

FGP - FACULDADE G & P
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TERCEIRIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA,
APRESENTAÇÃO DO CASO JSL.

EDUARDO SENCISOARES
PEDRO GIGLIOTTI FILHO
THIAGO GUEDES DE ALMEIDA

PEDERNEIRAS-SP

2013

F G P - F A C U L D A D E G & P
A D M I N I S T R A Ç Ã O D E E M P R E S A S

T E R C E I R I Z A Ç Ã O C O M O V A N T A G E M C O M P E T I T I V A ,
A P R E S E N T A Ç Ã O D O C A S O J S L .

Eduardo Senci Soares
Pedro Gigliotti Filho
Thiago Guedes de Almeida

Trabalho apresentado como requisito obrigatório à
conclusão do curso de Bacharelado em Administração
de Empresas da FGP – FACULDADE G & P

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Vieira

P E D E R N E I R A S - S P

2 0 1 3

F G P - F A C U L D A D E G & P

A D M I N I S T R A Ç Ã O D E E M P R E S A S

Eduardo Senci Soares

Pedro Gigliotti Filho

Thiago Guedes de Almeida

TERCEIRIZAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA,

APRESENTAÇÃO DO CASO JSL.

Trabalho apresentado como requisito obrigatório à

conclusão do curso de Bacharelado em Administração

de Empresas da FGP – FACULDADE FGP

Banca Examinadora

Profº

Profº

Profº

“O u a s e m p r e s a s B r a s i l e i r a s a d o t a m p o s t u r a s m o d e r n a s
o u i r ã o f i c a r n a c o n t r a m ã o d a h i s t o r i a . . . ” **G i o s a (1997).**

Dedicatória

Agradeço primeiramente a Deus por me possibilitar a realização deste objetivo, meus familiares pelo apoio concedido, nos amigos da sala e a todo corpo de colaboradores da FGP.

Eduardo Senci Soares

Dedicatória

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde durante esses anos, a meus familiares pelo apoio, a FGP como um todo e principalmente aos meus amigos Thiago e Eduardo pelo trabalho de conclusão de curso.

Pedro Gigliotti filho

Dedicatória

Agradeço a Deus, pela oportunidade de poder realizar mais essa importante etapa na minha vida, a minha família pelo enorme apoio, aos meus amigos em especial Tatiane, Fernanda, Eliane, Diana, Eduardo e Pedro que sempre me ajudaram em tudo e também ao professor Gilberto Vieira pela grande ajuda e todos os colaboradores da faculdade FGP.

Thiago Guedes de Almeida

R E S U M O

O trabalho tem por objetivo demonstrar como a terceirização pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas, para isso foi abordado seu conceito, alguns passos importantes que fazem parte do planejamento, seus aspectos positivos e negativos e seus riscos. Ao se terceirizar uma atividade busca-se um foco maior em sua atividade principal, obtendo uma maior eficiência e qualidade e uma consequência redução de custos que fará com que a empresa aumente seus lucros. Todo referencial teórico será melhor compreendido com a exposição de casos práticos, realizados em uma empresa que atua na área logística, prestando serviços de transporte de cargas e passageiros, é que também utiliza da prática da terceirização, terceirizando parte de sua frota de veículos que dará confiabilidade no estudo realizado, tornando-o sólido e fundamentado.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, Competitividade, Eficiência.

A B S T R A C T

The work presented below is intended to show how outsourcing can become a competitive advantage for companies, in order to do this, its concept will be encompassed, some important steps that are part of the planning, its positive and negative aspects and their risks when you outsource an activity a greater focus on its main business, is searched obtaining greater efficiency and quality and therefore cost reduction that will cause the company to increase its profits. All theoretical framework will be better understood with exposure to case studies, carried out in a company engaged in logistics, providing transportation services for cargo and passengers, is also using the practice of outsourcing, outsourcing part of its fleet of vehicles that will reliability in the study, making it solid and grounded.

KEY W O R D S : Outsourcing, Competitiveness and Efficiency.

