

OLIVEIRA, José Edivaldo de [1], CANHETE, Giselli de Fátima [2]

OLIVEIRA, José Edivaldo de; CANHETE, Giselli De Fátima. Impactos da Terceirização na Estratégia Logística das Empresas de Varejo. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 02, Ano 02, Vol. 01. pp 587-603, Maio de 2017. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/impactos-da-terceirizacao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/impactos-da-terceirizacao

## Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. REFERENCIAL TEÓRICO
- 2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO
- 2.2 A LOGÍSTICA E SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO
- 2.3 TERCEIRIZAÇÃO
- 2.4 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO
- 2.5 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES
- 2.6 DESVANTAGEM DA TERCEIRIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES
- 2.7 EXEMPLOS DE UMA PROBLEMÁTICA PARA TERCEIRIZAR O PROCESSO DE EXPEDIÇÃO EM UMA EMPRESA DE VAREJO
- 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
- CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

## RESUMO

O referido artigo visa verificar os impactos da terceirização na estratégia logística das empresas, bem como a possibilidade de economia para a corporação contratante, verificando sua viabilidade ou não para tal implantação, tendo como objetivo primordial a melhoria da qualidade e aumento da produtividade. O processo de viabilidade e implantação da terceirização é imprescindível para que o resultado seja positivo nas corporações. Quando se

analisa os resultados, como levantamento de custos para tal evento, a opção poderá apresentar reduções significativas nos custos com mão-de-obra devido à redução dos encargos sociais e trabalhistas que incidem diretamente no custo de folha de pagamento das empresas. A terceirização apresenta na atualidade inúmeras possibilidades de beneficiar a empresa contratante, desde que seja fruto de um planejamento detalhado. A prática de terceirização de mão de obra é uma ação comum nas áreas de limpeza e conservação, segurança, confecções e tecnologia da informação, e esta prática estendeu-se para área de logística empresarial, onde o ramo de varejo se destaca pela sua importância, por estar presente em diversas modalidades, como supermercados, lojas comerciais, centros de distribuição entre outros processos de contato com o cliente. Tornando um desafio singular o atendimento ao cliente, isto posto um referencial competitivo entre as empresas.

**Palavras-chave:** Terceirização, Logística Empresarial, Implementação.

## 1. INTRODUÇÃO

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, consequentemente 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.

O objetivo deste estudo é analisar a implantação da terceirização nas empresas, inspecionando os impactos e dando ênfase nos processos, sendo o custo de mão de obra como um componente relevante para a maioria das empresas. Neste aspecto corporativo, um dos itens que compõem tais impactos é o custo dos encargos trabalhistas que no Brasil são excessivos, tais encargos incidem consideravelmente sobre o valor do salário do contratado, porém não deixando de lado a gestão dos processos logísticos, aprimorando e enfatizando o desempenho das empresas. Tornando assim a terceirização como uma ação de assertividade e pró atividade nas operações cotidianas e estabelecendo estratégias a longo prazo para que as empresas permaneçam no mundo corporativo, sendo saudáveis e competitivas.

São vários os motivos que levam as empresas a terceirizar suas áreas de logística, dentre elas podemos citar a área operacional. Nestes setores a dificuldade de contratar tornou-se uma tarefa ímpreba aos departamentos de recursos humanos, devido à escassez de profissionais especializados, e aos trabalhos corpulentos, ou seja, trabalhos pesados que exigem esforços físicos, como os departamentos de recebimento e expedição de mercadorias das empresas comerciais que atendem o varejo de uma forma geral.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Para falar em Logística precisamos inicialmente conceituar a Administração, esta ciência surgiu há séculos e possui um papel essencial na “vida” das empresas possibilitando alcançar as metas desejadas, sucesso e vantagem competitiva.

Segundo Chiavenato (1994, p.3), “A palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro”, ou seja, tem como objetivo interpretar as metas da empresa e colocar em prática para que haja um resultado satisfatório.

Com o decorrer do tempo surgiu a T.A (Teoria da Administração). Segundo Chiavenato (1994, p.8), “A história da T.A é bastante recente e tem o seu início no começo deste século. Pode

ser resumida em fases bem distintas e que se superpõem. ” Onde tiveram um papel importante na história da Administração.

