

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Sandra Vanessa Silva de Paula**

**A INSERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS:  
o caso de uma empresa fabricante de latas de alumínio**

**Taubaté – SP**  
**2016**

**Sandra Vanessa Silva de Paula**

**A INSERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS:  
o caso de uma empresa fabricante de latas de alumínio**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gerência de Logística e Operações do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. M<sup>ª</sup>. Vilma da Silva Santos

**Taubaté – SP**

**2016**

**SANDRA VANESSA SILVA DE PAULA**

**A INSERÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO NOS PROCESSOS LOGÍSTICOS o caso de  
uma empresa fabricante de latas de alumínio**

Monografia apresentada para obtenção do  
Certificado de Especialização pelo Curso  
MBA Gerência de Logística e Operações do  
Departamento de Economia, Contabilidade e  
Administração da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M. Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Dra. Rose Lima de Moraes Campos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

À minha família, meu esposo, meus filhos e meus pais, que me apoiaram e foram compreensivos nos momentos mais difíceis e nos momentos que me ausentei.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida, e por me permitir escrever estas páginas para o livro da minha história.

À minha orientadora, Professora Mestre Vilma da Silva Santos, por contribuir para o meu aprendizado com seus conhecimentos, enriquecendo, assim, cada página deste estudo, estando sempre à disposição para todas as dúvidas, e apoiando nos momentos em que tudo parecia não acontecer.

À Latapack-Ball Embalagens, que tornou possível a realização deste sonho com o custeio de parte dos estudos.

“O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas”.

Claude Lévi-Strauss

## RESUMO

A busca por vantagens competitivas em um mercado inconstante tem forçado as empresas a buscarem práticas de gestão organizacionais que possibilitem flexibilidade e agilidade na resolução de problemas. Para manter a garantia de sua perpetuidade em um cenário competitivo, as empresas têm procurado reduzir todas as formas de gastos e despesas. Nesse contexto, surge a terceirização como uma alternativa para garantir além da redução de gastos e custos da empresa, a movimentação dos processos de apoio, ao oferecer atividade com conhecimento técnico que venha contribuir para que a empresa tenha foco apenas no seu negócio. Dessa forma, é crescente a utilização da mão de obra terceirizada por parte das empresas como requisito de redução de custos. Este estudo objetivou avaliar as vantagens da terceirização nos processos logísticos de uma empresa do ramo de latas de alumínio. Para isso, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso documental. Concluiu-se que, na empresa estudada, a terceirização ganhou espaço no mercado formando parcerias, com foco nos resultados esperados, gerando uma melhoria contínua em seus processos e permitiu que as áreas envolvidas pudessem demonstrar seu potencial dentro da empresa, juntamente às demais áreas na busca pela melhoria contínua e da qualidade total. Assim, a terceirização se tornou vantajosa no auxílio à empresa frente à alta competitividade, por meio da redução de custos e conhecimentos específicos do processo de gestão.

**Palavras-chave:** Terceirização. Vantagem competitiva. Aliança estratégica.

## **ABSTRACT**

The search for competitive advantage in a volatile market has forced companies to seek organizational management practices that allow flexibility and agility in solving problems. To maintain the guarantee of its perpetuity in a competitive environment, companies have sought to reduce all forms of spending and expenses. In this context, outsourcing is an alternative to ensure beyond cost cutting and business costs, the movement of the supporting processes, offering activity with technical knowledge that will contribute to the company has focused only on your business. Thus, there is a growing use of outsourced labor by companies as cost reduction requirement. This study aimed to evaluate the advantages of outsourcing in logistics processes of a company in the business of aluminum cans. For this, it was held bibliographical research with documentary case study. It was concluded that the studied company, outsourcing has gained ground in the market by forming partnerships, focusing on expected results, generating a continuous improvement in its processes and allowed the involved areas could demonstrate their potential within the company in union with the other areas in search for continuous improvement and total quality. Thus, outsourcing has become advantageous in helping the company forward to the high competitiveness by reducing costs and expertise of the management process.

**Keywords:** Outsourcing. Competitive advantage. Strategic alliance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Prensa de estampagem .....	27
Figura 2 – Bobina de alumínio laminado .....	28
Figura 3 – Chapa no formato de copos .....	28
Figura 4 – Prensa de ajuste de altura .....	29
Figura 5 - Processo de lavagem das latas .....	29
Figura 6 - Impressão dos rótulos.....	30
Figura 7 - Tampa com diâmetro menor da boca .....	30
Figura 8 - Tampa com diâmetro maior da boca.....	31
Figura 9 – Lata pronta .....	31
Figura 10 - Processo estruturado de seleção do operador logístico .....	34

## SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
LISTA DE FIGURAS .....	8
1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Problema.....	11
1.2 Objetivos do Estudo .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Delimitação do Estudo .....	13
1.4 Importância do Estudo .....	13
1.5 Metodologia de Pesquisa .....	14
1.6 Organização do Estudo .....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	15
2.1 Histórico da Terceirização .....	15
2.2 Conceito da Terceirização.....	16
2.3 Motivações para a Terceirização.....	17
2.4 Vantagens e Desvantagens da Terceirização.....	18
2.4.1 Vantagens da Terceirização.....	19
2.4.2 Desvantagens da Terceirização.....	20
2.5 Aspectos Trabalhistas .....	21
2.6 Cuidados Relevantes à Terceirização.....	21
2.7 Logística.....	22
3 A TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA DE LATAS & EMBALAGENS S.A. ....	24
3.1 A Empresa Latas & Embalagens S.A.....	24
3.1.1 Principais Produtos e Clientes.....	25
3.1.2 Principais Produtos e Processos.....	26
3.1.3 O Processo de Fabricação da Lata .....	27
3.2 A Terceirização dos Processos Logísticos na Empresa.....	32
3.2.1 Os Impactos da Terceirização na Empresa.....	36
3.2.2 As Vantagens obtidas com a Terceirização na Empresa .....	39

3.2.3 Resultados obtidos com a Terceirização na Empresa .....	41
4 CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS.....	48

## **1 INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças que ocorrem no cenário mundial têm obrigado as empresas a focarem em seus negócios principais, em geral, a produção, procurando maneiras de reduzir custos com as áreas de apoio, para conseguirem sobreviver no mercado e gerar valor ao cliente.

Isso tem levado ao crescimento das empresas especializadas em terceirização de processos, as quais atuam por meio de parcerias, e criam alianças estratégicas entre as partes envolvidas.

Essa tendência vem crescendo no Brasil, fomentando o mercado e gerando um leque de oportunidades de trabalho. Para as empresas contratantes, essa realidade traz tranquilidade em relação aos custos ligados aos recursos humanos, ganhando tempo para as atividades reconhecidas por ela como as mais importantes, ou seja, dirigirem seus esforços para um único foco, redefinindo assim seus objetivos (GIRARDI, 1999). Por outro lado, ao mesmo tempo em que gera empregos, a terceirização traz demissões, baixos salários e queda em benefícios.

Dentro dos processos que as empresas consideram como apoio está a logística, que deixou de ser vista como “um peso” para as organizações, e passou a ser fator de agregação de valor ao cliente, devido ao fato de buscar alternativas para reduzir os custos e a melhoria da qualidade do produto ou serviço fornecido (GIRARDI, 1999).

Desse contexto, é possível observar que a ideia básica da terceirização logística partiu do princípio da redução de custos. Com isso, a implantação dos processos levou os gestores a começarem a perceber que a terceirização, “não somente reduzia custos, mas também trazia vantagem competitiva”, uma vez que as empresas contratantes passam a priorizar o seu produto ou atividade (ROLIM; FERREIRA, 2013, p. 5).

### **1.1 Problema**

Terceirização “é a contratação de terceiros por parte de uma empresa, para a realização de atividades gerenciais não essenciais, visando à racionalização de

custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa” (HOUAISS, 2009).

Ou seja, a terceirização é a delegação para outros, de atividades que não fazem parte do negócio principal da organização, mas que agregam valor a ele. Tais atividades realizadas por outros oferecem uma gama de benefícios às organizações.

No caso da logística, o processo de terceirização envolve a inserção de uma empresa prestadora de serviço como parte importante da cadeia de suprimento da empresa contratante. Para que a cadeia de suprimento do contratante possa operar de forma eficiente, é necessário que as empresas estejam alinhadas quanto aos objetivos e aos temas operacionais importantes.

Desta forma, questiona-se: quais os benefícios obtidos por uma empresa, neste estudo, denominada de Latas & Embalagens S.A., após a implantação da terceirização nos seus processos logísticos?

## **1.2 Objetivos do Estudo**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os impactos organizacionais e de produtividade da terceirização nos processos logísticos, envolvendo a área de logística e de materiais da Empresa Latas & Embalagens S.A., e a adoção de parcerias, como uma ferramenta na busca constante da melhoria contínua, no período de março de 2010 até dezembro de 2015.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos a serem atingidos:

- Analisar os efeitos da terceirização na empresa como um todo.
- Demonstrar os benefícios da terceirização nos processos logísticos.
- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que abrangem a terceirização em uma organização.

### 1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo limita-se a analisar os benefícios da terceirização nos processos logísticos de uma empresa do ramo de latas de alumínio, no estudo, denominada de Empresa Latas & Embalagens S.A., evidenciando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria das atividades terceirizadas, desde a contratação da terceirizada, que ocorreu a partir do mês de março de 2010 até dezembro de 2015.

### 1.4 Importância do Estudo

O processo de terceirização nas organizações é crescente, o que torna importante estudar esse movimento para conhecer sua viabilidade nos negócios, e auxiliar na tomada de decisão quanto a escolha por esta alternativa (LEIRIA; SARATT, 1996).

Na busca por vantagens competitivas, a terceirização pode ser uma aliada, permitindo à empresa a redução de custos em determinadas áreas, e a alocação destes mesmos recursos economizados em atividades ligadas ao *core business* que permitam melhorar a produtividade e a qualidade do produto oferecido (LEIRIA; SARATT, 1996).

