

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
LOGÍSTICA

JOSÉ LUCIANO ROZENDO DA SILVA

JOSEFA GABRIELA DA SILVA

MARCOS VICTOR DA SILVA CAMPELO

**ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO
NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS**

RECIFE 2022

JOSÉ LUCIANO ROZENDO DA SILVA

JOSEFA GABRIELA DA SILVA

MARCOS VICTOR DA SILVA CAMPELO

ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS

Artigo apresentado ao centro universitário brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Logística

Professor orientador(a): Ana Cláudia Lins

RECIFE 2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

A838 Aspectos Relevantes da Terceirização nas Atividades Logísticas / José Luciano Rozendo da Silva [et al]. Recife: O Autor, 2022.
31 p.

Orientador(A): Prof. Esp. Ana Cláudia Souza Lins.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Logística, 2022.

Inclui Referências.

1. Terceirização. 2. Logística. 3. Serviço. I. Silva, Josefa Gabriela da. II. Campelo, Marcos Victor da Silva. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

Cdu: 65.012.34

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos permitiu ter chegado até aqui e ter enfrentando todas as dificuldades e obstáculos ao decorrer da realização deste trabalho.

À minha orientadora Ana Cláudia Lins, por todo o apoio e ajuda, e pelas correções e ensinamentos, e a todos os professores que colaboram e nos ajudaram de alguma forma na realização deste trabalho.

Aos nossos familiares e amigos que nos incentivaram e nos apoiaram e contribuíram. Aos nossos colegas de turma que participaram e compartilharam todos os conhecimentos.

E a instituição de ensino centro universitário brasileiro – UNIBRA.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.

Todos nós sabemos alguma coisa. Todos

nós ignoramos alguma coisa. Por isso

Aprendemos sempre.”

(Paulo Freire)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS	10
3.1 A logística e seu desenvolvimento histórico	10
3.1.1 <i>Terceirização</i>	12
3.1.2 <i>Motivos para terceirizar</i>	14
3.2 O mercado de serviços logísticos e sua importância	14
3.2.1 <i>Como e quando surgiu a terceirização</i>	15
3.2.2 <i>Evolução histórica</i>	16
3.3. A terceirização e o ambiente estratégico	17
3.3.1 <i>Cuidados necessários para o processo de terceirização</i>	19
3.3.2 <i>Tendência dos serviços logísticos</i>	21
3.3.3 <i>Setores mais terceirizados</i>	22
3.4 O PSL, e a gestão colaborativa na gestão de suprimento	22
3.4.1 <i>Vantagens e desvantagens da terceirização</i>	24
3.4.2 <i>Benefícios da terceirização.....</i>	26
3.4.3 <i>4PL (Fourth Party Logistics – Quarteirização logística).....</i>	26
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	32

ASPECTOS RELEVANTES DA TERCEIRIZAÇÃO NAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS

José Luciano Rozendo da Silva

Josefa Gabriela da Silva

Marcos Victor da Silva Campelo

Ana Cláudia Lins¹

RESUMO: O presente esboço procura esclarecer o processo da terceirização nas atividades logísticas, bem como a sua possibilidade de economia para a empresa contratante. Esse serviço contratual que começou a ser mais aceito dentro das empresas, podendo terceirizar as atividades meio e atividades fim. O intuito da pesquisa é mostrar as vantagens e desvantagens da terceirização no geral. Conclui-se que com a terceirização temos as seguintes vantagens, menos custos trabalhista e despesas, maior controle nos fluxos de caixas, acessos a novos recursos e dentre outros benefícios, mas também temos desvantagens como, Equipes terceirizadas podem não seguir o padrão de qualidade ou serviço da empresa contratante e ameaça à proteção de dados confidenciais da empresa dentre outras desvantagens. Com isso algumas empresas ficam sem saber qual caminho seguir, devido as vantagens da terceirização e ao mesmo tempo os riscos e receios que terceirizar trás para as empresas.

Palavras-chaves: Terceirização, logística, serviço.

1 INTRODUÇÃO

Caracterizada pelas diversas transformações organizacionais das últimas décadas, o outsourcing de processos/atividades se consolidou em diversos setores e não foi diferente na prestação de serviços logísticos.

Inicialmente, as atividades terceirizadas estavam mais focadas no armazenamento e no transporte, sem muita relação com os processos

¹ Ana Cláudia Souza Lins, graduada em administração, pós-graduada em gestão de pessoas, mestre em inovação e desenvolvimento, docente UNIBRA, e-mail: anaclaudialins_

considerados mais estratégicos da cadeia de suprimentos.

Diante do contexto, impactos na estratégia logística das empresas pode-se analisar que os processos dependem de decisões importantes para que as corporações obtenham resultados positivos nas tomadas de decisão, tornando possível a redução de custos e otimizando a performance de processos administrativos e operacionais. Dentro da necessidade de novas oportunidades, a terceirização ganha espaço no mundo corporativo, tornando possível a redução de custos e proporcionando performance com desempenho no planejamento de distribuição de tarefas internas e externas tendo qualidade nos serviços realizados, conseqüentemente incrementa a estratégia empresarial otimizando os processos quantitativos e qualitativos.

Como tendência a prática da terceirização, desde o seu advento, se configurou como uma ferramenta de grande valor para as organizações, desde que bem implementada, desta forma muitas empresas implantaram processos de terceirização em vários segmentos. Portanto a expectativa esperada quando se terceiriza áreas internas e externas das empresas é o resultado eficaz e eficiente tendo como objetivo demonstrar quais são as vantagens e desvantagens da terceirização agregando valor aos recursos consumidos.

Impactos na estratégia logística das empresas, pode-se analisar que os processos dependem de decisões importantes para que as corporações obtenham resultados positivos nas tomadas de decisão, tornando possível a redução de custos e otimizando a performance de processos administrativos e operacionais. Dentro da necessidade de novas oportunidades, a terceirização ganha espaço no mundo corporativo, tornando possível a redução de custos e proporcionando performance com desempenho no planejamento de distribuição de tarefas internas e externas tendo qualidade nos serviços realizados.

A terceirização tem ocorrido mais sobre as atividades de suporte do que sobre atividades essenciais (primárias) da cadeia. No caso dos PSL, eles podem assumir atividades primárias ou não, mas estão diretamente envolvidos no negócio do cliente. Algumas pesquisas demonstram que as empresas sentem-

se mais confortáveis ao terceirizar atividades menos importantes do que outras mais críticas.