Deste modo, a Administração teve um grande desenvolvimento no decorrer de sua história passando por modificações constantes, estas transformações procuravam aperfeiçoar e facilitar cada vez mais o processo produtivo das empresas, tendo como principal foco a eficiência e eficácia máxima.

## 2.2 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, p.17)

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, p.78), 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. (NOVAES 2007, p.36 apud FERREIRA et al, 2014 p.15)

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 p.14, apud SOUZA, 2013 p.3)

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.

## 2.3 TERCEIRIZAÇÃO

Quando se agrega valor na atividade da empresa podemos considerar que as tarefas operacionais em que a demanda de mão de obra é considerável e com rotatividade expressiva torna visível necessidade de terceirizar setores da empresa que impactam na sustentabilidade empresarial, desta forma a corporação pode direcionar forças para os setores estratégicos, focando na especialidade corporativa. Robortella (1994, p.101), em seu entendimento explica que a terceirização se configura em um processo de:

“ [...] ajustes pelos quais se busca a locação de serviços e a contratação de pessoal, para que sejam cumpridas necessidades transitórias ou permanentes do serviço. Na busca de alternativas para gerenciar mão de obra ou transferir parte das atividades para terceiros a fim de reduzirem custos, administrarem melhor a produção e continuar competitivas.” (p.101)

Ainda, Martins (2010 p.147) 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.

Martins (2000, p.132), atribui a esses decretos a primeira norma jurídica que efetivamente tratou de terceirização no país, mesmo que não utilizando a terminologia.

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.

## 2.4 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

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.

Um dos aspectos mais importantes nestes tempos de alta competitividade é a redução de custos nas organizações.

A esse respeito, Saratt et al. (2008, p.103), afirmam que:

“ As constantes mudanças mercadológicas, decorrentes da necessidade de adaptação à globalização dos mercados, acirraram a competição e hoje é difícil imaginar uma organização que não realize alianças estratégicas e que não delegue a terceiros parte do que compõe o seu negócio (serviços ou produtos), em busca de maior qualidade e especialização na cadeia de relacionamentos, visando à obtenção de melhores resultados”. (p.103)

A terceirização é uma estratégia de aprimoramento organizacional, pois muitas empresas podem direcionar os processos operacionais para terceiros e se dedicar ao seu ramo de negócio. Isto provoca o pensamento de que terceirizar seja apenas diminuir mão de obra e reduzir custos com benefícios para os colaboradores registrados em seu departamento de recursos humanos.

Segundo Martins (2010, p.85), no entanto, o objetivo principal da terceirização não comprehende 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.

A terceirização por sua vez expõe vantagens e desvantagens como qualquer outro processo de gestão, porém analisada de forma criteriosa deve ser colocada em prática com muita cautela para que não deteriore a imagem da empresa.

Dessa maneira, fatores que demonstram que o processo tem suas vantagens e desvantagens e que devem ser analisados de forma clara e precisa para que não ocorra perda na produtividade do processo. Levando-se em consideração que o grande objetivo é ter ganhos de produção e qualidade, desenvolve-se um amplo trabalho junto a equipe. Para assim desvirtuar os fatores negativos e ter aproveitamento de todos os componentes da equipe ou de forma a empresa reaproveitá-los em sua operação ou indicá-los como prestadores de serviço a sua nova parceira e contratada. Através destas exposições, deixa-se claro que seu principal objetivo é o ganho de produtividade, mas que o custo operacional é o fator que deve ser levado em consideração.

Pode-se dizer que a indústria foi a primeira a pensar na terceirização das atividades do meio da produção, ou inerentes a processos secundários e não àqueles ligados à sua atividade fim. Com isso, passam a se preocupar apenas com a essência de seu negócio.

Assim, pode-se observar que, de acordo com os autores pesquisados, há um consenso sobre o advento da terceirização, no início da década de 1940 devido ao esforço de guerra para a manutenção das forças aliadas nos campos de batalha.