Assim, segundo Silva (1997), é necessário criar indicadores para avaliar os resultados obtidos pela terceirização, a fim de acompanhar o trabalho realizado, identificar possíveis falhas e as corrigir em tempo hábil, e definir e gerenciar metas para a melhor utilização da mão de obra alinhada aos objetivos da organização.

Ainda para Silva (1997), é essencial reconhecer que quando bem administrada, a terceirização surge na organização para agregar valor aos negócios, permitindo redução de custos, qualificação profissional das áreas terceirizadas e oportunidades de melhorias em outras áreas da organização.

Com tudo isso, a terceirização pode ser uma forte aliada, formando uma aliança estratégica, pois os resultados obtidos transformam-se em valiosas ferramentas não apenas na gestão da área específica, mas quando se tornam possibilidades para a empresa como um todo, gerando recursos e possibilidades para o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva e para a estratégia organizacional.

## 1.5 Metodologia de Pesquisa

De acordo com Saloman (1999),

metodologia do trabalho acadêmico trata-se de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destinam (SALOMAN, 1999, p. 17).

Este estudo se utiliza da pesquisa bibliográfica apoiada por um estudo de caso documental em uma empresa fabricante de latas de bebidas de alumínio

A pesquisa bibliográfica “permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de todos os dados históricos”, ou seja, permite por meio de materiais existentes uma investigação inicial do assunto abordado, possibilitando, assim, ampla cobertura de todos os fenômenos envolvidos no assunto escolhido, no caso a terceirização (DENCKER, 2001, p. 125).

Para Gil (2009), o estudo de caso documental permite uma investigação que tem como resultado o estudo detalhado e sua técnica de construção da hipótese ou reformulação do problema. Têm uma grande flexibilidade ao envolver o registro, a observação de ocorrências e os fatos, em um conjunto de situações para alcançar o que foi proposto no levantamento do estudo.

“É o estudo profundo e exaustivo de determinado objetivo ou situações que permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais” (DENCKER, 2001, p. 127).

## 1.6 Organização do Estudo

O estudo está organizado conforme descrito abaixo:

A primeira seção consta a introdução, o problema, os objetivos do estudo, sendo o geral e o específico, a delimitação, a importância do estudo e metodologia, além da sua estruturação. A segunda traz a revisão da literatura, com conceitos sobre o assunto principal do estudo, a terceirização. A terceira apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa que atua no ramo de latas de alumínio para bebidas, a qual teve a inserção da terceirização como uma ferramenta na busca constante da melhoria contínua nos processos de seus negócios e a qualidade total no produto final oferecido. A quarta seção traz a conclusão do estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Histórico da Terceirização

A terceirização surgiu durante a Segunda Guerra Mundial (1937-1945), quando as indústrias bélicas perceberam a necessidade de aumentar suas produções para atender os países em conflito (GIOSA, 1997).

Cruz (2009) menciona que tais indústrias tinham como objetivo manter a oferta de armamento para os países em guerra, porém, ao notarem a dificuldade em suprir a demanda, foram obrigadas a refazer seus processos a fim de/para garantir o aumento da produtividade.

Para Delgado e Henrique (2004), para atender a demanda, as empresas remodelaram seus processos e produção, transferindo para outras empresas processos vistos como não essenciais ao negócio.

Segundo Castro (2000), foram delegadas a outras empresas atividades secundárias, para que assim as indústrias pudessem focar na produção do material bélico.

De acordo com Cruz (2009), em 1970, houve uma crise estrutural do capitalismo, a qual impactou o sistema capitalista de produção, gerando retrocessos e limitação de direitos, abalos nas relações trabalhistas, fazendo surgir o modelo *toyotista* de produção.

Para Delgado (2005), este modelo prevê aumentar a produtividade, além de melhorar a adaptação das empresas no mercado frente à competitividade crescente e baixa demanda consumidora. Para ele, o *toyotismo* sugere a delegação de tarefas de apoio para empresas subcontratadas, concentrando assim, as empresas contratantes em suas atividades principais com foco nos seus objetivos.

No Brasil, conforme Queiroz (1998, p. 63), a terceirização “foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80”.

Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos. Desde aquela época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros, e vinha sendo aplicada apenas para reduzir custo de mão de obra.

Isto é, as empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter algumas economias e não com intuito de gerar ganho de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

As pequenas e médias empresas mais ágeis, e percebendo o momento de mudança, aproveitaram-se da situação e começaram a conquistar parcelas significativas do mercado. Mas logo as grandes organizações tiveram que buscar novas saídas que as colocassem novamente no mercado de forma competitiva (GIOSA, 1997).

A partir desse momento, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. “Surge então o *outsourcing*, expressão em inglês, que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação” (GIOSA, 1997, p. 13).

## **2.2 Conceito da Terceirização**

Na atualidade, a terceirização está constituída em uma das mais importantes técnicas a serem utilizadas nos processos de produção, objetivando o aumento e, principalmente, a qualidade da produção.

Tradicionalmente, a terceirização é a transferência de algumas atividades (atividades-meio) para outras empresas, proporcionando um direcionamento maior de recursos para atividade-fim, possibilitando entre outras vantagens, a redução da estrutura operacional, a diminuição de custos, a economia de recursos e a desburocratização da gestão (SOARES JUNIOR, 2013).

Para o autor, terceirização significa a contratação de terceiros, por parte de uma empresa, para a realização de atividades gerais, não essenciais, visando à racionalização de custos, à economia de recursos e à desburocratização administrativa.

Constitui um importante elemento que pode indicar a forma pela qual a empresa se estrutura e se organiza. Assim, terceirizar implica necessariamente no envolvimento de um terceiro em uma determinada relação empresarial, e que inicialmente, como tal, não era conhecido (SOARES JUNIOR, 2013).

De acordo com Robortella (1994), a terceirização indica a existência de outro com habilidades e competências, o qual presta com qualidade, serviços que o fazem se tornar parceiro na produção de bens, ou serviços da contratante movimentando o

processo econômico. Este parceiro com habilidades e conhecimentos técnicos passa a fazer parte do processo do contratante, que tem como expectativa, ter uma área de apoio preparada para acompanhar todos os seus processos, inclusive nos momentos de turbulência.

Encontra-se também na literatura outras denominações para esta prática, como focalização, horizontalização, *outsourcing*, externalização de atividades, parcerias, contrato de fornecimento, subcontratação, entre outros, conforme Cruz (2009).

A terceirização, conforme Castro (2000) trata de relação jurídica entre três partes. A contratada que oferece serviços especializados, a contratante que repassa a outras partes de suas atividades, e a mão de obra que beneficia as partes anteriores com a execução dos trabalhos. Fica a contratada responsável juridicamente pelo empregado, sendo todos os encargos trabalhistas e diretrizes da lei do trabalho cobrados desta, quando necessário.

### **2.3 Motivações para a Terceirização**

Em muitas situações, a contratação de um profissional para fazer parte do número de empregados em uma empresa pode ser um sinônimo de maiores custos, e nem sempre a necessidade pede a contratação de um funcionário a mais. É quando a empresa pode dar início ao processo de terceirizar o serviço.

A contratação de serviços terceirizados tornou-se uma onda crescente no Brasil, e segundo Wanke (2004), os motivos que levam as empresas a optarem por este recurso estão relacionados da seguinte forma:

- foco no negócio principal da empresa;
- reduzir custos;
- reduzir investimentos;
- melhora do nível de serviços na área terceirizada;
- maior controle das atividades;
- aumento na flexibilidade;
- melhora na eficiência dos negócios;
- maior *know-how* e novas práticas; e
- possibilidade de expandir negócios.

Para Amato Neto (1995), as empresas atuais precisam dar maior atenção ao seu negócio principal para transformar seus resultados em vantagens competitivas, gerando especialização em unidades de negócios, com atividades e processos reduzidos, uma estrutura administrativa enxuta, por meio da delegação a outros de atividades complementares.

Ferreira (2012) diz que a terceirização permite às empresas poupar seus recursos, ficando por conta dos terceiros, a responsabilidade em gerir e manter todo o equipamento e mão de obra necessários para a realização do trabalho das áreas a eles delegadas, reduzindo assim, custos ao contratante que podem ser revertidos na especialização, manutenção e melhorias do *core business* da empresa.

## 2.4 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Giovanela e Haerthel (2009) descrevem que muitas organizações veem a necessidade da terceirização de seus processos operacionais,

visando crescimento e desenvolvimento de suas áreas táticas, estratégicas e operacionais, desejando também, o suporte à atividade do negócio da empresa, buscando eficiência, redução de custos, geração de valor, otimização do tempo e melhorar a qualidade do serviço (GIOVANELA; HAERTHEL, 2009, p. 1).

Mediante estas necessidades, Giovanela e Haerthel (2009, p. 1) mencionam ainda que, a terceirização “tem por objetivo trazer para as organizações a redução de custos, aumento de eficiência e o controle das atividades, além de fornecer meios para que a organização tenha foco em sua área de negócios”.

Além disso, a terceirização fomenta o mercado por meio da criação de novas possibilidades que geram empregos e fazem girar uma cadeia econômica em todos os setores. É uma realidade presente em todas as organizações, como uma prática do dia a dia a fim de reduzir custos, aumentar produtividade e gerar competitividade com parcerias estratégicas (LEIRIA, 1995).

De acordo com Robortella (1994),

um dos aspectos mais atraentes da terceirização vem da possibilidade de transformar custos fixos em variáveis, eliminar boa parte das operações não essenciais e liberar o capital para a aplicação na melhoria do processo produtivo, em novas tecnologias e em novos produtos (ROBORTELLA, 1994, p. 938).

Logo, terceirizar tornou-se uma grande aliada das organizações em um mercado de constantes mudanças, para conseguirem poupar recursos, cada vez mais escassos, e investir em seu crescimento.

#### **2.4.1 Vantagens da Terceirização**

Cruz (2009) menciona a terceirização como uma prática que pode trazer uma gama de vantagens para as empresas e ainda, segundo ele, esta prática pode tornar as empresas mais competitivas no mercado, com o aumento da especialização oferecida pelas empresas contratadas.