Lista de Diagramas

Diagram a 1: Planejamento da Terceirização	28
Diagram a 2: Planejamento da Terceirização	29

L i s t a d e F i g u r a s

Figura 1: Processo de administração estratégico no seu gerenciamento.....	17
Figura 2: Distribuição geográfica das filiais JSL e da rede de seminovos JSL	42
Figura 3: Computador de bordo Controlloc no caminhão da JSL	49
Figura 4: Computador de bordo Omnilink no caminhão da JSL	49
Figura 5: Tela da central de monitoramento Omnilink.....	50
Figura 6: Formulário de monitoramento para a transmissão de dados.....	51

Lista de Gráficos

Gráfico 1: A nova era da Terceirização	23
Gráfico 2: Os serviços Terceirizados contratados são voltados as atividades.....	23
Gráfico 3: Principais atividades Logística Terceirizadas.....	25

L i s t a d e Q u a d r o

Q u a d r o 1: Terceirização (visão do Tribunal Superior do Trabalho.....	20
Q u a d r o 2: Riscos da terceirização.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
3 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO	18
3.1 Quando e onde surgiu a terceirização	18
3.2 Terceirização no Brasil	19
3.3 Formas de aplicação de técnica de terceirização	20
3.4 O que terceirizar?	24
3.5 Trabalhos temporário	26
4 PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO	27
4.1 Planejamento da terceirização	28
4.2 Vantagens de terceirização	31
4.3 Desvantagens	34
4.4 Riscos da terceirização	34
5 SUCESSOS DA TERCEIRIZAÇÃO	36
5.1 Fracassos	37
6 ESTUDOS DE CASO	38
6.1 Transportadora Júlio Simões Logística-JSL	38
6.2 Perfil da JSL	39
6.3 Participações da empresa no mercado	39
6.4 Abrangência geográfica	42
7 MISSÃO, VISÃO E VALORES	43
7.1 Missão	43
7.2 Visão	44
7.3 Valores	44
8 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	44
8.1 Meio ambiente	44
8.1.1 Redução das emissões de gases de efeito estufa	44
8.1.2 Renovação da frota a cada três anos	44
8.1.3 Treinamento de condução econômica	45
8.1.4 Redução do consumo de lubrificantes	45
8.1.5 Sistema de otimização de rotas	45

8.1.6 M anutenção preventiva dos veículos	45
8.1.7 Certificação ISO 14001	45
9 FILIAL JSL EM PEDERNEIRAS	46
9.1 Terceirização da Frota.....	46
10 TECNOLOGIA EM EQUIPAMENTOS DE RASTREAMENTO	49
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança, cada vez mais a tecnologia esta fazendo com que as empresas revejam seus processos, obrigando a produzir mais com menos matéria-prima e menor custo para seu produto, para isso as empresas precisam definir seu modelo de estratégia. A terceirização é uma das opções estratégicas para as empresas que precisam centralizar-se em seu produto principal, produzindo melhor e obtendo melhores resultados, que fará com que a empresa torne-se um referencial de excelência no mercado.

Segundo Queiroz (1992), a terceirização ocorre apenas como uma vantagem competitiva nas empresas fazendo com que a foque no seu produto central.

Na visão de Russo (2007), muitas organizações estão terceirizando serviços e atividades sem a elaboração de um projeto de planejamento, por mais simples que seja. Que não devem apenas visar lucros, mas sim o seu serviço que será feito por terceiros. Um excelente projeto de planejamento vai permitir que atinja seu objetivo com menor tempo, desgaste, frustração e custo permitindo que a empresa caminhe no rumo certo com a ajuda de terceiros.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), a terceirização é hoje uma prática plenamente consolidada no meio empresarial, tanto no Brasil como no resto do mundo. Indispensável à manutenção da competitividade das empresas, a terceirização está presente nos mais variados setores da economia e em diversas etapas do negócio de cada empresa. Ainda assim, sua gestão carece de maior atenção por parte dos empresários, que ainda cometem erros na sua implantação e na política de relacionamento com os terceiros. Faz-se necessária uma maior profissionalização do processo, sob pena de a terceirização tornar-se um ônus, e não uma ferramenta lucrativa, perdendo, assim, sua razão de existir.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Mintzberg (2004, p. 34)

Estratégia é um plano de ação, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali, etc. [...] Estratégia também é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. [...] As organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões do seu passado. Podemos chamar a estratégia pretendida ou intencional e a outra de estratégia realizada.