Apesar da lógica dessas pesquisas, pode-se dizer que a terceirização com um PSL seria, então, uma exceção, considerando serem muitas atividades logísticas cruciais para os negócios da empresa. É importante que a terceirização leve em consideração a capacidade do contratado em integrar as atividades e sub atividades contratadas. Geralmente, são dois direcionadores que condizem com as empresas a terceirizar: o tamanho da demanda e o tamanho da cadeia. Pesquisas no Brasil apontam que custo/preço é um dos critérios mais importantes para seleção de PSL, vindo na sequência a experiência do PSL, na atividade a ser terceirizada e a qualificação de seus profissionais.

Os serviços fornecidos por PSL recaem em um modelo que combina serviços físicos (isto é, armazém e transporte por exemplo) e gerenciais. A medida que a complexidade e a necessidade de customização das diferentes operações na cadeia aumentam, o número de empresas envolvidas na prestação de serviços também aumenta.

A terceirização nasceu para suprir as necessidades das empresas de grande porte que possuem o intuito de se dedicarem, apenas, as atividades principais que proporcionam a toda sociedade, deliberando para outras empresas menores funções que integram algumas fases do processo produtivo do produto principal. (LAKATOS, 1997).

Logo, a técnica da terceirização envolve a pessoa jurídica do contratante e a pessoa jurídica do contratado. Assim, conforme apregoa Lakatos (1997), a empresa que contrata define a sua empresa contratada com muito zelo, para poder entregar as encomendas requeridas em prazo correto, bem como, as escolhem de acordo com o que podem oferecer ao contratante, tais como: tecnologia, qualificação profissional, responsabilidade na entrega dos produtos pedidos e a flexibilidade na negociação pelos serviços e produtos prestados. (LAKATOS, 1997).

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo foi desenvolvido com base no sentimento de evidenciar as etapas da terceirização, e os motivos que levam uma empresa a buscar este serviço, como melhorar e desenvolver suas estratégias competitivas de gestão.

A metodologia utilizada tem por embasamento bibliográficos de livros e artigos, construído em uma abordagem qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2011) a metodologia se caracteriza pelas etapas científicas para se cumprir um objetivo de pesquisa, sendo necessário a observação das normas a fim de garantir uma padronização dos resultados e uma interpretação fundamentada das observações.

Segundo Severino (2013) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir dos registros disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

3 RESULTADO

3.1 A logística e seu desenvolvimento histórico

Com a evolução dos estudos e da teoria da Administração as atividades administrativas se dividiram em diversos setores. Entre estes setores está a Logística, a qual desempenha funções essenciais para o êxito competitivo.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade aos clientes e consumidores, através de planejamentos, organização e controle efetivo para as atividades de movimentos e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 2012).

A logística enquadra as demais atividades citadas, porém seu objetivo não é gerar lucros e sim diminuir custos, fazendo com que o cliente e consumidor

adquiram o produto e serviços na hora e local certos na condição física desejada com o menor custo possível. Um grande desafio para as empresas é se adaptarem as grandes mudanças e inovações tecnológicas, disponibilidade de recursos, legislação e economia. Segundo Ballou (2012), é dever do setor logístico otimizar o processo de adaptar as novas tendências, por este motivo a logística deve sempre planejar e ter uma visão empresarial futura.

Para Novaes (2007 p.36)

logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Embora a logística tenha um grande papel na concepção empresarial esta ciência surgiu antes mesmo da era industrial. As primeiras atividades logísticas surgiram com a origem da atividade econômica organizada, com o abandono da vida nômade e puramente extrativista, o homem deu início a atividades como o cultivo do próprio alimento. Isto fez com que as comunidades primitivas se especializassem nestas atividades que excediam a necessidade do consumo local.

Por meio da produção especializada e comércio entre tribos, nasceram as três principais atividades logísticas; estoque, transporte e armazenagem. Os povos do Egito e Mesopotâmia também executaram diversas atividades logísticas para controlar as cheias dos rios, irrigar cidades e lavouras. A logística ganhou grande destaque nas operações militares com as necessidades de suprir tropas com armamentos, munições e alimentos, fato que exigia uma complexa organização logística.

Entretanto, a logística se enfatizou na Segunda Guerra Mundial tendo grande utilidade para as forças armadas americanas com o fornecimento de materiais para atender os objetivos de combate, logo após a segunda guerra mundial, era necessário a reconstrução dos países europeus destruídos, exatamente na

época em que foi aplicada a “produção em massa” de Henry Ford. Esta concepção foi a chave para que a logística se enquadrasse no campo industrial.

A logística das empresas, até os anos 1950, estava voltada apenas para as atividades de transporte e armazenagem. Nas décadas seguintes esse quadro começa a mudar, as empresas começam a perceber a importância da distribuição física dos produtos. Mas, é somente após a década de 1970 que a logística começa a acumular novas funções. (ROCHA, 2007).

Atualmente percebe-se a evolução da logística desde seus primórdios. Surgiu como uma atividade facilitadora de trocas entre aldeias passou pela estratégia militar, definindo confrontos ao longo da história e finalmente aflorando no ambiente organizacional das empresas como fronteira de desenvolvimento competitivo empresarial.

3.1.1 Terceirização

Para Martins, (2010) conceitua a terceirização como a possibilidade da contratação de terceiros para a realização de atividades que geralmente não fazem parte do objeto principal da empresa. Este tipo de contratação pode compreender tanto a produção de bens como serviços, como pode ser observado na contratação de vigilância, portaria, conservação e limpeza, recursos humanos, processamento de dados, dentre outros.

Portanto, pode-se inferir que a terceirização de acordo com os conceitos apresentados nada mais é que um processo de administração moderno, no qual se transfere para terceiros as atividades que não estão essencialmente ligadas à atividade principal da empresa contratante.

A terceirização do trabalho é o processo no qual uma empresa contrata outra empresa para realizar determinado serviço, quando se terceiriza um trabalho, é estabelecida a chamada relação B2B, ou Business to Business que significa empresa para empresa, é a relação entre empresas. As empresas contratam

estes serviços como estratégias de se desenvolver-se e expandir-se ainda mais suas atividades, uma de suas grandes vantagens é a redução de custos.

A empresa terceirizada deve garantir todos os direitos já previstos na legislação trabalhista, tais como salários, horas extras, 13º salário, férias, além daqueles estabelecidos em acordos e convenções coletivas negociados pelos sindicatos das suas respectivas categorias profissionais. A empresa contratante fiscaliza o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. Ou seja, o trabalhador terceirizado não perde nenhum direito e nem recebe menor remuneração por ser terceirizado.