Para Castro (2000), a terceirização está ligado ao Direito do Trabalho na garantia do trabalho para todos, pois além de fomentar o mercado com o aumento de empresas no cenário nacional, gera benefícios sociais e empregos.

Brasil (1993) fala da redução de custos gerada pela terceirização, um dos principais motivos pelo quais as empresas procuram esta prática. Para o autor, é possível transformar alguns custos fixos em custos variáveis, transferindo para as terceiras certas responsabilidades.

Também existem economias ao deixar de se fazer investimentos nas atividades meio, reduzindo valores com mão de obra, treinamento, equipamentos, espaço físico, entre outros.

Amato Neto (1995) menciona a desintegração vertical, reduzindo tanto em nível administrativo quanto produtivo a cadeia de atividades, com reduções e eliminações de postos de trabalho e processos, incluindo a redução dos níveis hierárquicos, o que torna mais rápido e fácil o processo de tomada de decisão da organização.

Neste mesmo aspecto, Brasil (1993) cita um enxugamento na estrutura organizacional, o qual pode gerar redução do organograma da empresa, afetando a diminuição de níveis hierárquicos, o que colabora com os processos de tomada de decisão da organização, não tendo mais que passar por diversos níveis. As informações que permeiam a empresa também ganham um fluxo mais rápido e qualitativo, auxiliando no processo decisório.

Para Cruz (2009), a terceirização agrega qualidade aos processos, uma vez que as empresas terceiras trazem conhecimentos específicos para as áreas terceirizadas, aumentando a competitividade entre as empresas, o que pode gerar

benefícios para toda a cadeia econômica, pois ao se tornar mais competitiva, os preços de seus produtos finais tendem a cair, aumentando as vendas, e beneficiando a comunidade como um todo.

#### **2.4.2 Desvantagens da Terceirização**

Ao decidir pela terceirização, as empresas também podem se deparar com algumas desvantagens. Giovanela e Haerthel (2009 *apud* GIOSA, 1997) apresentam alguns fatores restritivos para a implantação da terceirização, tais como:

- a falta de conhecimento da Alta Administração a respeito da terceirização, que se reflete nas áreas-chave da organização, dificultando, assim, a sua implantação;
- resistências que se sobrepõem ao novo, e o conservadorismo que inibe a aplicação de técnicas modernas;
- dificuldade de se encontrar a parceria ideal, isto é, aqueles que possam atender às condições de qualidade e produtividade exigidas pelas operações;
- risco de coordenação de custos internos, com perda de poder de execução, e a falta de parâmetros de custos internos para comparar com os preços das contratadas; e
- o custo de demissões pode gerar conflito com os Sindicatos, além do desconhecimento da Legislação Trabalhista.

Sob outro ponto de vista, Cruz (2009) alerta para pontos negativos à terceirização, principalmente no tocante à mão de obra, uma vez que tende a aumentar o desemprego ou criar empregos instáveis.

Com o grande número de trabalhadores desempregados, Fonseca (1999) menciona que há uma contradição dentro das expectativas da terceirização, pois se reduzem postos de trabalho na expectativa de aumentar produtividade e lucros e, em contrapartida, se reduz também o poder de compra, que leva à queda de vendas, logo, perde-se lucratividade.

Delgado (2004) menciona que a prática da terceirização cria na mão de obra sentimentos de individualização que geram alta rotatividade e absenteísmo, devido ao fato de os trabalhadores não fazerem parte do processo da empresa contratante.

Para Cruz (2009), com o intuito de gerar competitividade e aumentar o desenvolvimento econômico, a terceirização acaba gerando precarização nas relações trabalhistas, e os empregados passam a ter seus direitos fragmentados.

E, conforme descreve Brasil (1993), a terceirização traz riscos referentes “a custos de mudanças”, pois poderá haver alterações de fornecedores advindos da empresa terceira, e essas empresas deverão se adequar à contratante. Até a adequação das empresas fornecedoras à necessidade da contratante, podem ocorrer custos adicionais.

## **2.5 Aspectos Trabalhistas**

Para Cruz (2009), a terceirização deveria gerar um grande número de empregados para atender à necessidade das empresas contratantes. Entretanto, o que se nota é uma redução do número de empregos formais, gerada pela alta rotatividade nas empresas terceirizadas.

Para a DIEESE/CUT (2011), a terceirização fere os direitos de igualdade, criando relações ultrapassadas de trabalho, gerando uma precarização trabalhista e mostrando a falta de compromisso dos agentes sociais para com a população. Ainda, os sindicalistas mencionam que a terceirização gera danos à comunidade, os quais se transformam em custos que são cobrados da própria população.

O Direito do Trabalho, conforme Martins (2001), ainda tem grandes dificuldades para a aplicação de normas e leis para esta prática, devido às grandes diferenciações que surgem nas prestações de serviços, dificultando o entendimento e regulação deste sistema no âmbito jurídico, e para a fiscalização do trabalho.

## **2.6 Cuidados Relevantes à Terceirização**

Brasil (1993) destaca alguns pontos que devem ser considerados quando se opta pela terceirização. Além disso, é importante que os gestores tenham em suas mãos o controle desta prática, e façam um estudo estratégico antes de terceirizar, para saber se este é o melhor caminho. Ao terceirizar ele diz:

- sempre atividades de apoio, nunca terceirizar o negócio principal;

- verificar se a empresa terceira terá condições de acompanhar as solicitações de demanda da empresa contratante, incluindo suas oscilações;
- escolher empresas de menor poder que o da contratante e bem administradas;
- empresas que se adequem às necessidades da contratante;
- é necessário haver um entrosamento entre ambas as partes;
- optar por empresas influenciáveis por negociações;
- atenção à tecnologia; e
- fazer comparações no mercado.

Há casos em que a terceirização simplesmente reduz o custo operacional dos negócios ou cobre uma lacuna deixada pela falta de estrutura. Em outras situações, o investimento pode não parecer tão atraente pelo lado financeiro, mas permite que o contratante mantenha o foco do trabalho nas suas competências principais, o que certamente vai aumentar a produtividade e gerar melhores resultados (MACHADO, 2013).

## 2.7 Logística

No campo da administração a logística é um assunto relativamente novo, porém não menos importante que outros campos como finanças e *marketing*.

Segundo Bowersox e Closs (2001), em 1990, a *Council of Logistics Management* (CLM) definiu a logística, como:

o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 20).

Oliveira (2014) diz que a logística é a responsável pelo fluxo, planejamento e controle de bens/serviços dentro de uma cadeia produtiva sendo indispensável para o alcance da competitividade.

Ballou (2001, p. 74), menciona que é responsabilidade da logística “colocar o produto no lugar correto, na hora correta e nas condições solicitadas para aumentar o nível de serviço e garantir lucratividade”.

O surgimento da logística está relacionado a Segunda Guerra Mundial e Oliveira (2014) relata que neste período, a logística tratava da movimentação do material bélico, armamento e movimentação das tropas em guerra.

O mesmo autor menciona que, a partir do momento que foi introduzida no mundo dos negócios, a logística estava ligada somente a movimentação e a coordenação de produtos. Com a evolução dos tempos, esse conceito assumiu outras responsabilidades e importâncias, fazendo-se cada vez mais necessária nas organizações.

Bowersox e Closs (2001) abordam a cadeia de suprimentos, sendo a logística, a responsável por fazer todas as informações e produtos se movimentarem dentro deste ciclo, a fim de unir fornecedores e empresas para entregar produtos com qualidade a seus clientes finais.

Ainda, eles dizem que é papel da logística atender os meios e estratégias para levar a integração da cadeia de suprimentos, utilizando práticas que garantam vantagens competitivas e unir a atividade como competência central na organização.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), descrevem a logística sob um ponto de vista que envolve além da movimentação do fluxo da cadeia de suprimentos, a preocupação com o relacionamento com o cliente, transporte, armazenagens e instalações, estoques, tecnologia e a prestação de serviços.

### **3 A TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA DE LATAS & EMBALAGENS S.A.**

#### **3.1 A Empresa Latas & Embalagens S.A.**

A Empresa Latas & Embalagens S.A. é uma *joint venture* entre um grupo brasileiro e outro norte-americano que é um tradicional fabricante de embalagens há mais de 100 anos e, atualmente, é líder no mercado norte-americano em latas de alumínio para bebidas.

Depois de identificada a oportunidade de atuação no nicho de mercado de latas de alumínio, esse grupo saiu a campo para pesquisar a viabilidade do empreendimento e iniciou algumas negociações.

Em busca da melhor tecnologia, encontrou o grupo norte-americano e, em junho de 1995, foi fundada a Empresa Latas & Embalagens S.A., com o objetivo de fabricar embalagens de alumínio para bebidas. E, na atualidade, possui três unidades fabris sendo: duas de latas, uma de tampas, e em construção a terceira, planta de latas.

A Empresa Latas & Embalagens S.A. foi viabilizada por meio de um investimento inicial de US\$ 120 milhões e está posicionada entre as mais eficientes e modernas fábricas do mundo, usando equipamentos de alta precisão e com tecnologia de ponta.

Em fevereiro de 1997, a empresa iniciou suas atividades na cidade de Jacareí-SP. Após aproximadamente 18 meses, principiou as pesquisas iniciais sobre o mercado e tecnologias disponíveis, localização e construção do prédio, e por fim, a contratação de pessoal.

A unidade de Jacareí está instalada em um terreno próximo à Rodovia Presidente Dutra, com 135 mil metros quadrados, sendo mais de 40 mil metros quadrados de área construída. Possui mais de 200 colaboradores e uma capacidade instalada de três bilhões de latas por ano.

Em outubro de 1997, iniciaram-se as operações da fábrica de tampas na cidade de Simões Filho-BA. Foram necessários quatro meses para a limpeza do terreno da fábrica, construção do prédio, instalação das máquinas e a produção do primeiro lote de tampas de alumínio.