Na opinião de Wright, Kroll e Parnell (2000), administração estratégica é complexa por que vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente delegar ordens aos membros da organização para se atenderem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização é definida por uma série de considerações. Os executivos seniores são autorizados a estabelecer essa missão e os objetivos gerais da empresa no contexto da oportunidade ou ameaças externas e dos pontos fortes e fracos internos. Entretanto, a equipe da alta administração deve levar em conta os anseios competitivos dos vários *stakeholders* (ou públicos interessados) da organização por que seu apoio é chave para implementação de estratégias bem-sucedidas. *Stakeholders* incluem apenas os administradores e funcionários, mas também os responsáveis da empresa (acionistas), fornecedores, clientes, credores e membros da comunidade.

Ainda segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), “estratégia refere-se aos planos de alta-administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

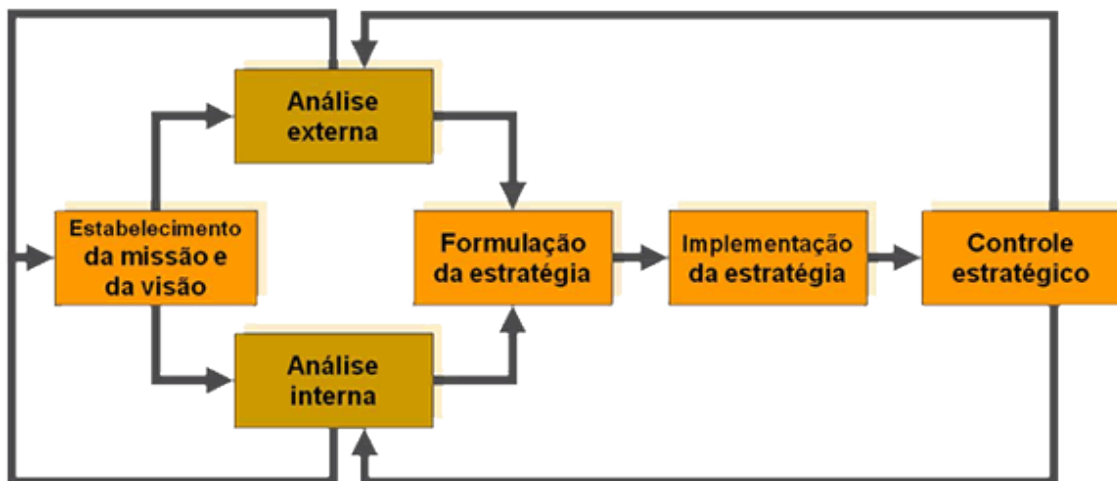
Segundo Mintzberg (2001), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüências de uma organização, em um todo coesa”. A estratégia é o ajuste da organização ao seu ambiente competitivo, de forma a agir conforme suas mudanças e adotando novas ações e posicionamento.

Mintzberg (2001), ressaltam que administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da empresa no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresariais, no nível de unidades de negócios e no nível funcional), que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Segundo Mintzberg (2001) diz que administração estratégica envolve ações da alta administração e colaboradores da organização, onde todos articulam para atingir os resultados planejados, isso engloba um planejamento estratégico. A Figura 1 exemplifica o modelo de gestão estratégica.

Figura 1: Processo de administração estratégica no seu gerenciamento.



Fonte: Henry Mintzberg. O Processo da Estratégia. 2000.

A Figura 1 referida exemplifica também administração estratégica que para estabelecer sua missão e visão e tem de fazer análises tanto internas como externas, para formular uma estratégia eficaz e gere sucesso, pois precisará depois de formulado esta estratégia colocá-la em prática e ter um controle estratégico sobre as ações a serem realizadas.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) cada empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientes que se constituem de: o microambiente nacional e mundial e o setor em que a empresa compete. Como essas forças são dinâmicas, suas constantes mudanças apresentam muitas oportunidades e ameaças para os administradores estratégicos. Quatro forças externas que afetam a organização: forças político-legais, forças econômicas, forças tecnológicas e forças sociais.

Ainda de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a implantação da estratégia exige que a administração considere como a organização deve ser estruturada, e envolve o crescimento tanto horizontal como o vertical. O vertical refere-se a um aumento na extensão da cadeia hierárquica de comando. A horizontal refere-se à segmentação da organização em departamentos ou divisões.