Caracterizada pelas diversas transformações ao longo do tempo, a terceirização se expandiu se consolidou em diversos setores, como na prestação de serviços logísticos. Hoje, totalmente inovado, tem foco mais estratégicos ocorrendo mais sobre as atividades de suporte do que as atividades primárias da cadeia. O PSL, podem assumir atividades primárias ou não, mas sempre com foco diretamente envolvidos no negócio do cliente.

O processo de terceirização é uma relação trabalhista formada da seguinte forma: o empregado, a pessoa física ou cliente, que busca por terceiros. Dessa forma, entende-se que a palavra terceirização deriva de terceiro.

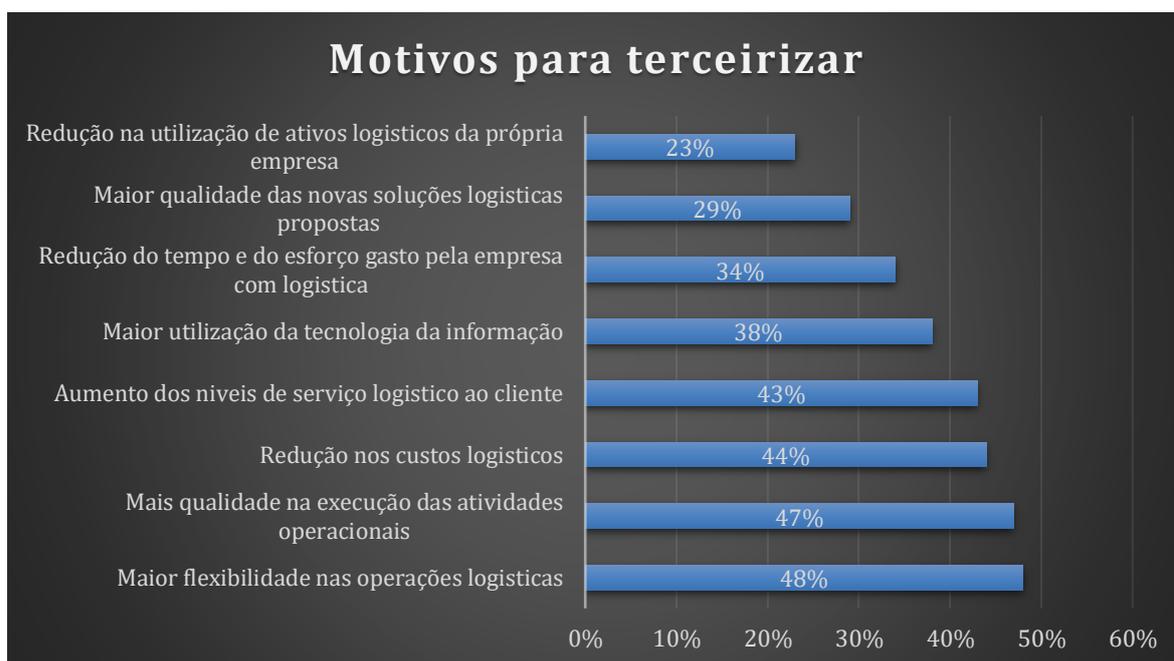
Segundo Martins (2010, p.85), no entanto, o objetivo principal da terceirização não compreende apenas a redução de custos, mas também trazer agilidade, flexibilidade, competitividade à empresa e sobreviver no mercado. Com a terceirização, a empresa consegue transformar os custos desta área, que antes eram fixos em custos variáveis, possibilitando o melhor aproveitamento do processo produtivo, com a transferência de investimentos para aplicação em tecnologia ou no seu desenvolvimento, e em novos produtos.

Para otimizar as atividades cotidianas as empresas estão buscando aperfeiçoar suas áreas estratégicas. Com intuito de terceirizar frentes de trabalho operacional que demanda apenas a cobrança dos processos, devendo estar

descritos no contrato de prestação de serviços, desta forma possibilitando o crescimento com excelência.

Sendo assim, diante da necessidade de implantar um processo de inovação, visando a agilidade nos processos, maior rendimento de determinadas tarefas e redução no custo, com quadro de funcionários e seus devidos encargos sociais, bem como as despesas que não são diretamente mensuráveis. São as que levam muitos empresários a buscar respaldo que muitas vezes direcionam para a terceirização. Tal estudo procura demonstrar embasamento sobre o tema terceirização, demonstrando algumas informações e respaldos de autores que discorrem sobre o assunto e onde encontra-se critérios de como implantar e acompanhar este processo.

Gráfico: **3.1.2** - Motivos para terceirizar



Fonte: <https://www.ilos.com.br>

3.2 O mercado de serviços logísticos e sua importância

O mercado de serviços da logística empresarial, essa atividade é fundamental para garantir a movimentação, o armazenamento, a aquisição e a entrega dos

produtos. Para eliminar os ruídos e realizar com exatidão, a operação logística com toda a equipe, precisa ter uma visão ampla do fluxo logístico, contemplando o fornecimento, o estoque e a distribuição dos pedidos.

A logística tem uma grande influência, e papel fundamental no desenvolvimento do sistema que suportam a gestão da cadeia de suprimentos, apesar de ocorrer grandes transformações com consequências das grandes mudanças que surgem em um ambiente. O PSL, surge como resposta para as soluções, para as organizações que sofrem com esse ambiente incerto, assim, gerando avanço e mudanças de melhorias.

Independente da relação no fluxo logístico, o PSL ganha espaço e deixa o cliente mais independente, assim um dos principais fatores que levam à terceirização desses serviços, é a melhoria na redução nos ativos logísticos. Atualmente, deixando de ser apenas um serviço de transporte, a indústria logística vem crescendo e junto o PSL, disposto a atender e resolver todas as necessidades logísticas de um cliente. O PSL, visa uma grande flexibilidade com relação à possibilidade de oferta de serviços. O relacionamento que o PSL tem com os seus clientes, agrega funções que atinge maior confiabilidade e maior entendimento no processo operacional prestados a esses clientes. Com isso, ganha uma maior confiança, em relação a esses serviços prestados.

3.2.1 Como e quando surgiu a terceirização?

A terceirização surgiu nos Estados Unidos durante a segunda guerra mundial como um processo e técnica de gestão administrativa, devido a necessidade de produção de armamentos. Dessa forma algumas atividades que as empresas realizavam foram delegadas a outras companhias de prestação de serviços no intuito de obter mais eficiência na produção e um foco maior no seu desenvolvimento interno. As grandes empresas precisavam focar no mercado de uma forma mais efetiva, assim sendo necessário focar internamente, e assim descobrindo as alternativas de permanecerem de forma competitiva no mercado.