Esta unidade está localizada no Centro Industrial de Aratu, região metropolitana de Salvador-BA, em um terreno de 62 mil metros quadrados e seis mil metros quadrados de área construída. Possui mais de 100 colaboradores, e conta com uma capacidade instalada de três bilhões de tampas por ano.

Em novembro de 2009, foi inaugurada mais uma planta destinada à produção de latas em Três Rios-RJ. Esta planta obteve o melhor *startup* da história do grupo americano. O investimento inicial foi de R\$ 150 milhões e pretendia no terceiro ano, faturar R\$ 138 milhões e estava projetada para ter a mesma capacidade produtiva da unidade de Jacareí.

Em 2011, iniciaram-se os trabalhos para a construção da terceira fábrica de latas no Brasil. Esta foi instalada em Alagoinhas-BA e próxima a grandes envasadores e clientes da empresa.

A empresa possui também um escritório localizado na região da Vila Olímpia, em São Paulo, onde conta com mais de 20 colaboradores.

Em 1995, ano inicial das atividades da empresa, a Latas & Embalagens S.A. possuía uma capacidade produtiva de 1,5 bilhões de latas de alumínio por ano. Após 15 anos de operações e investimentos em melhorias nos processos produtivos, a capacidade produtiva atingiu 3,4 bilhões de latas por ano.

### **3.1.1 Principais Produtos e Clientes**

A busca por formas de embalagens inovadoras é uma constante, tendo sempre como objetivo a saúde e o bem-estar dos consumidores, e a praticidade e a conveniência para cada cliente.

A Empresa Latas & Embalagens S.A. está inserida em um nicho de mercado que vem crescendo gradualmente, devido à busca da exigência do consumidor final por qualidade, saúde e responsabilidade social.

No mercado em que atua, a empresa oferece produtos para toda e qualquer empresa do ramo de bebidas que utilizam latas de alumínio como recipiente. Assim seus clientes são as indústrias cervejeiras, de refrigerantes, sucos, água, entre outros.

O foco da empresa está nos clientes de menor porte, pois eles são os responsáveis pela maior parte da produção da empresa, mas também atende clientes de maior porte que atuam em parceria com a empresa.

Os principais clientes da empresa Latas & Embalagens são:

- Heineken.
- Cervejaria Petrópolis (Itaipava, Crystal).
- Casa di Conti (Cerveja Conti, Cerveja Samba).
- *Allston Brew.*
- WOW (Sufresh).
- *Newage.*
- Diággeo (*Smirnoff Ice*).

### 3.1.2 Principais Produtos e Processos

A empresa produz exclusivamente latas de alumínio para bebidas, nas configurações de 350 mL, 269 mL, 473 mL e 500 mL. A lata de alumínio é um recipiente cilíndrico que acondiciona alimentos ou bebidas.

O armazenamento de alimentos sempre foi um grande problema para a humanidade devido à sazonalidade entre sua produção e seu consumo. Anteriormente, por falta de tecnologia, os alimentos eram armazenados sem processamento.

Contudo, à medida que a população foi se urbanizando, surgiu a necessidade do alimento estar à disposição dos consumidores com rapidez e boa qualidade. E esta necessidade deu origem ao desenvolvimento das tecnologias de processamento e conservação de alimentos.

O alumínio é atóxico, resistente e maleável. É, por possuir tais características, o material ideal para acondicionar alimentos, produtos de higiene e beleza, e ainda, medicamentos sensíveis à luz, à água e ao calor.

São embalagens bastante seguras para o consumidor, além de gerarem economia de eletricidade por gelarem muito rápido. O alumínio é muito mais leve do que o vidro, não enferruja e mantém o sabor da bebida inalterado. A lata de alumínio é 100% e infinitamente reciclável, o que diminui os danos ao meio ambiente.

A lata possui ainda as seguintes características:

- **Peso:** cada lata vazia pesa pouco mais de 13 gramas.
- **Economia de espaço:** é possível ganhar mais espaço, tanto na armazenagem, quanto na gôndola (ponto de venda) e na geladeira.

- **Economia de energia:** a lata gela mais rápido que os demais recipientes de embalagem, proporcionando assim, uma economia substancial de energia.
- **Apelo visual:** oferece modernos recursos variados de decoração.
- **Apelo econômico/social:** aproximadamente 160.000 pessoas são sustentadas exclusivamente da venda de sucata de alumínio.
- **Apelo ecológico:** com a reciclagem de 1 kg de alumínio, economiza-se 95% da energia elétrica que seria necessária para produzir a mesma quantidade de alumínio.

### 3.1.3 O Processo de Fabricação da Lata

Existe um longo processo composto de oito passos para se chegar a uma lata de bebida. O primeiro passo é a formação do corpo. O alumínio laminado, que vem em grandes bobinas (Figura 2), entra na prensa de estampagem (Figura 1).

**Figura 1** – Prensa de estampagem



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

A Figura 1 demonstra a prensa que transforma a bobina de alumínio em copos que se tornarão latas para consumo de bebidas. A Figura 2 mostra as bobinas de alumínio que neste estágio ainda tem a espessura da lâmina original.

**Figura 2** – Bobina de alumínio laminado



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

O equipamento computadorizado, corta a chapa em vários discos dando-lhes a forma de um copo, como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3** – Chapa no formato de copos



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

Em seguida, os copos seguem para outra prensa que os submeterá a uma grande pressão e afinará a espessura de suas paredes externas, esticando-as para formar o corpo da lata, conforme é vendida com o produto.

Na saída da prensa, apresentada na Figura 4, as bordas superiores são aparadas para que todos os corpos das latas fiquem da mesma altura.

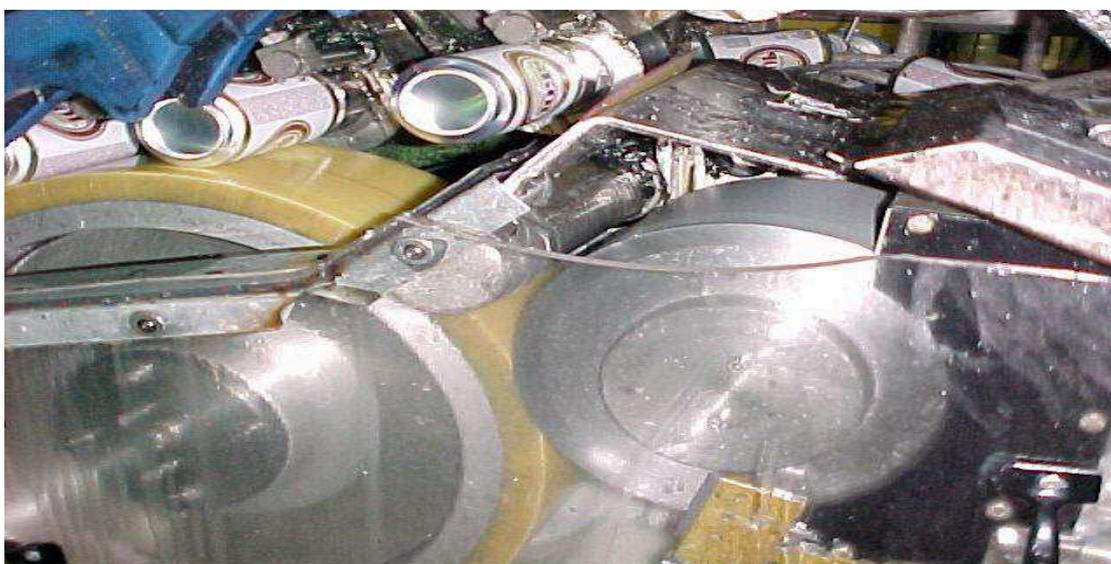
**Figura 4** – Prensa de ajuste de altura



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

Na sequência, ocorre o processo de lavagem da lata, por dentro e por fora (Figura 4). Na lavadora, as latas passam por vários banhos e depois vão para um forno de secagem, o que garante sua limpeza e esterilização.

**Figura 5** - Processo de lavagem das latas



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

A Figura 6 mostra a impressão dos rótulos que são feitos por um sistema de flexografia e podem receber várias cores ao mesmo tempo. As máquinas mais modernas conseguem imprimir acima de duas mil latas por minuto.

**Figura 6** - Impressão dos rótulos



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

O quinto passo é o revestimento interno. As latas recebem jatos de *spray* especial para formar uma película de proteção extra. Após, seguem novamente para um forno de secagem.

Em seguida, recebem outros jatos de *spray* de verniz para formar uma nova película de proteção extra, a fim de evitar a formação de bolhas, metal exposto, falha de adesão, dentre outros problemas. A seguir, as latas são encaminhadas novamente para um forno de secagem.

A última etapa de fabricação consiste na moldagem dos "pescoços" e do perfil da borda da lata, para que a tampa possa ser encaixada.

O diâmetro da boca tem passado por um processo de diminuição nos últimos anos, permitindo utilizar uma tampa menor, o que, conseqüentemente, reduziu o custo da embalagem.

As Figuras 7 e 8 apresentam os diâmetros da boca da lata que eram fabricados na empresa no passado e no presente.

**Figura 7** - Tampa com diâmetro menor da boca



dreamstime.com

Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

**Figura 8** - Tampa com diâmetro maior da boca



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

Na Empresa Latas & Embalagens S.A., os itens qualidade e resistência são condições essenciais de uma boa tampa, produzida com alta tecnologia e usando um sistema chamado *stay-on-tab* (anel que não se desprende da tampa).

As tampas são estampadas a partir de uma chapa envernizada de ambos os lados. Em seguida, recebem um composto selante para garantir a perfeita vedação entre elas e os seus corpos.

Elas são, posteriormente, colocadas em uma prensa de alta precisão para formação e fixação dos anéis. Depois de prontas e inspecionadas, as tampas são embaladas para armazenagem e transporte.

A Figura 9 demonstra o corpo da lata pronto.