A partir, de então com o término do conflito a terceirização foi sendo cada vez mais utilizada

por todo o mundo, especialmente pelas indústrias, como um processo destinado a dar suporte à sua atividade fim.

## 2.5 VANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para as empresas o grande desafio é tornar as vantagens da terceirização em uma proposta eficaz e eficiente, pois dependem de processos internos e externos envolvendo os profissionais dos setores que serão terceirizados. Para quebrar paradigmas as empresas devem estar bem alinhadas com suas equipes de gestão, pois são os gestores que irão designar as funções de cada membro de suas equipes, fazendo com que suas rotinas de trabalho sofram mudanças com o mínimo de impactos possíveis. Sendo assim a ferramenta de suma importância em um processo de terceirização é a comunicação transparente, e se deve proporcionar informações com acuracidade para seus comandados e terceirizados, propondo melhorias no trabalho cotidiano e demonstrando para equipe a importância da terceirização com o ganho da produtividade de trabalho e agilidade nos processos.

Quando falamos em benefícios, podemos acrescentar ganhos monetários em razão dos tributos, salários, divisão de lucros, entre outros fatores que envolvem diretamente o caixa das empresas, porém não podemos deixar de lado a criação de mais frentes de trabalho, divisão de tarefas operacionais, diminuição de tempo para repor o quadro de colaboradores, quando estes pedem desligamentos ou são demitidos. As empresas de menor porte tornam as contratações mais dinâmicas, desta forma eliminam a burocracia na hora da contratação. O treinamento é outro elemento que faz muita diferença, pois quando se terceiriza uma frente de trabalho as grades de treinamento já devem estar propostas de forma clara e já determinado os prazos para colocar em prática tais treinamentos, sendo possível em um futuro próximo cobrar da empresa terceirizada os processos definidos.

Para Kardec e Nascif (2002, p.181):

Citam que estas etapas são de extrema importância para ambos, pois é o momento onde as partes devem esclarecer fatos e dúvidas a respeito do que está sendo entendido e ambos devem estar bem cientes de suas respectivas responsabilidades, tanto o prestador de serviços quanto o contratante, para que o processo possa ter a sua funcionalidade e atinja o

resultado esperado. (pag.181)

Dentre os vários motivos que levam uma empresa a terceirização, podemos destacar a racionalização dos custos e a reestruturação da produção.

A terceirização deve apresentar resultados satisfatórios de uma forma ampla, pois estes são os principais objetivos, melhoria na qualidade de trabalhos, melhores controles internos, uma visão voltada para questões estratégicas da organização, agilidade no processo, satisfação interna dos colaboradores, divisão da carga de responsabilidades. Através destes fatores propõem-se que melhores resultados, possam ser atingidos em trabalhos realizados com equipes que tenham o seu gerenciamento mais estreito.

Para Linders et al. (apud SILVA et al., 2008), destacam-se os modelos que existem de parcerias entre contratantes e contratadas, constituindo-se em terceirizações estratégicas e transformadoras.

Através de indicadores e informações obtidas com este estudo a empresa levanta a necessidade de implantar o processo de terceirização. Levando em consideração alguns fatores importantes de gestão do processo, como custo benefício, agilidade, acompanhamento por gestores de níveis elevados, satisfação do consumidor final, qualidade e implantação de ferramentas e equipamentos visando um melhor desempenho do que o apresentado atualmente, são fatores chaves.

Para Bertaglia (2012, p. 80), a estratégia de terceirização é um processo para orientar a organização a reduzir tempos de ciclos, aumentar a velocidade na tomada de decisões, reduzir custos indiretos e concentrar-se na essência do negócio.

Um ponto importante a ser destacado é que o processo de terceirização nem sempre é o mais indicado, pois alguns fatores podem influenciar este processo, tais como o porte da empresa, o nível de serviço a ser terceirizado, a capacidade técnica necessária a uma empresa prestadora de serviço.

De acordo com Figueiredo (2012, p.324), as motivações para terceirizar estão fortemente concentradas em objetivos de redução de custos, aumento da eficiência e simplificação operacional.