O início do processo da terceirização logística surgiu pela falta de uma melhor especialização nos processos de distribuição, que eram concentrados na

armazenagem e transporte, que são consideradas de funções básicas da logística. Depois de um tempo, essas empresas que estavam terceirizando com foco em obter vantagens e facilitar a integração da cadeia de suprimentos perceberam que isso poderia ser parte da cadeia. Já aquelas empresas que terceirizavam por motivos operacionais e custos restringiram as funções básicas da logística. (PIRES, 2010)

No Brasil, a terceirização surgiu em meados do século XX com o advento da indústria automobilística. Essa, por sua vez, realizava toda a produção de peças e segmentos no mercado externo e vinham para o Brasil somente para fins de montagem do produto final.

Com o mercado se tornando cada vez mais global e competitivo, as empresas multinacionais resolveram acelerar o processo da internacionalização, mas para que fosse feito de uma melhor forma, as empresas perceberam que era muito importante focar primeiro nas suas atividades principais, já que o consumidor que antes era distante, agora se tornou um cliente mais presente e cada vez mais exigente, com isso era necessário terceirizar para conseguir uma melhora significativa de seus serviços e assim conseguir conquistar cada vez mais esses clientes, que está cada vez mais próximos. Era necessário terceirizar para melhorar seus serviços e conquistá-los de uma vez por todas.

3.2.2 Evolução histórica

Mais de duas décadas marcaram a evolução e modernização da terceirização, pode-se classificar essa evolução em quatro etapas.

De acordo com Pires (2010):

- A primeira foi iniciada por volta de 1980, com prestações de serviços básicos, armazenagem e transporte.
- A segunda se iniciou por volta de 1990, com as empresas focadas em serviços especializados e atividades em redes de distribuição aérea com experiências em distribuições de entregas internas e externas. E também com o início dos contratos de terceirização, repassando diversas

atividades aos prestadores de serviços logísticos, que antes eram de total responsabilidade das próprias empresas.

- A terceira no final dos anos 90, com mais empresas assumindo mais o papel de prestador de serviços logísticos, nessa fase, o PSL começou a trabalhar junto de prestadores de serviços de primeira e segunda onda, e assim foi criado portfólio com mais serviços abrangentes.
- A quarta no início de 2000, onde várias operações eram contratadas com diversas atividades combinadas e repasses da coordenação de tarefas e outros agentes na cadeia da empresa. Nessa fase também tivemos evoluções na parte dos conceitos colaborativos na cadeia de suprimentos, como uma gestão de cadeia que tinha sua diferenciação e suas vantagens competitivas, incorporando aos PSL novas atribuições, combinando com uso de mais das ferramentas tecnológicas e assim diferenciando o PSL para um agente integrador de cadeia.

Os prestadores de serviços logísticos devem possuir habilidades que gerem competências a seus clientes, e assim criar uma parceria para as soluções da logística, como possuir capacidade de aprender com os clientes. Dessa forma, todos aqueles novos clientes e trocas de clientes que surgirem vão trazer ainda mais aprendizagem, gerando mais habilidades e mais competências ao PSL. (PIRES, 2010).

No início dessa década os prestadores de serviços logísticos teriam mais oportunidades relevantes na hora de expandir os serviços, já que as empresas com ações voltadas a cadeia de suprimento, se movimentaram para áreas funcionais junto com os serviços tradicionais, igual a atividade de produção de marketing. Assim, expandindo essa integração de cadeia de suprimento, o mercado fica dependendo muito mais de um PSL.

3.3 A terceirização e o ambiente estratégico

Com os grandes desafios da competitividade, as empresas e organizações comprovam a necessidade de contratar terceiros para que possam concentrar-se em suas suas atividades. Sabe-se que quanto maior for a agilidade empresarial, maior a produtividade e melhor a qualidade do produto final. Com a

opção pela terceirização, a empresa tomadora dos serviços (contratante) deve adotar algumas medidas estratégicas, e rever alguns conceitos, além de elaborar e estudar o plano de investimento da empresa, conscientizar todos do corpo funcional, principalmente os da alta administração, acerca das tendências adotadas da adoção da terceirização. (POLONIO, 2000).

Segundo Polonio (2000, p. 97/98):

O objetivo de um processo de terceirização é a liberação da empresa da realização de atividades consideradas acessórias (ou atividades meios), permitindo que a administração concentre suas energias e criatividade nas atividades essenciais. Como resultado deste processo alcança-se maior eficiência com produtos de melhor qualidade.

Em um contexto produtivo globalizado, as indústrias precisam ter condições de competir não apenas no mercado interno, mas dentro da cadeias globais de valor. A divisão de etapas produtivas para prestadores de serviços terceirizados é um instrumento essencial para o acesso a melhores técnicas, tecnologias e eficiência, com reflexo direto no custo do produto. A contratação de serviços terceirizados está tão integrada ultimamente às estratégias das empresas, que se caso fosse impossível recorrer à terceirização, mais da metade do setor industrial seria afetado negativamente.

Nos dias atuais a terceirização não se resume apenas a serviços de apoio, como segurança, conservação e limpeza. Grande parte das indústrias que recorrem a esse serviço de terceiros, recorrem diretamente à estratégias produtivas. Um dos principais serviços terceirizados são: montagem e manutenção de equipamentos industriais; logística e transporte e serviços de consultoria técnica.

A terceirização não é uma simples modalidade/serviço de contratação de trabalhadores, para burlar a legislação trabalhista ou para reduzir custos da folha de pagamento. Mas sim, uma forma moderna de organização empresarial que realiza e desenvolve a integração de empresas no fornecimento de bens e serviços.

Com a redução de tempo de produção, e principal motivo para a decisão de terceirizar serviços na indústria, com grandes vantagens competitivas como a redução de custos, sendo uma das principais, e o ganho de tempo, todos

associados à melhoria da qualidade dos serviços, que afeta positivamente a competitividade das empresas.

Com a crescente competitividade do mercado, as empresas passam a buscar ferramentas para manterem-se competitivas e sobreviver neste ambiente hostil. A Administração enfrenta, nesse contexto, inúmeros desafios de acordo com o mercado em constante transformação, acirrada concorrência, consumidor mais exigente, dentre outros aspectos.

Assim, o processo administrativo, organização, planejamento, direção e controle ganham novos contornos, no momento em que os processos produtivos sofrem modificações de acordo com as novas exigências do mercado.

