que o transporte possa ser efetuado, além dos documentos exigidos para cada país.

No entanto, o departamento de Exportação não fica no mesmo prédio onde trabalha a equipe de Importação. A Exportação fica em um centro de distribuição de um terceiro, em uma localização estratégica entre as principais fábricas de São Paulo, na cidade de Santo André - SP, onde as mercadorias são depositadas para, posteriormente, serem exportadas e, também, vendidas no comércio nacional, enquanto a equipe de Importação atua na sede da multinacional da Avenida Paulista, localizada na capital.

O departamento de Exportação é responsável pelo inventário da entrada e da saída das mercadorias do centro de distribuição e, dependendo da negociação comercial, acompanha a retirada dos contêineres vazios e o envio da carga aos portos para liberação alfandegária. Considerando o contexto, o controle do inventário torna-se primordial para o sucesso de cada embarque, pois as reservas com destino às exportações são realizadas com base nesse controle de entrada e saídas de mercadorias.

Todas as operações de importação e exportação respeitam as regras da Logística Internacional da empresa, que fica centralizada na Alemanha, então um determinado produto importado, oriundo de determinado país, já possui uma rota previamente definida por esse setor e acatada pela empresa.

Dessa forma, a Tem Tudo do Brasil S.A, ao comprar um produto de um determinado fornecedor no exterior, não tem necessidade de realizar uma tomada de preços para cotar um transportador internacional, pois a informação já foi disponibilizada de maneira antecipada e negociada pela Logística Internacional para todos os países.

No mercado nacional, o fluxo segue o mesmo padrão, uma vez que o departamento de Logística Nacional já possui os fornecedores cadastrados para realizar o transporte das mercadorias do porto ou aeroporto até as fábricas, assim como das fábricas para o exterior, no caso das exportações rodoviárias.

## **Conhecendo as operações e os gargalos**

O início do trabalho de José foi quase imediato, e as tarefas relacionadas a todos os trâmites da mudança de estado ficaram a cargo de Laura. Com isso, José pôde concentrar toda sua dedicação ao novo emprego.

Logo que chegou à empresa, realizou reuniões periódicas com as equipes a fim de conhecer os segmentos, a execução das atividades, a rotina e os processos do negócio, e também fez questão de analisar os primeiros *Key Performance Indicator* (KPIs – indicadores-chave de desempenho).

Nesse processo inicial, José contou com a ajuda do Sr. Nestor, um antigo e respeitado colaborador que ficava feliz em compartilhar seus conhecimentos e sua experiência com os novatos. Foi ele que apresentou a José o Sistemas, Aplicativos e Produtos (SAP) para Processamento de

Dados, um *software* alemão voltado para a gestão empresarial e utilizado, na Tem Tudo do Brasil S.A, para gerenciar as contas da companhia, as entradas e saídas e todos os lançamentos financeiros.

O departamento de Comércio Exterior também contava com um sistema para acompanhamento dos processos, onde são geradas as informações para as reuniões e também o monitoramento das rotas. Rapidamente, José familiarizou-se à nova rotina e, já no início de suas atividades, conduziu sua equipe em um trabalho conjunto onde mapearam a execução de todo o processo de importação e exportação, junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Ministério da Agricultura, Receita Federal, Departamento de Educação e Cultura do Exército (Decex), Banco do Brasil e demais órgãos intervenientes.

Também atualizaram as instruções de embarque, considerando o perfil de cada material, as regulamentações vigentes nas resoluções da Anvisa, as instruções normativas do Ministério da Agricultura e da Receita Federal, o acompanhamento do pedido de compra junto aos fornecedores, o acompanhamento dos embarques para atendimento das datas de entrega nas unidades do grupo, a programação de carregamento junto às transportadoras e a análise dos tempos de Anvisa nos portos, aeroportos e portos secos onde a empresa realizava suas operações.

Em paralelo, também auxiliavam a classificação fiscal de peças de reposição e das classificações fiscais de matéria-prima, material de embalagem e produtos acabados, sugerindo adequação quando aplicável, e realizavam o acompanhamento periódico das alterações nos procedimentos da Anvisa, garantindo o enquadramento correto quanto à necessidade de licenciamento pré ou pós embarque das mercadorias.

Os dias passavam rápido diante de tantas tarefas, e isso motivava ainda mais José, ele tinha conseguido uma sintonia com sua equipe, a qual considerava ser bastante comprometida com o trabalho. No entanto, também em função dessa boa conexão que ele teve em seu novo cargo, não foi difícil começar a perceber que havia pontos que precisavam melhorar. Logo na execução das primeiras tarefas, José notou que a operação estava desorganizada e começou a observar o processo de maneira mais crítica e pontual.