Quando a atividade a ser terceirizada é muito próxima ou intrinsecamente ligada à atividade fim, o nível de conhecimento e de capacidade técnica devem ser elevados, pois esta atividade está intimamente ligada com os resultados da empresa. Como por exemplo, um setor de manutenção industrial de uma empresa com alto índice de produção, requer trabalhadores engajados com os objetivos da empresa, pois deles depende o aumento de sua produção.

## 2.6 DESVANTAGEM DA TERCEIRIZAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Independentemente do sucesso da aplicabilidade do processo de terceirização, que visa analisar detalhadamente as vantagens e desvantagens das terceirizações e o perfil dos prestadores de serviços, torna-se imprescindível fazer o levantamento dos malefícios que a terceirização pode causar nas corporações.

Existem possíveis fatores negativos que causam impactos nos processos de terceirizações. A abordagem fortemente centrada em redução de custos, deixando de lado a qualidade nos serviços prestados, visão de curto prazo na expectativa de resultados, falta de atenção adequada aos impactos na cultura organizacional, opções tecnológicas arbitrárias e precipitadas e falta de planejamento de longo prazo para os projetos de transformação tecnológica.

Outro item importante caracterizado como desvantagem na implantação de um projeto de terceirização são os sindicatos que não simpatizam com a terceirização. Argumentam que há perda da carteira de trabalho assinada, dos benefícios previstos para a categoria, do próprio emprego, e outros reflexos, como a perda de receitas sindicais, pois os colaboradores deixariam de contribuir para a entidade e desta forma diminuindo as receitas dos sindicatos.

Segundo Martins (2010, pag.34), os sindicatos ponderam que existe a inibição do sindicalismo, com a desagregação dos filiados da categoria, podendo afetar as bases sindicais, reduzindo a dimensão e a representatividade do sindicato.

Considera-se desvantagem, empresas que prestam serviços em áreas que não possuem *know-how*, ou seja, não atendem as expectativas desejadas para desenvolver suas tarefas, portanto a escolha de empresas especialistas em logística, precisa ser analisada de forma

sistêmica e organizacional para que o projeto de terceirização seja atendido com qualidade.

## 2.7 EXEMPLOS DE UMA PROBLEMÁTICA PARA TERCEIRIZAR O PROCESSO DE EXPEDIÇÃO EM UMA EMPRESA DE VAREJO

Quando a empresa toma a decisão de terceirizar setores convenientes as áreas de logística, é porque necessita de processos com resultados promissores, desta forma se faz necessário o estudo detalhado das vantagens e desvantagens, para que seja possível alcançar os resultados esperados.

O conceito de terceirização de processos logísticos pode ser aplicado como justificativa em qualquer empresa que tenha o objetivo de terceirizar frentes de trabalho voltados para a área de logística. Com o alto nível de competitividade as empresas buscam melhorar seu desempenho, buscando alternativas para obterem vantagens perante aos concorrentes.

Contando como base o cenário da área de Logística de expedição da empresa pesquisada, demonstra a abordagem da problemática: Quais os ganhos para terceirizar o departamento de expedição, possibilitando uma gestão com maior qualidade de mão de obra e serviços.

Desta forma a boa gestão e administração de setores terceirizados contribuem para a competitividade e consequentemente o ganho das empresas, alinhados com a gestão e sucesso da cadeia logística seja em âmbito de varejo ou industrial. Ressaltando que a busca por profissionais capacitados para área de Gestão Logística está acirrada, com conhecimento no âmbito de estratégias logísticas e contemplando as áreas a serem terceirizadas tendem a se destacar no meio corporativo, pois vão contribuir para o sucesso das organizações.

No início de sua obra Montana e Charnov (2010, p.1), traz que:

Administrar é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos das organizações, bem de como dos seus membros [...] é o dever de prestar conta por aquilo que era esperado ou aquilo que aconteceu e não era esperado.