3.3.1 Cuidados necessários para o processo de terceirização

O processo de terceirização deve ser conduzido de uma forma mais segura para que resulte em efetivas melhorias da qualidade e da produtividade e, que sirva para uma real economia de tributos. (POLONIO, 2000).

Os seguintes aspectos devem nortear a relação contratual de prestação de serviços terceirizados: quanto ao relacionamento com as pessoas contratadas; quanto ao objeto da terceirização; quanto aos aspectos do contrato; quanto à regularidade formal da prestadora de serviços; e, quanto aos aspectos específicos relacionados à terceirização com cooperativa de trabalho. (POLONIO, 2000).

Ao optar pela terceirização, a empresa deve identificar todos os riscos, e então a partir disso, seguir para sua administração. Apesar de toda a atividade empresarial incluir etapas com riscos, isso não significa tomar decisões imprudentes, no que diz respeito à opção de contratação de terceiros. (TEIXEIRA, 2009).

Para Pinto Junior (2005), a realização do processo de terceirização entre as empresas, obriga a adoção de algumas medidas preventivas. São elas:

As atividades secundárias e acessórias prestadas para outras empresas devem ser definidas;

Avaliação de satisfação dos clientes diante dos serviços prestados, identificando qualidade e eficiência, não deixando de considerar os gastos com relação a produção dos produtos secundários para compor o principal;

A análise do contrato de prestação de serviços deve ser bem elaborada, para evitar problemas e futuras discussões judiciais, favorecendo o negócio empreendedor. Recomenda-se a feitura de um contrato de curta duração, no início, para a averiguação correta da satisfação do cliente, havendo a possibilidade de rompimento, caso haja descontentamento;

Capacitação profissional dos empregados, e a manutenção de equipamentos para integrar a padronização e a qualificação dos produtos oferecidos;

A empresa terceirizada deve oferecer vantagens aos clientes, tais como: experiência no ramo; idoneidade profissional; produtos com qualificação e situação financeira estável;

Não há exclusividade quando se fala em empresa terceirizada, porém, há que se levar em conta, quando existe apenas um cliente para aquele tipo de atividade, podendo ser caracterizado como vínculo trabalhista e dependente econômico, acarretando discussões frente a Justiça do Trabalho.

Entretanto, entre esses, existem outros importantes pontos de perigo em tipos de contratação, como:

- Possíveis atrasos, que podem afetar a linha de produção e provocar um efeito "bola de neve" nas entregas;
- Queda na qualidade dos produtos ou serviços;
- Alta rotatividade dos colaboradores;
- Problemas de reputação envolvendo o fornecedor.

Todos esses problemas apresentados podem ser reduzidos e evitados com a contratação de uma empresa de terceirização de qualidade.

É na homologação que a sua corporação se certificará que o fornecedor é apto a ser contratado, com as qualidades necessárias para atender suas demandas.

Apesar dessa etapa ser imprescindível para o sucesso da contratação, muitas empresas a ignoram devido a sua complexidade.

3.3.2 Tendência dos serviços logísticos

A perspectiva dos prestadores de serviços logísticos seria manter os serviços atuais e continuar seu trabalho como provedor de soluções logísticas. Mas a tendência dos contratos entre PSL e clientes tem se exigido mais cobertura geográfica e também mais atividades. Com esse cenário mais desafiador os PSL a longo prazo têm a tendência desse mercado abrir mais oportunidades para as novas empresas de logística, que são voltadas a processos amplos, focadas em coordenação e integração de atividades. (PIRES, 2010)

Os prestadores de serviços logísticos, tem mudado bastante durante os anos através da incorporação das novas atividades que o mercado exige. Os clientes pensam em obter habilidades para desenvolver serviços, trazer melhora para os relacionamentos, dar uma maior atenção à importância das informações e se aprofundar mais em regras e conceitos da integração da cadeia de suprimentos, e junto disso construir uma maior experiência em serviços e operações dedicadas. (PIRES, 2010)

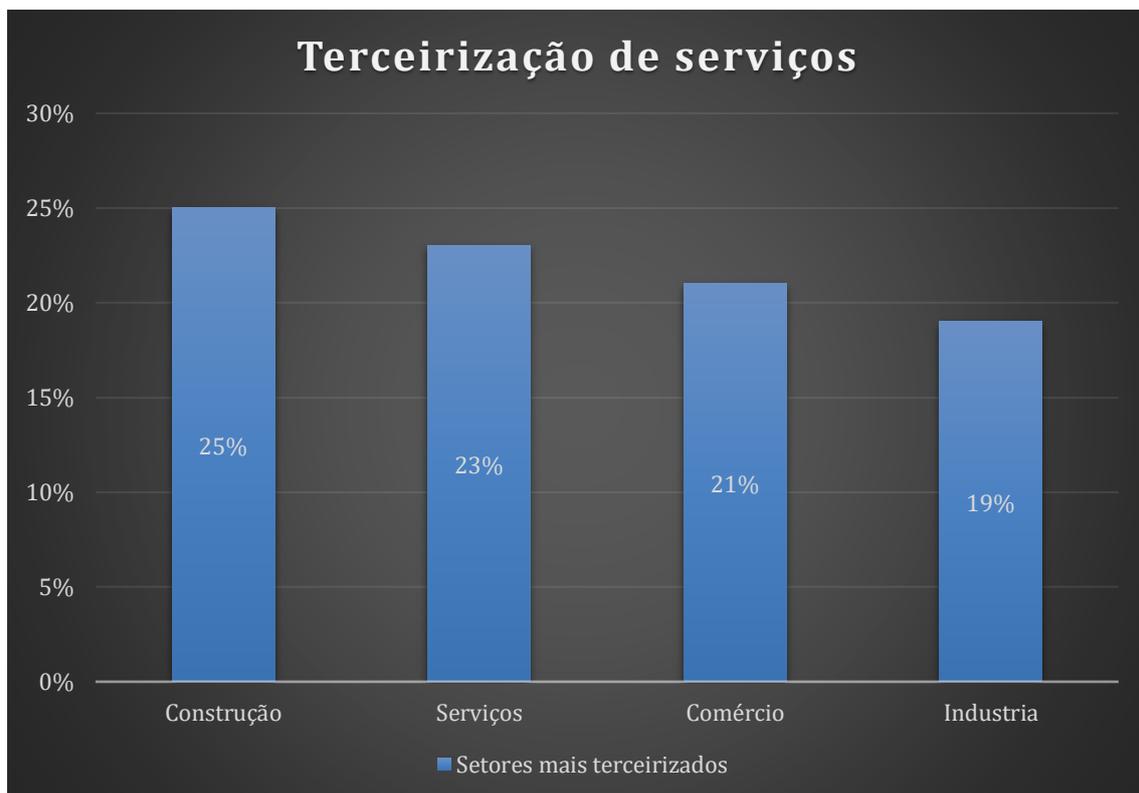
As organizações logísticas já estão redesenhando sua estrutura e relacionamento, criando uma cadeia de conhecimento que melhora e facilita toda a comunicação de dados, informações e conhecimentos, assim melhorando as tomadas de decisões, coordenação e planejamento. Mas devem, principalmente, ter uma sincronia entre suas atividades e os agentes da cadeia de suprimento, buscando ganhar e integrar mais conhecimento como seu objetivo principal. (PIRES 2010)