Após algum tempo realizando essas observações e associando-as a um levantamento de informações que ele fez, José pôde elaborar um diagnóstico da situação, identificando os principais problemas que afetavam a empresa e estavam sob sua responsabilidade, conforme se apresenta no Quadro 1.

**Quadro 1. Problemas diagnosticados por José e as possíveis soluções prognosticadas**

<b>Problema</b>	<b>Definição</b>
<b>Pedidos parados</b>	Os analistas de Comércio Exterior, além de executarem as atividades para o andamento dos processos do setor, também atendiam os compradores nas fábricas, assim como a área de Logística Nacional e Internacional, e também eram cobrados para não faltar produto nas plantas.
<b>Pedidos realizados fora de prazo pelos compradores</b>	Os compradores, muitas vezes, não respeitavam o prazo de fabricação do produto, a rota de trânsito e a liberação alfandegária, e, quando questionados, responsabilizavam o departamento de Logística e Comércio Internacional pelo atraso da liberação das cargas.
<b>Pressão pela entrega dos produtos</b>	A equipe de José precisava exercer constante pressão junto à gerência das fábricas, para que o atendimento da liberação das matérias-primas fosse agilizado. Porém, produtos acabados e partes e peças de máquinas não eram tratados com a mesma urgência.
<b>Rotas de importação incorretas</b>	Para exemplificar esse problema, José citou a importação de uma matéria-prima utilizada para reforçar a composição de cremes, xampus, condicionadores, loções e sabonetes; trata-se do óleo de palma. Ao considerar a importação desse item, tinha-se o seguinte cenário: 1) após a realização do pedido para o fornecedor, o tempo médio para embarcar a mercadoria era de 30 dias; 2) o tempo de trânsito era de 40 dias, porque a mercadoria era importada da Indonésia por via marítima; 3) a liberação na alfândega levava cerca de 10 dias, entre o registro da declaração de importação antecipada, a autorização de descarga, a descarga, a emissão de laudo de arqueação pelo perito, a retificação da declaração de importação e o desembaraço da

## E AGORA, JOSÉ? TERCEIRIZAR RESOLVE?

Francine Lucatelli, Marcelo Petry, João Anselmo Tormen-Ferreira, Luiz Eduardo Simão

	mercadoria; 4) essa rota tinha, no mínimo, 80 dias, mas, no sistema, a rota estava registrada com 60 dias, dificultando ainda mais a entrega do produto dentro do prazo que os compradores tinham como base no momento da solicitação.
<b>Processos especiais com prazos vencidos</b>	As declarações de importação em regime de admissão temporária estavam vencidas. Esses processos deveriam ser regularizados o mais breve possível, porque a multa já seria cobrada pela Receita Federal, em função do não cumprimento dos prazos, e seria necessário contatar o fornecedor para saber se a mercadoria deveria retornar ou se seria necessário o pedido de destruição das mercadorias.
<b>Cargas paradas nos aeroportos</b>	José enviou <i>e-mail</i> para os aeroportos, com a finalidade de mapear as cargas que poderiam estar paradas e, para sua surpresa, só no aeroporto de Viracopos, havia sete toneladas de mercadorias paradas. Essas mercadorias não eram de pedidos regulares, mas sim amostras, brindes e presentes que foram enviados pelas empresas fornecedoras em épocas de festas e que estavam apodrecendo no aeroporto. O procedimento operacional precisava remeter a um processo administrativo para cada conhecimento de carga, solicitando a destruição para a Receita Federal e, depois disso, fazer o acompanhamento da carga até o aterro sanitário junto à Anvisa para fazer uma verdadeira faxina.
<b>Cargas paradas nos portos</b>	José e sua equipe acionaram os principais portos onde aconteciam as operações de importação e exportação e ficaram boquiabertos ao detectar que havia contêineres parados em Santos havia cerca de um ano, sem informações sobre quem fez o pedido e os motivos pelos quais o pedido não estava no sistema. Acionaram o fornecedor para solicitar um novo jogo de documentos e para tentar descobrir quem realizou o pedido. O fornecedor encaminhou o <i>e-mail</i> com o pedido de um comprador da Tem Tudo do Brasil S.A, porém esse comprador já não estava mais trabalhando na empresa. Na operação de produtos acabados, em contêiner, havia demora causada na apresentação da documentação, e a Tem Tudo do Brasil S.A vinha pagando um valor elevado de <i>demurrage</i> (uma multa aplicada pelo armador ao seu cliente que está utilizando um contêiner na importação, pelo atraso na sua devolução).
<b>Custos elevados com transporte</b>	Os pedidos atrasados acabavam impactando os custos, já que, em alguns casos, houve necessidade de enviar produtos pelo modal aéreo, aumentando o custo da área de logística.
<b>Pagamento de impostos incorretos</b>	O governo, regularmente, publica resoluções alterando as alíquotas dos impostos por determinado período com a finalidade de promover incentivo para suprir a falta de um produto no mercado nacional, por meio de cotas para importação. Ao analisar minuciosamente os itens importados, para revisar os procedimentos de algumas matérias-primas, foi detectado que a redução de impostos não estava sendo aplicada corretamente.
<b>Atraso no recebimento de documentos</b>	Os fornecedores dos processos de importação estavam enviando os documentos com atraso, impactando a liberação das cargas importadas, criando um gargalo logístico e custos nos recintos alfandegados.
<b>Atraso na correção dos documentos</b>	Havia fornecedores que enviavam a documentação antecipada, no entanto a equipe só analisava os documentos quando as cargas efetivamente chegavam ao Brasil. Com isso, mesmo já estando com a documentação, era apenas nesse momento que a equipe de Importação solicitava correção, resultando em cargas paradas enquanto se aguardavam as retificações.