**Figura 9** – Lata pronta



Fonte: Latas & Embalagens S.A. (2016)

Com a lata pronta para a estampagem, o último passo é o controle de qualidade, o qual é feito por meio de um teste de luz de alta intensidade. Todas as latas passam por esta avaliação, que é capaz de detectar qualquer defeito. De cada

lote produzido, são retiradas amostras para controle estatístico de qualidade, inclusive testes mecânicos de resistência à pressão interna e externa.

### **3.2 A Terceirização dos Processos Logísticos na Empresa**

Após sua fundação, a empresa foi se consolidando junto a seus clientes no mercado. Isso gerou a necessidade de reavaliar seus processos, a fim de levar a empresa de dentro do mercado nacional de um pequeno grupo explorador de nichos de mercado para uma grande potência no ramo das latas de alumínio.

Com o mercado também crescendo, os clientes foram se tornando cada vez mais exigentes, e para conseguirem sobreviver em um mundo altamente competitivo, passaram a apostar nas embalagens como uma forma atrativa para aumentar suas participações no mercado.

E, assim, os clientes da Empresa Lata & Embalagens S.A. passaram a exigir latas em tamanhos variados e com *designs* diferenciados em suas embalagens, além de terem latas com embalagens promocionais, sazonais e que atendessem aos estímulos dos clientes finais.

Para atender a essa demanda cada vez mais exigente, a Empresa Lata & Embalagens S.A. compreendeu que seria preciso focar no seu *core business*, o qual era a fabricação de latas de alumínio, e, para isso, seria preciso levantar recursos para modernizar sua linha de produção.

Neste mesmo momento, crescia no mercado a terceirização de alguns serviços, os quais proporcionavam às empresas a possibilidade de gerenciar somente aquilo definido como de suma importância para sua manutenção, enquanto outras áreas que serviam apenas como apoio passaram a ser gerenciadas por outras empresas, as chamadas de “terceiras”.

Foi então que a Empresa Lata & Embalagens S.A. iniciou o processo de terceirização na área de logística e de materiais, começando pela expedição, no mês de março de 2010.

A terceirização na logística deixou de ser um processo eventual para fazer parte do dia a dia das organizações, criando uma união entre empresas, a fim de realizar atividades com maior eficiência e especialização.

Para Bernstorff e Cunha (2000), o processo de terceirização consiste na modernização da cultura da empresa que só é possível com a reavaliação da

postura empresarial por parte da alta gerência, estudando minuciosamente aquilo que pode ser terceirizado, valorizando seus bons profissionais internos e, sobretudo, estando disposta a fazer uma alta avaliação cultural e profissional.

A Empresa Lata & Embalagens S.A., em busca dos melhores parceiros para dividir o bom momento que vivia no mercado, procurou por empresas com conhecimento em movimentação de material e administração armazéns, e que pudessem trazer oportunidades de melhorias com *know-how*.

Girardi (1999) relata que o sucesso da terceirização está diretamente ligado à relação entre as duas partes do negócio, que devem estar baseadas na capacidade de criar uma parceria saudável e na sua manutenção.

A Empresa Lata & Embalagens S.A. passou por um longo processo, dividido em etapas, até a conclusão e contratação do provedor de serviços logísticos.

O processo de seleção da empresa contratada levou em consideração a grande quantidade de empresas no mercado que atuam como operadores logísticos e sua gama de atividades oferecidas, mas consideraram uma empresa que atuasse com maior afinidade às propostas da empresa em busca dos melhores resultados.

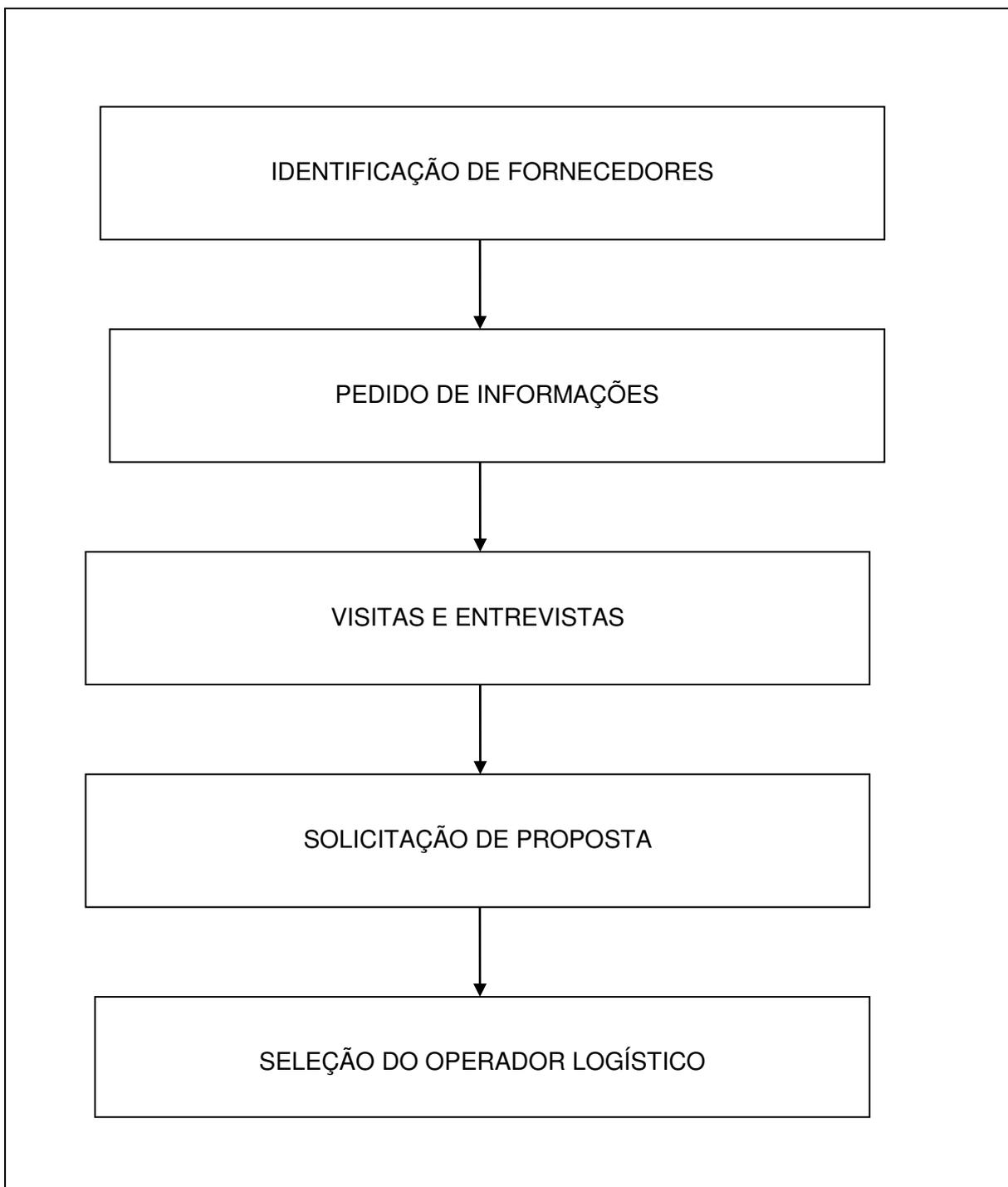
A Empresa Lata & Embalagens S.A. se preparou para receber as ofertas do mercado de forma tranquila e segura, reconhecendo que este mercado oferece uma extensa rede de possibilidade de serviços diferenciados, e empresas prestadoras de serviços já consolidadas no mercado.

Todo o processo de escolha do prestador de serviços passou por uma longa análise da alta administração da organização, considerando etapas importantes para a terceirização.

Hamacher (2007, *apud* NAZÁRIO; ABRAHÃO, 2002) identificou a estrutura para um processo de terceirização. Para ele, a identificação do prestador é a primeira etapa, que deve ser realizada em curto prazo. Em seguida, a aplicação de um questionário aos potenciais candidatos que permita conhecer melhor cada um e suas habilidades.

Na sequência, realizar a visita aos candidatos, conhecer suas estruturas e verificar sua capacidade quanto ao atendimento a ser contratado. Logo, a próxima etapa exige a análise da contratante informando o que se espera a partir de um projeto geral e recebendo deles, os candidatos a prestarem serviços, respostas e soluções à necessidade apresentada.

A Figura 10 apresenta as etapas de todo o processo.

**Figura 10** - Processo estruturado de seleção do operador logístico

Fonte: Adaptado de Hamacher (2007)

Ao final de todo o processo, a Empresa optou por um grupo que já prestava serviços de transporte para ela e também já atuava com a terceirização em outras empresas do mesmo ramo, fator determinante para a escolha da contratada.

Dentro do gerenciamento de armazém, todo o serviço de movimentação de material, movimentação de produtos químicos e inflamáveis, retrabalho do material

de embalagem, bem como as empilhadeiras da operação, passou a ser responsabilidade da empresa contratada.

A movimentação de todo e qualquer material exige determinados cuidados. No caso da movimentação dos *palets* de lata de alumínio, tais cuidados devem ser redobrados devido ser um material leve e que sofre avarias facilmente. A queda de *palets* de latas, o amassamentos de latas, a falta de latas em um pallet compõem os riscos que a movimentação deste material oferece. Dessa forma, todos os operadores de empilhadeira devem ser capacitados e treinados.

A área de materiais contava com vinte e três colaboradores diretos distribuídos entre administrativo e operacional, sendo que eles atuavam divididos em quatro turnos. Com a terceirização, a quantia total de pessoas na área se manteve, mas a quantia de colaboradores diretos foi reduzida para quatro colaboradores, os demais são indiretos.

Foram contratados dezenove operadores, outros foram remanejados para outros setores e alguns dispensados, dos quais um é habilitado para Movimentação Operacional de Produtos Perigosos (MOPE) para a movimentação do produto inflamável e, os demais, habilitados apenas para operar empilhadeiras, os quais foram distribuídos da seguinte forma:

- quatro em cada turno operando empilhadeira, uma vez que a Empresa opera em escala 4x4, com doze horas de trabalho por dia durante quatro dias, e folga quatro dias consecutivos; e
- três no horário administrativo, sendo um do inflamável e os demais no retrabalho de material de embalagem.