O enfoque do controle estratégico é tanto interno quanto externo. O papel da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa com seu ambiente externo. Assim, o controle estratégico pode ser visualizado com um

“medidor” das interações entre as variáveis ambientais (tanto no microambiente quanto no ambiente setorial), e as operações da organização Wright, Kroll e Parnell (2000).

3 CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com Queiroz (1992), terceirização é um termo que indica a existência de outra empresa, “terceiro”, que possa prestar serviços que atendam os requisitos de uma empresa contratante.

Russo (2007), afirma que terceirização é um processo de administração moderna, no qual a empresa transfere para terceiros, atividades que não estão essencialmente ligadas à atividade principal da empresa.

Como afirma Leiria (1995), apud Russo (2007), terceirização consiste na contratação, por determinada organização, de serviços de terceiro, para suas atividades meio.

Miraglia (2008), relata que terceirização é o conjunto de empresas que gravitam em torno de outra empresa, para prestar-lhe serviços, ou seja, as empresas delegam funções não essenciais para outras empresas, e concentrar-se somente em sua atividade fim, desenvolvimento novos produtos e novas tecnologias.

[...] a forma de organização estrutural que permite a uma empresa transferir a outra suas atividades-meios, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade-fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando a administração. (Houaiss, 2001).

Na visão de Palmeira (2008), afirma que terceirização é a possibilidade que uma empresa, tem de transferir a outra a obrigação da produção de bens, e execução dos serviços, a da terceirização de pratica é justificada na maioria dos casos dando a empresa buscar reduzir os custos, a especialização das atividades e na descentralização das atividades.

3.1 Quando e onde surgiu a terceirização

De acordo com Queiroz (1992), a terceirização surgiu nos Estados Unidos, nos anos de 1940, quando este país em guerra, aliou-se aos europeus contra os nazistas. Os Estados Unidos precisava se concentrar na produção de armas, então descobriram algumas atividades de suporte, que poderiam ser passadas a empresários prestadores de serviços mediante contrato.

Russo (2007), afirma que a origem mais remota encontrada na literatura estabelece que a terceirização surgiu na indústria automobilística que comprava peças de terceiros e efetuava a montagem.

Segundo Giosa (1997), apud Russo (2007), a prática surgiu mesmo na segunda guerra mundial. As indústrias Bélicas precisavam direcionar todos seus esforços na produção e desenvolvimento de armamentos, então passaram a delegar às atividades de suporte as empresas prestadoras de atividades de suporte as empresas prestadoras de serviços mediante contratação.

3.2 Terceirização no Brasil

Para Queiroz (1992), relata que a terceirização foi gradativamente implantada em nosso país, com a vinda das primeiras multinacionais, principalmente as automobilísticas. O autor afirma que na época a terceirização era aplicada somente como forma de redução de custo de mão-de-obra e não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia, e produtividade nos serviços que vinham sendo prestados.

Miraglia (2008), afirma que a prática de terceirização no Brasil só foi possível com a implementação dos mecanismos de flexibilização da legislação trabalhista, implantados pela própria constituição de 1988, com o objetivo de satisfazer as necessidades modernas.

Segundo Palmeira (2008), relata que a terceirização iniciou-se no Brasil no séc. XIX era conhecida como locação de serviços e regida por normas do direito civil.

A primeira lei a tratar especificamente sobre a terceirização foi voltada para o serviço público. Assim, o Decreto-lei n. 200/1967, inspirado na técnica de descentralização administrativa, previa no § 7º, do art. 10, a possibilidade de transferência a terceiros serviços meramente operacionais, desprovidos de caráter deliberativo. Em 1970, veio a Lei n. 5.645 que apontava ilustrativamente as áreas que comportariam a terceirização no âmbito estatal, destacando-se os serviços de transporte, conservação, custódia, operação de valores, limpeza e outras assemelhadas. (PALMEIRA, 2008. p.87).

Palmeira (2008), ainda afirma que no ano de 1973, existiam em São Paulo 10 mil empresas que utilizavam a terceirização, também conhecida como “leasing de mão-de-obra”, nome utilizado devido à coincidência da introdução da prática com a introdução do leasing no mercado paulista, que visava o fornecimento de equipamento. A prática de terceirização se intensificou no governo Collor, quando o mercado interno abriu-se para o comércio internacional.