O relato abordado apesar de trazer um conceito aplicado na administração contemporânea

também pode ser direcionado para a antiguidade. Indiferente da forma, administrar pessoas sempre se fez necessário para se chegar ao objetivo se- ja ele qual for. O administrador é responsável por diversas tarefas dentro das organizações, muitas vezes as atitudes e tomada de decisão do administrador pode fazer a diferença entre ter uma equipe produtiva e motivada ou não. A visão sistêmica contribui para conduzir o olhar sempre a frente a fim de prever situações inesperadas que possam acontecer, e então agir de forma preventiva evitando desgaste da equipe. Administrar com uma visão ao longe instaurando métodos e formas eficientes e claras, pois envolve uma grande gama de ações em empresas já formadas e instaladas.

Em outra visão a respeito da conceituação da administração o conteúdo apresentado por Oliveira et al (2005, p.7), aborda que:

A administração envolve organizar e dirigir empresas e outras organizações, mas habitualmente não se preocupa em concebê-las ou possuí-las. Portanto, os administradores são empregados que se identificam mais intimamente com outros empregados do que com os proprietários. No entanto, como se pode ver, os empresários podem ser administradores e esses podem tornar-se empresários. (p.07)

A administração foca em dar um direcionamento para as organizações, o administrador enquanto em seu papel de empregado tende a se preocupar com o bom andamento das organizações por meio da proximidade dos demais empregados. Os empresários por sua vez devem ser administradores para entender e compreender como um todo os processos, completando assim o ciclo de administração dentro da organização.

De acordo com análise realizada em uma empresa prestadora de serviços logísticos, a área de expedição estava apresentando problemas relacionados a operação cotidiana, como separação de mercadorias e conferência, problemas estes que se estendiam com a dificuldade de contratação de mão obra. Desta forma surgiu a necessidade de terceirizar a operação de expedição, foram analisados todos os *trade off* relacionados ao processo logístico e assim foi tomada a decisão, que no início houve uma certa cautela da contratante em direcionar as tarefas do departamento para outra empresa, desta forma iniciou-se o processo de terceirização em uma parte da expedição. Com o passar do tempo a empresa contratada desempenhou as funções desejadas transformando os resultados que a

contratante não obtinha êxito em soluções adequadas e satisfatórias, e com o resultado positivo que a empresa prestadora de serviços logísticos atingiu, arrebatou toda a demanda de expedição.

O motivo deste sucesso é que o foco da contratante era comercial e não logístico, assim fica evidenciado que para fazer a escolha do operador logístico que possua *know-how*, é necessária cautela para tornar o processo de terceirização assertivo e com ganhos de resultados, mesmo porque empresas especialistas nas áreas afins, sabem onde buscar o profissional adequado para as funções desejadas e já possui em seu banco de talentos profissionais capacitados e especializados. Este caso de sucesso obteve resultado positivo devido ao estudo detalhado da necessidade da empresa contratante, ficando evidente as cláusulas contratuais do serviço à ser desempenhado e o acordo mútuo entre as empresas fazendo com que a escolha da terceirização se torne um processo de resultados satisfatórios para ambas as partes.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com o sentido de apresentar os principais impactos da terceirização em uma organização. A contratação de serviços logísticos terceirizados envolvem uma ampla gama de tarefas especializadas, processamento de informações e controle de distribuição, portanto a contratação de serviços logísticos está associada a justificativas econômicas de custos e benefícios, bem como questões estratégicas que cercam a estratégia de serviços. Por se tratar de um tema estratégico exige visão, criatividade e apresenta desafios heróicos no momento da implantação da terceirização dos setores nas empresas.

Segundo Chiavenato (1994, p.343):

Na medida em que uma organização é bem-sucedida, isto é, em que consegue atingir os seus objetivos, ela tende a ampliá-los e, portanto, tende a crescer. Esse crescimento a leva a aumentar o número de pessoas, cuja atividade cooperativa permita o alcance dos novos objetivos. Com o aumento do número de pessoas, aumenta também o número de relações entre elas, a fim de garantir o intercâmbio necessário. (p.343)

Para se implantar o processo de terceirização deve-se analisarmeticulosa mente as tarefas a serem desenvolvidas para que seja possível administrar e gerenciar tais processos, quebrando paradigmas e oferecendo resultados positivos para as empresas envolvidas no processo de terceirização.