Algumas expectativas para os PSL:

- Evoluir para provedor de soluções para a cadeia de suprimentos;
- Aumentar seus serviços terceirizados com um maior número de atividades;

- Ter foco nas necessidades dos clientes, provendo mais soluções e se envolvendo mais nos planos de integração do cliente, entendendo mais os clientes e a indústria;
- Estender o relacionamento com o cliente;
- Adquirir mais empresas e expandir negócios;
- Caminhar para soluções de coordenação como a logística 4PL;
- Ter mais relacionamentos de longo prazo, buscando contratos maiores que 2 anos.

Gráfico: **3.3.3** - Setores mais terceirizados



Fonte: <https://deltafacilities.com.br>

3.4 O PSL, e a gestão colaborativa na cadeia de suprimento

Um dos caminhos para o PSL conseguir uma melhora nos seus negócios é encontrar meios que aumentem seu fluxo de material e informações ao longo da cadeia de suprimento. Para se ter uma melhora dos processos no fluxo de suprimento será necessário administradores focados no organizacional e

operacional da empresa. Para isso ter um melhor relacionamento com as empresas envolvidas é muito importante. Os gestores devem ter a consciência do retorno que o relacionamento com o cliente pode trazer. Isso resulta no desenvolvimento das competências organizacionais e influencia o desempenho do PSL na cadeia de suprimento. (PIRES, 2010)

A forma mais comum de se ter um construir um bom relacionamento entre empresas, com foco em vendas de produtos finais, tem sido contratações específicas junto da terceirização. Dessa forma, a empresa que busca terceirizar ou contratar precisa ter um relacionamento que seja baseado em desempenho operacional e custo. (PIRES, 2010)

Esses indicadores podem ser uma ótima ferramenta de equilíbrio da relação, mas, mesmo que as empresas busquem relacionamento, o objetivo principal pode não ser obtido, não por incompetência, mas por motivos internos ou externos. Vencer esses obstáculos é muito complicado, e indica que o relacionamento pode apresentar situações boas e ruins, que pode ou não ser solucionadas em termos de resultados e desempenho. (PIRES, 2010)

Alguns aspectos relacionados com a terceirização podem estar no fato de que nem sempre o processo de contratar vai ser suportado pelos indicadores alinhados aos objetivos que a empresa tem. Eles tendem a ser suportados pelos interesses do contratante, ou pelas práticas gerenciais impróprias. (PIRES, 2010)

É muito importante o operador logístico ter os indicadores de desempenho operacional focados nos seus parceiros da cadeia, estabelecendo o canal de comunicação que facilita sua relação, é o jeito mais fácil e comum de implementar a colaboração na cadeia. Esse controle do processo deve ser coordenado através de TIC e por sistemas de medida, dando suporte a operação colaborativa. A efetividade da operação das medidas e da confiabilidade nas informações passadas pelos clientes, que suprem serviços e materiais, entre diferentes agentes de cadeia. (PIRES, 2010)

Em serviços de transporte, a colaboração pode ajudar na hora de utilizar os equipamentos, buscando consolidar toda carga de processos, junto aos parceiros da cadeia. Podendo ser acompanhado através da troca das informações sobre planos de embarque e recursos de transporte. O processo das embalagens é outra área com grande potencial da colaboração. Exemplos disso são as vendas de kits ou aparelhos, onde se concentram em um armazém diferentes componentes, para serem montados à medida que é expedido. Nesse caso, a colaboração utilizando os serviços e estrutura do PSL, pode obter uma maior produtividade através dos recursos, mão de obra e equipamentos, junto com o modelo operacional que só cria o produto final à medida que se vende. (PIRES, 2010)

O PSL que normalmente é monitorado pelos seus clientes por vários indicadores de desempenho, deve ter como objetivo buscar instrumentos que avaliem os seus prestadores de serviços. O cliente tende a apontar o que é necessário na hora de avaliar a cadeia de suprimento e distribuir a cada participante, seus objetivos. Em consequência disso, quando se utiliza PSL com várias funções, ou um PSL no papel de agente integrador, ele deve definir de um jeito claro e organizar aquilo que se quer de cada processo contratado, e assim poder avaliar os seus resultados e os resultados do contratante. (PIRES, 2010)

3.4.1 Vantagens e desvantagens da terceirização

Com o passar do tempo, as empresas dedicam-se cada vez mais as suas atividades-meios a terceiros, visando uma melhor qualidade e efetividade para seus negócios. Assim, a visão da maioria das empresas sobre a terceirização, é sendo uma alternativa eficaz de flexibilidade empresarial, trazendo uma maior qualidade, produtividade e competitividade ao mercado. Com isso, faz com que os clientes tenham uma maior satisfação. (QUEIROZ, 1992).

Também permite uma avaliação para a garantia de vantagens e desvantagens: qualificação, tecnologia no maquinário, adimplência, preço e agilidade.

Assim, segundo Serra (2003), a seguir destacam-se motivos com vantagens da terceirização:

- Maior especialização nos serviços a serem prestados;
- Grandes ofertas de emprego, bem como, maiores investimentos em empresas com o intuito de terceirizar;
- Qualificação na prestação dos serviços, para a satisfação dos clientes;
- Controle maior na prestação de serviços, pois através de uma administração competente, a efetuação das atividades será feita com maior empenho;
- Experiência profissional e investimento na capacitação dos mesmos;
- Crescimento empresarial e nos lucros, gerando maior investimento no empreendimento;
- Redução de custos na especialização dos profissionais;
- Transferência da tecnologia para as empresas terceirizadas fornecidas pelas empresas prestadoras de serviço;
- Redução nas custas de manutenção dos equipamentos laborativos;
- Garantia de qualidade dos serviços prestados;
- Crescimento no empreendimento, sem investimentos grandiosos.