O Quadro 1 a seguir elaborado por Sobrinho (2008) mostra a visão do Tribunal Superior do Trabalho quanto à terceirização.

Quadro 1 – Terceirização (visão do TST - Tribunal Superior do Trabalho – quadro elaborado pelo autor conforme súmula n.331).

CLASSIFICAÇÃO OUTRAS DENOMINAÇÕES	TERCEIRIZAÇÃO (Visão do TST)	
	Temporária (3 meses) Atípica, Imprópria ou intermediação de mão de obra.	Permanente Típica ou Própria
ATIVIDADES PERMITIDAS	Meio e fim	Meio
HIPÓTESE	a) necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente; b) crescimento extraordinário de serviços.	a) limpeza; b) conservação; c) vigilância; d) outras atividades especializadas
ISONOMIA SALARIAL ENTRE TERCEIRIZADOS E EFETIVOS	Permite	Não permite
DIRIGE SALARIAL ENTRE TERCEIRIZADOS E EFETIVOS	Empresa tomadora e ou cedente	Somente a cedente
APLICAÇÃO (trabalho)	Urbano	Urbano ou Rural
FORMA DO CONTRATO	Escrito	Expresso (escrito ou verbal) e ou Tácito
RESPONSABILIDADE PELAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	Resp. Direta de cedente- Resp. Subsidiária da Tomadora (Lei n. 6.019 prevê resp. solidária em caso de falência da cedente).	Resp. Direta da cedente, Resp. Subsidiária da Tomadora.

Fonte: Brasil. Tribunal Superior do Trabalho (2000).

O quadro 1 nos mostra como o Tribunal de Superior do Trabalho classifica os diferentes tipos de terceirização e sua aplicabilidade, diferenciando a terceirização temporária de permanente.

3.3 Formas de aplicação de técnica de terceirização

Segundo Queiroz (1992), a terceirização pode ser aplicada de diversas formas dentre elas:

- Aquisição de matéria-prima de terceiros que a indústria utiliza, para fabricação do produto fim;

- Prestação de serviços: é quando terceiro intervém na atividade meio do tomador, executando seu trabalho nas instalações deste;
- Franquia: é quando uma empresa concede a terceiro o uso de sua marca;
- Representantes: são profissionais especializados, contratados pela empresa para atuarem no mercado, vendendo seus produtos;
- Concessão: uma empresa atua em nome de outra, que cede sua marca sob condições para comercializar seus produtos.

Russo (2007), afirma que os serviços terceirizados podem ser prestados internamente, como limpeza e segurança, ou externamente como desenvolvimento de um software ou serviço de manutenção feito em oficinas. O autor também cita outras formas de terceirização, como franquias, representantes e concessionárias. Dessa forma entende-se terceirização como uma estratégia de mudança sustentável.

De acordo com Miraglia (2008) cita que existem dois tipos de terceirização no Brasil, para dentro da empresa e para fora da empresa. O autor revela que na terceirização para fora da empresas se dá pela contratação de outra empresa, que produzirá bens necessários à atividade fim, tal fenômeno é denominado terceirização de bens e serviços. Dessa forma a atividade desenvolve no âmbito da empresa prestadora de serviços, à qual cabe risco integral do empreendimento nos termos do art.2º da CLT.

A terceirização “lícita” é forma excitava de contratação de mão-de-obra, haja vista o padrão genérico m anter-se dentro da formula em precatória clássica²⁵¹. Já a terceirização “ilícita” se enquadra no art. 9º da CLT, como forma de burla à aplicação da legislação trabalhista. (MIRAGLIA, p. 153, 2008).