Conforme José colocava suas constatações no papel, sua preocupação aumentava, embora tivesse certeza de que registrar os problemas dava uma dimensão melhor do que precisaria enfrentar. Após finalizar seu relatório, José leu e releu algumas vezes o que havia diagnosticado e procurou pontuar possíveis ações para cada um dos tópicos, afinal não queria apontar apenas os problemas na apresentação para a diretoria, desejava tranquilizá-la com possíveis soluções.

### Ensaando um prognóstico

Na manhã seguinte, José acordou bastante disposto, e seguiu mais cedo que de costume para a multinacional, pois estava com muitas ideias para a empresa e tinha convicção de que encontraria a melhor solução para otimizar os processos.

Logo que chegou, solicitou à secretária que não fosse interrompido ao longo do dia. Esvaziou a agenda de reuniões e decidiu que passaria o dia focado em planos de ação para os tópicos diagnosticados no dia anterior. Na semana seguinte, ele teria uma reunião com a Diretoria de

Logística da Tem Tudo do Brasil S.A, onde estaria reunido com três importantes diretores. Ele não queria, de maneira alguma, perder a oportunidade de expor aos diretores a situação já diagnosticada e não cogitava a possibilidade de apresentar tantos problemas encontrados sem apontar as possíveis soluções.

Depois de um dia intenso e produtivo na busca por alternativas de melhorias nos processos, José agendou uma reunião com a equipe e apresentou seu diagnóstico a ela. Sem mencionar as soluções em que já havia pensado, ouviu atentamente as opiniões e sugestões de todos. Logo após a reunião, melhorou seu prognóstico para a apresentação à diretoria.

Havia duas alternativas possíveis, com suas vantagens e desvantagens, porém José estava tranquilo, pois sabia que, com sua *expertise*, somada às experiências dos diretores, encontraria o melhor caminho a ser trilhado.

Chegado o dia da reunião, José adiantou-se para esperar os diretores na sala; pontualmente estavam todos reunidos e, antes mesmo que José iniciasse o assunto, um dos diretores, Sr. Pedro, deu as boas-vindas a José, avisando de antemão que, naquela sala, até Hiroki, o diretor recém-chegado do Japão, já torcia pelo Corinthians. José se divertiu com a brincadeira, mas garantiu que não abandonaria seu Sport Club nem mesmo pelo Corinthians.

Todos riram, especialmente porque na noite anterior o timão tinha goleado o rival Palmeiras, o que melhorava o humor dos dois diretores corintianos e até do diretor japonês, que já entrava na onda. A descontração, no entanto, foi interrompida logo que a reunião começou, já que o assunto era bastante sério.

José iniciou apresentando os indicadores de desempenho e, em seguida, explanou sobre o relatório que providenciou junto à sua equipe, explicando de maneira minuciosa todos os problemas diagnosticados e os seus motivadores. Ele também argumentou que o acúmulo dessas etapas procedimentais da liberação, somado aos fluxos de mercadorias a serem controladas, resultou na criação de gargalos processuais que implicavam atrasos e imprevisibilidades às operações, onerando os custos. Ainda com a palavra, José explicou que era emergencial resolver o problema referente aos atrasos das entregas, especialmente porque geravam prejuízos financeiros.

Os diretores ficaram assustados com o cenário apresentado por José, pois, embora sempre muito competentes e comprometidos com a empresa, não tinham ideia dos problemas operacionais nem do consequente impacto financeiro, pois atuavam nas tomadas de decisões estratégicas e nunca tiveram acesso a um relatório que diagnosticasse a situação apresentada por José. Pedro tomou a palavra, questionando José sobre o que seria possível fazer a respeito.