Ao longo do tempo, o processo de terceirização foi se consolidando dentro da organização e os contratos foram sendo alterados, corrigidos e novos serviços foram sendo incluídos.

A terceirização dentro dos clientes foi um passo importante para a Empresa Lata & Embalagens S.A., e teve seu início com o processo de quarteirização. Tal medida resultou em grandes benefícios para todas as partes envolvidas, e, principalmente, para a contratante que assumiu o processo de terceirização do negócio como uma vantagem.

A quarteirização consiste na contratação de uma empresa para administrar os trabalhos de um terceiro. Grutka Junior (2014) diz que a quarteirização logística ou *Fourth-Party Logistics* é o gerenciamento da terceirização. Trata-se de delegar a um

terceiro que seja especialista em determinado assunto, gerenciar as relações com os demais parceiros do negócio.

Existia um trabalho feito dentro de alguns clientes, que cuidava do retorno do material de embalagem para a Empresa Lata & Embalagens S.A. Esse trabalho era feito por empresas contratadas pelos clientes e a responsabilidade era da Empresa Lata & Embalagens S.A. Logo a empresa percebeu que tomar para si todo os processos dos *on-sites* traria mais benefícios.

A mão de obra instalada nos grandes clientes da Empresa Latas & Embalagens S.A. é responsável por todo o retrabalho do material de embalagem que sai das linhas de produção, além de seu correto reenvio para reuso na produção das latas ou para o devido descarte.

O trabalho que era feito anteriormente pelas próprias cervejarias não tinha o cuidado necessário e nenhum tipo de padrão para a melhor manutenção do material, o que gerava grandes perdas.

Com a entrada da terceirização, ficou por conta da empresa contratada todo o processo de logística reversa, o qual ficou responsável por criar um modelo padronizado de manuseio, controle, e movimentação, que minimizou as perdas e gerou um alto índice de satisfação para todas as partes envolvidas.

### **3.2.1 Os Impactos da Terceirização na Empresa**

Com base na análise *in loco*, com a participação da pesquisadora, a inserção da estratégia da terceirização na organização teve que ser arquitetada considerando processos, posição, valores, e visão da empresa, para aumentar a competitividade, a manutenção da empresa, e oferecer ao cliente aquilo que ele almeja, que é o preço com qualidade.

Durante aproximadamente dez anos de existência da empresa, ela manteve todos os processos e serviços sob sua responsabilidade. Com a chegada de novas estratégias, novos modelos de negócio, e nova gestão, a terceirização passou a fazer parte do negócio, gerando conflitos culturais dentro da organização.

Valença e Barbosa (2002) descrevem que,

a contratação de um serviço terceirizado não pode levar em consideração a análise simples de comparação de custo entre comprar ou fazer. Devem-se considerar também questões ligadas à estratégia do negócio, tecnologia, estrutura, processos, pessoas e todos os fatores que compõem o processo da empresa (VALENÇA; BARBOSA, 2002, p. 124).

O quadro de colaboradores que era todo da empresa passou a ser dividido, o que gerou a realocação de pessoas, remanejamento para outras unidades, e até mesmo demissões. Em um ambiente em que noventa por cento dos colaboradores iniciaram suas funções junto à construção da empresa, surgiram muitas dificuldades para a aceitação da terceirização.

Valença e Barbosa (2002, p. 125) apontam justamente como sendo os principais problemas da terceirização “o choque cultural entre contratante e contratada, assuntos de aspectos trabalhistas e sindicais, o clima interno, os investimentos em recursos humanos, e a criação do sentimento de parceria e suas relações”.

A proposta inicial foi vista com restrições pelos funcionários, que se sentiram receosos de serem dispensados, e por esse motivo, não colaboravam com o andamento dos negócios da área terceirizada quando eram solicitados.

E mesmo os colaboradores da Empresa Latas & Embalagens que permaneceram na expedição, a área terceirizada, para gerenciar e controlar os negócios internos se sentiam ameaçados com a presença da empresa terceirizada.

O impacto com a entrada deste novo modelo de negócio afetou todas as áreas da empresa. A produção que era estimada em seis milhões de latas por dia, durante alguns meses, não conseguia ultrapassar o número de cinco milhões e quinhentas mil latas por dia, uma redução bastante significativa.

Durante esse período, a empresa procurava na produção falhas mecânicas que pudessem justificar a queda de eficiência da linha de produção. Em seguida, tentou encontrar problemas com a matéria-prima para justificar o baixo rendimento.

Neste momento, a empresa passava por um processo de avaliação para entrada no *ranking* das melhores empresas de uma conceituada revista. Em uma das etapas, são chamados alguns colaboradores aleatoriamente para responder questões sobre a empresa.

Ao final do processo, a empresa não conseguiu se classificar, e o *feedback* da consultoria mostrou a ela que haviam oportunidades de melhorias que precisavam ser exploradas para assim fazer parte do seleto grupo de empresas classificadas pela revista. No campo que dizia respeito a colaboradores ainda havia muito a ser feito.

Foi nesse contexto que a Empresa Latas & Embalagens S.A. percebeu a insatisfação vinda de seus colaboradores, e contratou uma empresa de consultoria em gestão de pessoas para auxiliar em seus negócios.

O resultado apontado pela empresa de consultoria demonstrou a existência de deficiência na gestão de pessoas da Empresa Lata & Embalagens S.A., com grande desmotivação dos colaboradores, causada pelo medo da terceirização que iniciava seus trabalhos na empresa.

Para Valença e Barbosa (2002), as empresas ainda não se atentaram para a inclusão de projetos no gerenciamento da terceirização que tratem da cultura organizacional e do relacionamento entre colaboradores e terceiros.

Assim, a alta administração da Empresa Lata & Embalagens S.A. percebeu algumas falhas na contratação da terceirização:

- Não consideraram a cultura organizacional da Empresa Lata & Embalagens S.A.
- Não orientaram seus colaboradores quanto aos objetivos da implantação de uma empresa terceirizada, tratando-se de um novo negócio para a e Empresa Lata & Embalagens S.A.
- Não consideraram o fator humano que emana dentro da organização.
- A cobrança por resultados pela alta administração focava apenas os valores da Empresa Lata & Embalagens S.A.

Dessa forma, iniciou-se um processo de orientação, por meio da consultoria, para que os colaboradores da Empresa Lata & Embalagens S.A. entendessem que o objetivo dela consistia em garantir a produção com maior e melhor qualidade, a fim de alavancar seu número de clientes, e colher números que seriam benéficos a todos durante o processo.

A partir deste trabalho, resultados positivos com a terceirização começaram a ser notados. A quebra da resistência dos colaboradores abriu espaço para que a área terceirizada pudesse iniciar a busca pela excelência profissional.

Outro fator importante diz respeito ao despreparo da alta administração para a entrada da terceirização. Em um primeiro momento, houve muitos conflitos, pois a administração cobrava determinados resultados que muitas vezes não estavam no escopo do que foi contratado. Além disso, ela também se confundia tentando delegar à empresa contratada responsabilidades da contratante.

Tal fato exigiu uma adequação da Empresa Latas & Embalagens S.A. para que os objetivos pretendidos fossem alcançados. A gerência da área de materiais foi ao mercado por meio de *benchmarking* com outras empresas da área a fim de averiguar e melhorar suas práticas quanto à terceirização, e alinhar essas atividades com seus objetivos pretendidos.

Posterior ao processo de terceirização, com todos os processos alinhados e a atividades acontecendo de forma rotineira, notou-se a necessidade de ajustes e estruturação de áreas, bem como a necessidade de acompanhamento dos processos por profissionais qualificados, pois as atividades estavam se tornando demasiadamente rotineiras, o que poderia, eventualmente, causar uma estagnação no crescimento da empresa.

Em longo prazo, a Empresa Lata & Embalagens S.A. aprendeu a gerenciar esse modelo de negócio tratando todos os impactos trazidos pela terceirização de maneira a transformá-los em oportunidades de melhorias para toda a cadeia.

Para Guilhermino e Araújo (2013, p. 73), “a terceirização independentemente de como é feita, sempre causa dúvidas e dificuldades para as empresas”. A estabilidade dos empregos gera conflitos sindicais; os organogramas das empresas muitas vezes perdem cargos de gestão, e para isto, é preciso estar preparado para a adaptação a uma nova realidade e novos perfis.

A Empresa Latas & Embalagens S.A. entendeu que a terceirização poderia ajudar a garantir sua competitividade e qualidade no mercado, considerando a redução de custos como uma das oportunidades deste modelo de negócio, e não fator principal dele, e que seu sucesso dependerá da sua busca pela melhoria da qualidade em seus produtos, produtividade e foco na produção das latas de alumínio.

### **3.2.2 As Vantagens obtidas com a Terceirização na Empresa**

Diversos são os motivos que levam as empresas a terceirizar seus serviços de apoio, entre eles, destacam-se a dedicação ao negócio principal da empresa, redução dos custos e a busca por competitividade.

Rezende (2008) destaca como principais motivos para terceirizar:

- maior dedicação ao *core business*;
- redução e controle dos custos logísticos;

- diminuir investimentos substituindo custos fixos por variáveis;
- empregar novos canais de distribuição; e
- obter diferencial competitivo.

Foi neste contexto que a Empresa Latas & Embalagens S.A. inseriu em seus processos, empresas com conhecimento técnico nos negócios que não estavam ligados diretamente à produção das latas de alumínio.

Após todo o processo de implantação e estruturação da terceirização, e a partir do momento em que este modelo de negócio passou a fazer parte da cultura da Empresa Lata & Embalagens S.A., foi possível perceber as vantagens promovidas pela terceirização.

Dentro da área terceirizada, houve uma menor preocupação com o abastecimento de suprimentos para máquinas e equipamentos de proteção individual de segurança para as pessoas, o que gerou resultados significativos para a empresa.