Na modalidade para dentro da empresa conhecida como terceirização de serviços, a empresa contrata outra empresa para prestarem serviços não essenciais no âmbito daquela. Dessa forma a atividade é executada dentro da empresa contratante que é responsável pela direção e fiscalização do serviço. Um dos exemplos mais clássicos é a contratação de empresa que prestam serviços de limpeza e conservação.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), propõem apenas dois tipos de classificação quanto à terceirização: quanto à forma e quanto ao objetivo. Na terceirização quanto à forma existem dois tipos de terceirização a interna e a externa. Na externa, que é forma mais antiga e tradicional da terceirização, os prestadores de serviços estão localizados fora das instalações das empresas. Na terceirização interna o prestador do serviço encontra-se no espaço físico do tomador de serviços, trabalhando no mesmo ambiente e dividindo todos os recursos disponíveis.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), afirmam que na terceirização quanto ao objeto existem quatro tipos de classificação:

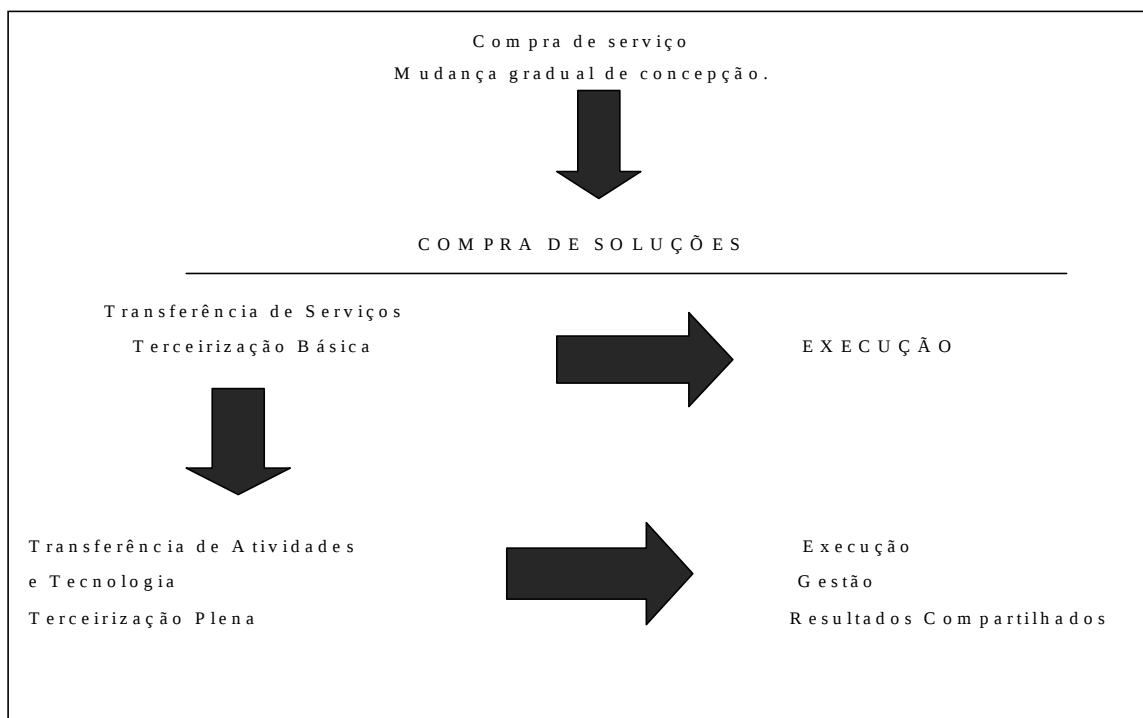
- **Terceirização de serviços:** é também conhecida como compra de serviços pura, esta foi a forma pioneira de aplicação da técnica, nesse caso o objetivo do contrato é somente a execução dos serviços, sem o envolvimento de qualquer tipo de insumo ou equipamento;

- **Terceirização de serviços ou materiais:** com o aumento do grau de especialização dos serviços, fez com que surgisse a inclusão dos insumos necessários para sua execução. O autor afirma que a grande mudança desse caso, é que o terceiro passa a ser o gestor da atividade, é não um meio executor;

- **Terceirização de serviços e equipamentos:** a fim de tornar a venda do serviço atrativa, muitos prestadores de serviços agregam valor ao produto oferecido disponibilizando maquinários e os equipamentos necessários à execução correta da atividade, como exemplos têm as colheitas de lavouras, onde além do operacional, a empresa fornece também máquinas agrícolas.