José, então, passou a explicar sobre as duas alternativas possíveis que ele encontrou para solucionar os problemas. Uma solução, segundo ele, seria procurar parceiros que pudessem assumir as atividades de coordenação de embarques *door to door*, ou seja, a carga seria coletada na porta do embarcador e entregue na porta do comprador. Essas atividades seriam realizadas junto aos agentes de carga e aos fornecedores no exterior, para que pudessem fazer a programação de recebimento ou coleta junto às fábricas ou armazéns. Esses parceiros também receberiam a atualização de informações dos processos e realizariam as reuniões de avaliação. Nesse cenário, a solução estaria alicerçada na terceirização de parte dos serviços.

Outra alternativa apresentada por José seria aumentar a equipe de Importação, pois acreditava que, com um time maior e mais experiente, poderia dar conta do recado e atender as fábricas, os compradores e, também, as outras áreas da empresa, mitigando ou minimizando os problemas diagnosticados em todos os processos.

Assim que os diretores ouviram as duas propostas, Sr. Danilo, mais velho em idade e em tempo de empresa, assumiu a palavra para ressaltar que gerenciar processos de comércio exterior demanda uma organização impecável dentro de empresas que prestam serviços relacionados à importação e exportação, pois conseguir atuar com as autoridades, cumprir com as necessidades

burocráticas, atender os clientes internos e externos, realizar pedidos dentro dos prazos para os fornecedores, depende da capacidade de organizar, de maneira lógica e funcional, os trabalhos de seus diversos colaboradores, criando as rotinas operacionais baseadas nos manuais de procedimentos e requisitos e nas condutas orientadas pela empresa.

Esse breve discurso prenunciava o elogio a José que viria em seguida, quando Sr. Danilo afirmou que falava isso porque observou, no novo integrante do time, que seu comprometimento com a empresa e, especialmente, com sua equipe, o credenciavam para tomar aquela decisão. Ressaltou que qualquer uma das opções propostas exigiria recursos financeiros e tempo para regularizar a operação; também lembrou que as normas, os sistemas e os métodos operacionais sofreriam alterações e revisões constantes e que o espaço físico da empresa, em qualquer um dos cenários propostos, traria mudanças e exigiria novos recursos.

A fala do diretor Danilo foi corroborada por Hiroki, que também elogiou o trabalho de José, afirmando que estava satisfeito com as informações apresentadas, pois, embora não fosse uma situação positiva para a empresa, era necessário o seu correto diagnóstico para que ações fossem implementadas objetivando resolver os problemas e, com isso, melhorar o desempenho do setor e da empresa.

O diretor Pedro, por fim, resumiu o que todos queriam dizer: estavam satisfeitos com o trabalho de José e sentiram que ele, melhor que qualquer outra pessoa, tinha capacidade para tomar a melhor decisão, afinal de contas foi ele, com o apoio de sua equipe, que levantou todos os problemas que até então pareciam estar sendo negligenciados.

José agradeceu o reconhecimento de todos, reafirmou sua satisfação por estar integrando o time Tem Tudo do Brasil S.A e disse que faria mais levantamentos sobre os cenários apresentados antes de tomar sua decisão. Todos despediram-se, retomando o clima de descontração logo que José se comprometeu a torcer pelo Corinthians na semana seguinte, quando o Coringão enfrentaria o Náutico, seu arquirrival.

Apesar das brincadeiras e da felicidade pelo reconhecimento e credibilidade que já estava construindo, José sabia que sua tarefa era bastante séria. Aumentar a equipe poderia trazer despesas com contratações, mas também eliminaria muitos custos desnecessários que a empresa estava tendo por conta dos problemas encontrados, e ele ainda poderia utilizar essa mão de obra em prol da multinacional, aumentando a equipe e podendo implementar outras ações internas.

Terceirizar as atividades do setor, por sua vez, poderia reduzir custos e adotar um trabalho mais especializado, mas, por outro lado, e se aparecessem problemas com a empresa terceirizada? E se os funcionários dessa empresa não “vestissem a camisa” como os colaboradores da Tem Tudo do Brasil S.A? Então ele acabaria criando outros problemas.

Definitivamente, ele não esperava que os diretores delegariam a ele, sozinho, tomar a decisão. A responsabilidade era grande, e José sentia que precisava refletir muito antes de decidir se a melhor alternativa seria a terceirização dos serviços de Comércio Exterior ou o aumento da equipe de Importação. E agora, José?