É notório o aumento no nível de serviço e a satisfação do cliente após a entrada de uma empresa com *know-how* em determinadas atividades. E ainda baixo *turn-over* e queda na necessidade de recrutamento e reciclagem.

Para a gerência de logística e de materiais, os resultados foram uma facilidade maior na tomada de decisão, com análises mais objetivas, e uma facilidade na definição das prioridades da área, além de maior controle do produto acabado e estoque.

As despesas da área tornaram-se muito previsíveis, e, ao mesmo tempo, permitiram espaço para a sofisticação da área dentro dos orçamentos anuais.

A responsabilidade da Empresa Lata & Embalagens S.A. em relação a pessoas, avarias de produtos acabados e danos no patrimônio foram transferidas para a empresa contratada.

A redução dos custos, um dos fatores principais pelos quais as empresas decidem terceirizar, se mostrou como uma vantagem significativa para os negócios da empresa, permitindo a aquisição de melhores recursos para a produção da lata.

Foi possível notar uma melhor utilização de recursos possibilitada pelo enxugamento da estrutura organizacional da área, além de uma melhor circulação de informações entre as pessoas dela.

Outras vantagens também apareceram com a terceirização dentro da Empresa Latas & Embalagens S. A. resultando na aquisição de ativos para apoio e investimentos que foram revertidos para necessidades ligadas ao negócio principal da empresa, como modernização das linhas de produção.

A terceirização trouxe vantagens competitivas para a empresa, pois ela passou a ter maior agilidade, conseguindo responder rapidamente às necessidades do cliente, com um fluxo de informações menor e uma tomada de decisão menos complexa.

Além disso, a terceirização pode trazer a melhoria de serviços quando a empresa não está preocupada apenas com a redução de custos em curto prazo, e consegue manter o relacionamento com o cliente.

A logística e seus processos têm crescido consideravelmente dentro das empresas, pois ela é a responsável por controlar e movimentar todo o ciclo do processo. Logo, a alta administração se conscientizou de que a logística é um ciclo permanente que merece total atenção, e sua terceirização ou não deve ser feita com um minucioso estudo para não colocar em risco a imagem da empresa.

A criação da parceria e a terceirização da área de logística e de materiais abriram possibilidades de negócios para outras empresas, e permitiu tanto a contratante, quanto a contratada um ganho em especialização, com eficiência e eficácia, aproximando a empresa dos clientes e do mercado.

### **3.2.3 Resultados obtidos com a Terceirização na Empresa**

Em geral, a terceirização traz para a empresa a oportunidade de se concentrar e se especializar naquilo em que consiste o seu negócio principal. No caso da Empresa Latas & Embalagens S.A., é a produção das latas de alumínio.

Isso permitiu resultados positivos no processo de fabricação das latas, como a melhoria dos equipamentos da linha de produção, e, em consequência, o aumento da produtividade; e a melhoria nas embalagens que formam os *palets* de latas, as quais garantem a entrega do produto com a qualidade exigida

Além disso, com conhecimento específico, a empresa terceirizada fez um estudo de melhorias no processo de movimentação do material produzido pela Empresa Lata & Embalagens S.A., e os resultados obtidos foram:

- a queda no número de avarias, pois antes da terceirização existia uma perda de aproximadamente cento e trinta mil latas por mês referente a amassamentos na área e em dezembro de 2015 estes mesmos números estavam em trinta e sete mil latas por mês;
- as quedas de *palets* foram reduzidas da média de doze ao mês; durante o início do processo, para três *palets* no mês em dezembro de 2015, com redução dos acidentes na linha de produção com empilhadeiras preparadas para este tipo de processo.

Isso permitiu à empresa produzir e entregar a seus clientes produtos com qualidade, latas sem amassamento, *palets* completos sem a falta de material, as impressões dos rótulos em perfeito estado, além de uma melhoria no uso de alguns químicos que formam a lata, aumentando, assim, a agilidade em seu transporte dentro das linhas de produção, gerando, portanto, grande satisfação do cliente.

Com o crescimento do negócio, a empresa percebeu a necessidade de focar nas exigências do cliente transformando isso em seu o foco principal.

Foi com esse objetivo que a Empresa Lata & Embalagens S.A. aderiu à terceirização, ou seja, para dar ênfase a suas atividades produtivas na fabricação da lata de alumínio, a fim de obter vantagem competitiva no mercado e permitir sua continuidade.

A Empresa Lata & Embalagens S.A. descobriu a importância da atuação da terceirização dentro do seu planejamento estratégico para que os resultados colhidos propiciem recursos a seu favor. Mas, o mais importante foi compreender o poder da cultura organizacional, devendo receber atenção da alta gerência, pois a resistência das pessoas, em geral, pode ser um fator preponderante para o sucesso de qualquer estratégia.

Para atuar com o processo da cultura organizacional e, em consequência, quebrar a resistência das pessoas, a Empresa Lata & Embalagens S.A. criou políticas de recursos humanos que garantissem boas relações com os colaboradores; melhorou seu sistema de comunicação interna, facilitando o acesso de todos a informações importantes; criou um espaço em que todos os colaboradores tenham acesso à alta administração por meio de reuniões mensais, para que as dúvidas sejam respondidas e sugestões de melhorias colhidas.

Os treinamentos passaram a ser ministrados por empresas contratadas para levar ao entendimento de todos os colaboradores o sentido e a necessidade de

mudanças que as organizações passam, e a importância da quebra de paradigmas para que a organização consiga se manter atualizada no mercado.

A alta administração passou a reconhecer que, ao terceirizar seus processos, precisava ter amplo conhecimento do processo de gestão, além do conhecimento da terceirização, e como integrá-la ao seu processo de clientes interno e externo.

A entrada da terceirização ocorreu com total desconhecimento da alta administração sobre o assunto, com o único propósito de reduzir custos, pois a área de logística era vista como despesa para a empresa.

Com a terceirização, o crescimento da Empresa Latas & Embalagens S.A., foi medido pelo número da produção de latas por dia, que passou de cinco milhões e quinhentos mil para sete milhões e quinhentas mil latas por dia, e também das vendas, que passou de cinco milhões para doze milhões de latas por dia, entre os anos de 2010 e 2015.

O resultado também foi medido pelo seu número de clientes que praticamente dobrou neste mesmo período, passando de 53 para 104 clientes. A empresa passou de duas unidades fabris para quatro unidades no país e para conseguir atender essa demanda, novas visões de negócio surgiram, e a logística tornou-se um ponto estratégico para aumentar a competitividade e ganhar novos mercados.

Devido à terceirização da área de logística, e já fazendo parte do planejamento estratégico da Empresa Lata & Embalagens S. A., a implantação do processo apresentou resultados importantes, principalmente no que se refere a salários, uma vez que o gasto mensal em folha de pagamento era de aproximadamente R\$ 115.371,00 com os colaboradores. E, com a terceirização, a Empresa Lata & Embalagens S.A. passou a ter um gasto mensal de R\$ 85.050,00 conforme contrato uma economia de R\$ 30.321,00 ao mês, não considerando os benefícios.

Quanto às empilhadeiras, a Empresa Lata & Embalagens S.A. tinha um custo mensal de manutenção de R\$ 100.000,00. Com a terceirização, a empresa contratada é detentora de todas as máquinas e tem a responsabilidade de fazer a aquisição de novas máquinas a cada 50.000 quilômetros rodados, além de efetuar a manutenção delas.

A média de preço de uma empilhadeira nova, como as usadas na operação, é de R\$ 50.000,00. A Empresa Lata & Embalagens S.A. faz uso de seis empilhadeiras, que rodam vinte e quatro horas, todos os dias da semana, o que obriga a troca das

máquinas constantemente. Conforme contrato, a Empresa Latas & Embalagens paga pelo aluguel das máquinas operando de acordo com suas necessidades o valor de R\$ 60.000,00 por mês.

Entretanto, os resultados mais importantes da terceirização têm ocorrido nos *on-sites*, que é a terceirização instalada nos clientes para tratamento do material de embalagem da Empresa Latas & Embalagens S.A.

Após o levantamento, foi verificado que as perdas relativas ao material de embalagem que seguiram para os seus dois maiores clientes somaram R\$ 200.000,00 no mês de fevereiro de 2015. Em dezembro de 2015, este número estava em R\$ 85.000,00, devido aos trabalhos feitos com procedimentos e treinamentos.

Aos *on-sites* cabe a responsabilidade de tratar todo o material de embalagem, que compõe um *palet* de lata; *palet* de plástico, quadro de topo e folha separadora.

O material é todo reutilizável e reciclável, e ao ser liberado na linha de produção dos clientes, devem retornar para produção das latas de alumínio. Contudo, o que estiver em conformidade para utilização retorna pronto para o uso na linha de produção, e o material não conforme retorna para que tenha seu devido descarte.

Com a chegada da terceirização, notou-se que a grande perda do material de embalagem ocorria devido ao seu não retorno correto, sendo enviado, algumas vezes, para os concorrentes ou usado para descarte de materiais diversos dos clientes, e até inutilizados após despaletização por falta de conhecimento de quem manuseava.

A Empresa Lata & Embalagens S.A. junto a contratada adotaram procedimentos e treinamentos relacionados à correta utilização de seu material de embalagem, o preparo e o manuseio para reutilização, e obteve até setembro de 2015 um retorno de 87% do seu material de embalagem, antes do processo de terceirização era 38%. Espera-se que, com o contínuo processo de treinamento da terceirizada, a Empresa Lata & Embalagens S.A. possa obter um retorno de 100% de suas embalagens.

Quanto à expedição de material, a rastreabilidade das cargas tem permitido respostas rápidas aos clientes, pois antes do processo de terceirização existiam muitos problemas nos veículos que faziam o transporte dos produtos – problemas internos de transportadora, falta de manutenção dos veículos, cansaço dos

motoristas que, ao saírem do pátio da Empresa Lata & Embalagens S.A. com destino ao cliente com um determinado *lead time* (tempo determinado de entrega), acabavam chegando atrasados, descumprindo prazos acordados.