- **Terceirização plena ou transferência de atividade:** o nome terceirização plena é empregado pelo fato do prestador de serviço ser responsável pela execução, tecnologia empregada e pela gestão total da atividade contratada, é o que acontece com NIKE, ADIDAS E ALPAGATAS, que repassam aos terceiros a execução e administração dos processos produtivos. Essa prática teve início devido à necessidade da atividade produtiva. Os autores relatam ainda que essa prática representa uma alteração nos três níveis, o primeiro é a mudança conceitual, passando da compra de serviços para a compra de um produto. O segundo é quando a mudança no grau de responsabilidade dos terceiros, que passa a compartilhar os deveres e riscos do empreendimento, e o terceiro trata-se do novo enquadramento jurídico dessa forma de vínculo, uma vez que não é somente uma situação de prestação de serviços, e sim uma parceria empresarial. O Gráfico 1 a seguir mostra a evolução da terceirização nas organizações.

Gráfico 1 - A Nova Era da Terceirização

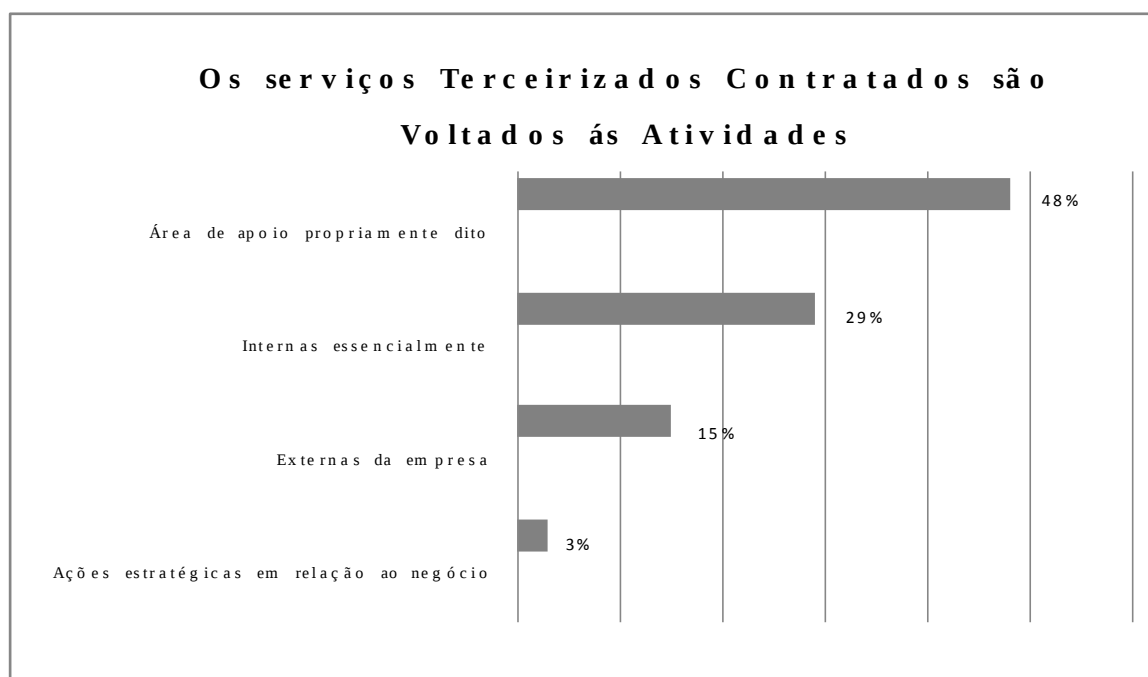


(Fonte: SARA TT, SILVEIRA, MORAES, p. 12)

Gráfico 1 mostra qual a concepção de terceirização e como ela é aplicada atualmente, mostrando toda sua evolução.

No Gráfico 2 a seguir informa quais as áreas que são contratados os serviços de terceirização.

Gráfico 2 Áreas em que são contratos Serviços Terceirizados.



(Fonte: SARA TT, SILVEIRA, MORAES, p. 24)

Gráfico 2 informa que a terceirização é aplicada em sua maioria nas atividades de apoio, e nos passa um fato interessante que é o surgimento da terceirização em ações estratégicas.

3.4 O que terceirizar?

Segundo Queiroz (1992), a técnica de terceirização pode ser aplicada tanto em empresas públicas, como o privadas, essas técnicas se aplicam as áreas definidas como atividade meio, que também se caracterizam por ser uma atividade de suporte, tais como:

- Serviços de alimentação;
- Limpeza e conservação patrimonial;
- Segurança;
- Telefonistas;
- Contabilidade.