Diante da realidade da terceirização vale a pena citar casos de sucesso nas áreas de logística.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização caracteriza-se numa simples justificativa para uma decisão uma vez que a informação sempre é o foco ou atividade alvo, e a formação de talento por meio de treinamento é que traz vantagem competitiva e que a terceirização não elimina a incerteza, mas apenas transfere o risco.

Desta forma tornamos a terceirização de mão de obra uma ferramenta indispensável na competição global entre as empresas, pois fica determinado o foco das corporações para tornar os resultados um diferencial de mercado, ampliando a absorção de mercado, fomentando a economia e aumentando a distribuição de renda, tornando a economia eficiente, ampliando o mercado e desafiando as empresas competirem entre si. Entretanto a profissionalização é outra ferramenta de fomento, sendo que o profissional, quanto mais se especializa em suas atividades transforma o ambiente de trabalho em um pleito profissional, assim a produtividade do mundo corporativo torna ícone indispensável para gerar oportunidades e obter resultados rentáveis, satisfazendo o cliente de uma forma geral.

Em relação aos sindicatos é necessária transparência no processo de terceirização, para que os mesmos compreendam e visualizem a necessidade de as empresas terceirizarem processos inerentes as áreas de logística, e demonstrar o quanto as empresas ganham em produtividade e qualidade, desburocratizando processos e fomentando mão de obra, oportunizando empresas de pequeno porte. A partir deste viés, deixa-se claro para os sindicatos que a terceirização é uma necessidade corporativa e que desde há muito tempo esta prática já existe e não causa nenhum malefício para os colaboradores das empresas.

Quando há pretensão de terceirizar uma atividade da empresa, deve ter em mente que a

terceirização, acima de tudo, deve buscar qualidade, agilidade e competitividade.

No exemplo da problemática evidencia-se que as necessidades das empresas estão voltadas para o resultado, desta forma quando se toma a decisão de terceirizar é porque existe muitas dificuldades e necessidades voltadas para áreas específicas, dado como exemplo a expedição que é um processo criterioso e dificultoso, pois define o fechamento das vendas das áreas comerciais das empresas. Portanto abre-se oportunidades para empresas especialistas em logística para desempenhar funções específicas de uma área complexa e essencial para o desempenho das corporações, sendo esta umas das últimas fases interna do processo logístico.

Diante deste estudo, pode-se afirmar o quanto a terceirização a nível de Brasil está se tornando fundamental para processos que antes eram tidos como operacional e de um tempo para cá se tornou uma prática comum entre as empresas, pois a cada dia que passa o cliente se torna mais exigente e com o dinamismo do dia a dia o tempo está se tornando mais escasso. Portanto, as empresas que atendem seus clientes com mais agilidade e qualidade, irão fazer a diferença no mundo corporativo.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

BERTAGLIA, Paulo Roberto Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 920 p. CHILD, J., FAULKNER, D. Strategies of co-operation: managing9 set. 2000. Seção 1.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati, FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOSA, L. A. Terceirização: Uma Abordagem Estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KARDEC, A.; NASCIF, J. A. Manutenção: Função Estratégica. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LEIRIA, J. S. Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. 6. ed. Porto Alegre: Sagra, 1993.

MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o Direito do Trabalho. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTANA, Petrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NOVAES, Antonio Galvão. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; PRADO, Jonas; SILVA, Edison Aurélio. Gestão de Negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.

QUEIROZ, C. A. R. S. Manual de Terceirização: Onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STC, 1998.

ROBORTELLA, L. C. A. Terceirização: Tendências em Doutrina e Jurisprudência. In: RIBEIRO, L. G. C.; PAMPLONA FILHO, R. (Coord.). Direito do trabalho. São Paulo: LTR, 1999.

SARATT, N.; SILVEIRA, A. D.; MORAES, R. P. Gestão Plena da Terceirização: Diferencial Estratégico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

[1] Bacharel em Administração de Empresas, com ênfase em Negócios Internacionais, Especialista em Logística e Distribuição pela Faculdade Unicesumar.

[2] Bacharel em Administração, com ênfase em Mercadologia, especialista em Processo Gerenciais, graduanda na especialização de Administração Pública pelo Unicesumar.