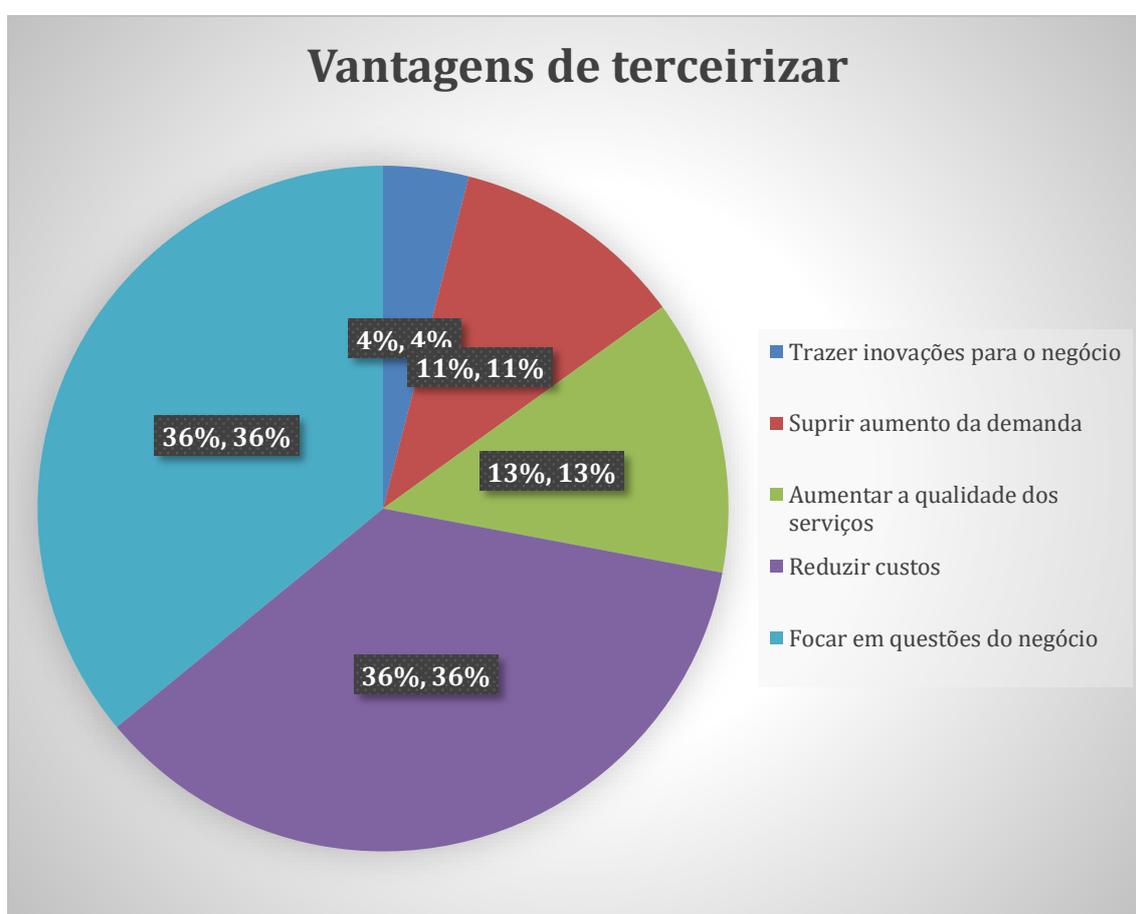
Contudo, o uso de um operador logísticos terceirizados não é uma proposta livre de riscos. Na realidade, há muitos riscos embutidos ao se terceirizar a logística a uma empresa terceirizada.

Segundo Giosa (1993) destacam-se algumas desvantagens da terceirização, tais como:

- Não continuação das atividades prestadas a uma determinada empresa, devido a rotatividade dos empregados;
- Independência entre a empresa contratada e a terceirizada, quando há escassez na capacitação operacional;
- Dificuldade na consolidação de parcerias entre as empresas;
- Burocracia na formalização dos contratos;

- Desrespeito com os direitos trabalhistas;
- Conservadorismo e resistência;
- Lide entre os sindicatos;
- Custo dispendioso nas demissões;
- Fornecedores sem a qualificação desejada.

Gráfico: 3.4.2 - Benefícios da terceirização



Fonte: <https://www.institutoliberal.org.br>

3.4.3 4PL (Fourth Party Logistics – Quarteirização logística)

Estabelecendo o conceito de um prestador de serviços logísticos é naturalmente um candidato a evoluir os seus serviços para 4PL, é compreensível que o prestador de serviços logísticos necessite de estratégias já definidas para conseguir iniciar o processo de transição. Além disso, ele deve saber a importância dos investimentos TIC, para alcançar os objetivos.

Diferentes níveis de terceirização são empregados nos diversos modelos de operação logística de cada empresa no mercado. e a sigla PL é utilizada para designar o nível de terceirização dentro da cadeia logística, ou seja, o quanto de suas demandas são tratadas internamente e quais são terceirizadas. Além de contribuir para o desenvolvimento dos negócios, já que eles tratam das demandas de logística conforme a necessidade de cada empresa. A aplicação mais conhecida desse tipo de estratégia é denominada 3PL, sendo fundamental que o gestor entenda esse conceito para garantir a qualidade das operações logísticas de sua empresa.

Segundo Visser et al. (2010), O prestador de serviços logísticos, conduz as operações, mas seus clientes controlam as estratégias e conceitos básicos que são utilizados na cadeia de suprimento. O prestador de serviços logísticos melhora as operações que são efetivas na cadeia, mas ele não se envolve nas discussões da estratégia e nos conceitos logísticos.

- O 4PL aconselha reconfigurar a cadeia de suprimento para salvar custos e melhorar os serviços. O 4PL desenvolve conhecimentos e competências logísticas e também realiza pesquisas/estudos para melhorar o desempenho da cadeia dos seus clientes. Assim, o 4PL dá conselhos, desenha e implementa novas soluções na cadeia de suprimento.
- A mudança é que o 4PL se apresenta mais como agente de comando, representa seu cliente, com o papel de integração de atividades através das coordenações de outras empresas, e entre elas está a tradicional empresa de logística.
- Um aspirante a 4PL investe em sua imagem e reputação, se especializando em algumas atividades e setores, define meios e métodos de como atuar com os clientes, de forma transparente nas transações para gerar confiança.

Segundo Hoek (2010)

- O 4PL participa na coordenação da cadeia, e não simplesmente realiza serviços operacionais, como o tradicional prestador de serviços logísticos.