Esses problemas nos veículos geravam custos extras, pois em geral, os atrasos comprometiam o contrato dos seus clientes, que perdiam a venda de milhões de litros de bebidas aos consumidores, e repassavam as perdas à Empresa Latas & Embalagens S. A., a qual tinha que pagar pelas perdas ocorridas.

A Empresa Latas & Embalagens S. A. com atuação da terceirizada, passou a efetuar o rastreamento do caminhão desde a colocação da carga até o cliente. Com o monitoramento, não houve mais perdas, pois quando um determinado caminhão apresenta algum problema, a transportadora é acionada imediatamente, fazendo a substituição do veículo avariado, evitando atrasos.

E se o veículo ou o próximo carro não conseguir atender o cliente, a Empresa Latas & Embalagens S.A. repassa os valores de perdas à terceirizada responsável.

Assim, a terceirização trouxe aos processos citados novas soluções logísticas tais como os *on-sites* e a melhoria das embalagens, o rastreamento das cargas, máquinas preparadas para a operação das latas de alumínio, uma vez que a terceirizada tem conhecimento e é uma referência nesse setor.

Além da redução de custos com mão de obra, a Empresa Latas & Embalagens S. A. deixou de ter responsabilidades sociais, sindicais e trabalhistas, sendo que com a contratação de empresas terceirizadas acabou gerando valores mensais fixos, o que permitiu uma visão em longo prazo, com foco em todo processo de produção.

Observou-se também o aumento da eficiência nas áreas terceirizadas, com a produtividade gerada pela especialização dos serviços e o comprometimento, permitindo à gerência agilidade na tomada de decisão.

## 4 CONCLUSÃO

A busca pela vantagem competitiva por meio da eficiência faz com que as empresas procurem em um mercado globalizado técnicas e processos que as auxiliem na agilidade para entregar respostas aos clientes, no momento exato que estes necessitam. É neste contexto que a logística sofre pressões frequentes das organizações, para que trabalhe com rapidez e eficiência, tendo em vista a satisfação do cliente.

Na atualidade, sobreviver neste ambiente globalizado e competitivo, é uma tarefa difícil para qualquer organização, e a empresa que souber enfrentar as adversidades do cotidiano, com um bom gerenciamento da sua cadeia produtiva poderá ganhar vantagens frente à concorrência. A busca por essa eficiência encontra na terceirização uma aliada com o intuito de formar uma aliança pelo sucesso.

No Brasil, a terceirização tem crescido, fazendo parte do cotidiano das empresas cada vez mais, as quais buscam entregar parte de seus processos para empresas terceiras capacitadas e com alto conhecimento, para assim gerar todos os seus esforços a fim de obter os melhores resultados no seu *core business*, enquanto suas atividades de apoio são bem administradas por terceiros.

Para entender melhor a terceirização e seus resultados, este estudo questionou a respeito dos resultados obtidos por uma empresa do ramo de latas de alumínio para bebidas, após a implantação da terceirização nos seus processos logísticos, e verificou-se que a partir do momento em que é feito um estudo do processo e identificado o que deve ser terceirizado, as empresas terceiras tendem a oferecer uma nova concepção na sua cultura organizacional, permitindo a redução de custos, efetuar novos investimentos para modernização das linhas de produção e, ao final, a satisfação do cliente é garantida com respostas rápidas e produtos com qualidade.

A análise dos efeitos da terceirização na empresa como um todo mostrou que a resistência das pessoas para receber essa nova realidade pode gerar conflitos, os quais tendem a ser eliminados quando os objetivos são bem disseminados e compartilhados por todo o grupo.

E, quando os colaboradores terceirizados se sentem fazendo parte da organização, agem para que o novo processo tenha resultados positivos, compreendendo que essa é mais uma ferramenta de gestão na busca pelos melhores resultados.

Diversas são as vantagens e desvantagens da terceirização e seus impactos nos processos de negócios das organizações. A redução de custos consiste em um dos principais elementos para a entrada dessa técnica, junto ao foco no real negócio da empresa. Porém, tal vantagem contrasta com demissões e reestruturação dos níveis organizacionais.

Em relação ao objetivo do estudo, o qual consistiu em analisar os impactos da terceirização dos processos logísticos na Empresa Latas & Embalagens S.A., demonstrou-se que o resultado da terceirização nos processos logísticos foi obter maior rapidez nas atividades que propicia menor *lead time* da operação, maior proximidade do cliente e o beneficiamento no tratamento das solicitações feitas por ele, e agilidade nos processos que dependem do cliente quando este se torna o fornecedor da informação ou de recursos.

Quanto à adoção de parcerias como uma ferramenta na busca constante da melhoria contínua, o estudo mostrou que a terceirização apresenta muitos pontos fortes, tais como a possibilidade da empresa adentrar nos processos do cliente e, indiretamente, fazer parte deles, além de criar parcerias entre empresas e fomentar o mercado.

A da terceirização dos processos logísticos e a adoção das parcerias tornaram-se uma grande ferramenta na busca constante da melhoria contínua, com a remodelação de processos antigos para uma abordagem moderna e eficiente na gestão da logística, a qual se transformou em elo entre empresa e cliente, propiciando à empresa, em sua totalidade, expandir-se no mercado de bebidas, atendendo a todas as exigências de qualidade que o mercado deseja.

Dessa forma, conclui-se que a terceirização na Empresa Latas & Embalagens S.A tornou-se uma ferramenta pela busca da vantagem competitiva, e criou uma aliança estratégica entre ela e as demais partes envolvidas, permitindo um crescimento no mercado mediante os bons produtos entregues, considerando suas competências e a parceria com outrem que se doaram para juntos construírem uma área logística dentro da Empresa capacitada a enfrentar as adversidades do mercado, entregando sempre ao cliente a qualidade total.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. *In*: RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo. vol. 35, n. 2, Mar/Abr-1995.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos. **O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em Tecnologia da Informação (TI)**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Florianópolis, SC, Brasil, v. 24, 2000.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL, Haroldo Guimarães. **A empresa e a estratégia da terceirização**. *In*: RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo. vol. 33, n. 2, Mar/Abr-1993.

CASTRO, Rubens Ferreira de. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000.

CRUZ, Luiz Guilherme Ribeiro. **A terceirização trabalhista no Brasil: aspectos gerais de uma flexibilização sem limite**. *In*: Revista do CAAP-Centro Acadêmico Afonso Pena, Minas Gerais, 2009.

DELGADO, Gabriela Neves. **Terceirização: paradoxo do direito do trabalho contemporâneo**. São Paulo: LTr, 2004.

DELGADO, Gabriela Neves; HENRIQUE, Carlos Augusto Junqueira (Coord.). **Terceirização no direito do trabalho**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Capitalismo, trabalho e emprego: entre o paradigma da destruição e os caminhos da reconstrução**. São Paulo: LTr, 2005.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE/CUT). **Terceirização e desenvolvimento, uma conta que não fecha**. São Paulo: Central Única dos Trabalhadores. 2011. Disponível em: <<http://cut.org.br/acao/dossie-terceirizacao-e-desenvolvimento-uma-conta-que-nao-fecha-7974/>>. Acesso em: 10/01/2016.

FERREIRA, Afonso. **Terceirizar serviços reduz custos, mas pode expor empresa**. UOL. São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/07/12/terceirizar-servicos->

reduz-custos-mas-pode-expor-empresa-veja-pros-e-contras.jhtm>. Acesso em: 18/01/2016.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossali. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, João Bosco Leopoldino. **Globalização e direito do trabalho**. *In*: Revista TST. Brasília. vol. 65, n. 1, Out/Dez-1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOSA, Livio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. **Terceirização: vantagens e desvantagens e a percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI)**. *In*: Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 3, n. 4, Sem II-2009.

GIRARDI, Dante M. **A importância da terceirização nas organizações**. 1999. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998/7383>>. Acesso em: 11/04/2016.

GRUTKA JUNIOR, Claudio Ernesto. **A quarteirização como tendência no setor logístico: um estudo de caso em uma empresa de transporte rodoviário de cargas em Ijuí-RS**. 2014.

GUILHERMINO, Maria Erivânia Sales; ARAÚJO, Patrícia de Jesus. **A terceirização e seus impactos negativos no comportamento do trabalhador terceirizado**. Pindamonhangaba: FAPI, 2012.

HAMACHER, Sílvio. **Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os Party Logistics**. PUC-Rio, 2007.

HOUAISS, Instituto Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. São Paulo: Gente, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto; SARATT, Newton. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo: Gente, 1996.

MACHADO, Pedro. **Cuidados antes de terceirizar um serviço**. 2013. Disponível em: <<http://www.gruposegura.com.br/cuidados-antes-de-terceirizar-um-servico.html#.Vx1Nq0eaLIU>>. Acesso em: 11/04/2016.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Eduardo D. A. **Proposta para o gerenciamento de produtos EOL – end – of – life de lojas varejistas utilizando os conceitos da logística reversa.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.

QUEIROZ, Carlos Alberto R. S. de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso.** São Paulo: STS, 1998.

REZENDE, Antonio Carlos. **Terceirização das atividades logísticas.** São Paulo: IMAM, 2008.

ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim. **Terceirização: aspectos jurídicos, responsabilidades, direito comparado.** *In:* Revista LTr 58-08. vol. 58, n. 08, Ago./1994.

ROLIM, João Roberto; FERREIRA, Marcos Caetano. **Causas da terceirização logística: um estudo de caso na empresa continental do Brasil.** 2013. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero03/6-causas-da-terceirizacao-logistica.pdf>>. Acesso em: 12/04/2016.

SALOMAN, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo.** São Paulo: LTr, 1997.

SOARES JUNIOR, Alcides. **A terceirização e o enfoque de seus conceitos.** 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25901/a-terceirizacao-e-o-enfoque-de-seus-conceitos>>. Acesso em: 13/04/2016.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais.** Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, p. 163-185, 2002.

WANKE, Peter. **Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização.** *In:* Revista Gestão & Produção. São Carlos. vol. 11, n. 3, Set/Dez-2004.