- Ser um 4PL eleva o prestador de serviços logísticos tradicional para a coordenação do fluxo de produtos, não simplesmente um operador em movimento físico de produto.
- O modelo de prestador de serviços logísticos exige mais investimentos nos ativos físicos. O 4PL exige mais competência para coordenar atividades e processos da cadeia de suprimento.

O 4PL oferece serviços logísticos que são voltados para cadeia de suprimento, como administrar os prestadores de serviços logísticos, tendo oportunidade de reduzir os custos. O 4PL consolida a necessidade logística de múltiplas companhias, e pode ganhar escala e obter vantagens para negociar com os prestadores de serviços logísticos. Atuando como um provedor total da cadeia de suprimento.

Com os prestadores de serviços logísticos o 4PL coordena a armazenagem, embarques e transportes. Por isso deve ter ferramentas de localização on-line e serviços de atendimento capaz de tornar visíveis operações de expedição. Também administra reclamações e pagamento de contratados.

Com os serviços de distribuição o 4PL pode dispor de ativos do prestador de serviços logísticos ou dos seus, para entregar produtos aos clientes. Também podendo incluir outros serviços como a embalagem, montagem e etc.

Em consultorias de serviços para a cadeia de suprimento pode analisar processos e fluxo de informações, com intenção de redesenhar a cadeia que é mais efetiva. Assim, sendo eficiente e eficaz simultaneamente. Isso inclui identificar melhores formas de transporte, locais para operações e frequência de entregas. É fundamental que tenha capacidade tecnológica para implementar e integrar serviços.

Os tipos de atividades do 4PL dependem da necessidade da companhia, a mais comum é a administração dos prestadores de serviços logísticos. Como o PSL o 4PL é responsável pela estocagem, os carregamentos e expedição, de forma eficiente e com menor custo. Algumas empresas utilizam o 4PL como um líder

logístico que administra os prestadores de serviços logísticos, seu transporte e armazém.

Muitas companhias não querem terceirizar atividades para o 4PL por acreditar na perda do controle sobre desempenho dos prestadores de serviços logísticos e colocar em risco o atendimento ao cliente.

Algumas ferramentas de controle podem ajudar o relacionamento e incentivar a melhoria dos serviços contratados junto aos 4PL, são elas:

- Acordar medidas de desempenho para avaliar operações, tais como o desempenho operacional, serviços ao cliente, qualidade administrativa e competências dos sistemas de controle e custos;
- Implementar objetivos, segundo o nível de serviço acordado (NSA);
- Divisões de ganhos, segundo os objetivos que forem acordados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do levantamento bibliográficos pode-se analisar que a terceirização está associada com a logística possibilitando um maior entendimento sobre a importância da integração dessas atividades meio e afins. A demanda por esses serviços de PSL (Prestador de serviços logísticos) tem conseguido agregar valor e junto a esse crescimento está a exigência por maior qualidade, rapidez e conveniência por parte do consumidor. Dessa maneira os operadores logísticos juntamente com a terceirização do serviço, torna-se funções essenciais e estratégicas para a logística, só assim garantindo a sobrevivência e o sucesso nos negócios entre empregado e empregador de uma maneira que ambas as partes se beneficiem trazendo resultados do modo geral para a organização.

Observou-se que a interface da logística com terceiros tem alcançado uma área mercadológica extensa com grande evolução em seus produtos e serviços alavancando para outros patamares mais adequados com mais realidade nas organizações.

Porém ao passar dos anos o nível de exigência vem aumentando cada vez mais por necessidades de melhores serviços, como bem sabemos a terceirização tem

suas vantagens e desvantagens que estão ligadas a relação sobre custo/benefícios, em razão dessa virtude está relacionada com o produto ou serviços ofertado, continuaram a ser visto como fatores importantes para a contratação do operador logístico, fazendo assim uma melhor avaliação para que possa fazer uma resolução ampla sobre dados da empresa alcançando resultados e metas restabelecido pelo empregador ou empresa coadjuvante.

Portanto nesse novo contexto empresarial devem ser prioridade outros atributos de grande relevância para a eficácia das operações nas empresas tais como, a melhoria na prestação dos serviços logísticos, que poderão contribuir para o atendimento tanto ao empregador como também ao cliente final, tornando satisfatório todo procedimento do início do pedido até a entrega final, otimizando todas as relações comumente entre contratante e o prestador do serviço.

Portanto é viável que o gerenciamento dos processos estejam integrados com a logística e com os OPLs sendo assim fundamentais as ações para alavancar, um nível de serviço que tenham condições favoráveis, gerando assim uma maior competitividade das empresas, interessadas em oferecer seus serviços de forma correta trazendo tanto na agilidade, como também qualidade adequada em forma personalizada, fazendo justa a contratação do serviço ou produto ofertado pelo operador logístico possibilitando melhor manuseio nos processos e também reduzindo custos e tempo de todo processamento na manufatura e entrega de resultados avaliado pelo operador logístico, agregando valor aos produtos e serviços e principalmente, proporcionando uma boa impressão para o consumidor final.

A terceirização propicia uma maior flexibilidade administrativa ao gestor, permite o não cumprimento das normas de admissão e de demissão no setor público. A terceirização tem como objetivo otimizar a gestão e contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos.

Além disso, o processo que se origina da contratação de empresas prestadoras de serviço é também menos dispendioso em relação ao processo que se manifesta da contratação de servidores públicos.

Ficando claro que evidentemente também que o presente trabalho não se esgota o assunto, deixando amplamente que existe possibilidades para discussões futuras por outros grupos e estudiosos, para que possam continuar ou ver novas vertentes sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIOSA, Lívio. **Terceirização - Uma Abordagem Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.
- HOEK, Remko Van. **Logística da UPS e o avanço para o 4PL**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o Direito do Trabalho**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PINTO JÚNIOR, Lauro Ribeiro. **Os Dilemas do Direito do Trabalho na Terceirização**. Rio – São Paulo – Fortaleza: ABC Editora, 2006.
- PIRES, Sílvio R. I. **Operadores Logísticos - Integrando operações em cadeias de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1992.
- ROCHA, Andréa Presas. **Contratos de trabalho - Modalidades e cláusulas especiais. Contrato de aprendizagem**. Teresina: Jus navigandi, 2007.
- SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Qualidade na terceirização - Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Terceirização com segurança**. Curitiba: Portal Tributário Ltda, 2009.
- VISSER, Evert Jan. **Desenvolvendo serviços de 4ª parte**. São Paulo: 44ª Associação regional europeia de ciências, 2004.