Queiroz (1992), ainda relata que as atividades que estiverem direta e intrinsecamente ligadas à atividade fim, estas não podem ser terceirizadas, uma vez que devem ser administradas pela própria empresa por fazer parte da finalidade empresarial.

De acordo com Oliveira (1994) Apud Russo (2007), é necessário seguir alguns parâmetros para terceirizar uma atividade como:

- Atividades que sejam de suporte ao negocio central da empresa;
- Atividades que mostrem melhorias operacionais sejam em termos de custo, ou em termos de eficiência na execução por terceiros;
- Atividades onde haja especialistas no mercado, a fim de fornecer um serviço de alta qualidade;
- Atividades sem grandes barreiras quanto à decisão de implantação, sejam essas barreiras de ordem política, trabalhista, legal e financeira.

Gráfico 3: Principais Atividades Logística Terceirizadas.



Fonte: ILOS - Instituto de Logística e Supply Chain

O gráfico nos mostra o ranking das atividades logísticas onde é aplicada a terceirização, nos mostrando outro fator interessante que é a quantidade de serviços prestados, o que nos mostra uma gama bastante completa.

Russo (2007), ressalta que é necessário identificar o grau de relação com a atividade fim, se é baixo, meio ou alto, para mostrar que a atividade que se deseja terceirizar não é uma atividade fim, nem estratégia para a organização.

Ainda segundo Russo (2007), as atividades onde predominam a terceirização são:

Principais atividades terceirizáveis:

- Alimentação – preparação e distribuição;
- Transporte – pessoas e cargas;
- Segurança / Vigilância;
- Construção;
- Montagem;
- Limpeza;
- Conservação patrimonial;
- Manutenção em geral - predial, engenharia, mecânica, máquinas, equipamentos, hardware, software;
- Frotas;

- Serviços administrativos – recepção, digitação, administração de Recursos Humanos (recrutamento, treinamento, folha de pagamento), contabilidade; comunicação;
- Serviços técnicos – trabalhistas, sindicais, arquitetura, engenharia;
- Serviços de comunicação – mensagens telefonia;
- Jurídico – gestão de contenciosos;
- Propaganda e promoção;
- Informática;
- Assistência médica;
- Logística;
- Deverticalização: compra de matéria-prima que poderia ser fabricada.

Soares (2012), afirma que a terceirização tem ganhado espaço no comércio devido à centralização das forças nas atividades estratégicas de negócio. Atividades que antes eram realizadas por equipes próprias, como a emissão de nota fiscal, transporte de mercadorias e até mesmo reposição de estoque, passam a ser realizadas por terceiros, com o propósito de se focar na atividade principal. O autor ressalta a importância de se terceirizar serviços eventuais e altamente especializados, que exigem altos investimentos, como pesquisas, análises de mercado. A terceirização é uma prática crescente no mercado, loja virtual tem seus estoques terceirizados, não apenas a fim de economizar, e sim de se dedicar exclusivamente a atividade principal.

Maciel (2012) afirma que até hoje a terceirização não foi regulamentada devido à dificuldade de aprovação de um projeto de lei, porém enquanto o congresso não se decide, todas as questões trabalhistas são julgadas com base no enunciado 331 do Tribunal Superior Trabalho.

Enquanto o Congresso não se decide, as questões trabalhistas envolvendo trabalhadores terceirizados são julgadas com base no Enunciado 331 do TST, de 1993, que admite a contratação de prestadores de serviço para atividades temporárias, ou as relacionadas a trabalhos de vigilância, conservação e limpeza, “bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistência a personalidade e a subordinação direta” (Revista Valor Setorial, p. 14. 2012).

3.5 Trabalhos temporário

Segundo Miraglia (2008), Trabalho temporário possui características próprias e também pode ser um exemplo de terceirização, tanto que autores que com o castro já considera como etapa da terceirização.

Ainda Miraglia (2008), diz que no trabalho temporário existem vários aspectos que diferenciam de terceirização sendo que “espécies lícitas de interposição de empresas na contratação de trabalho”, outro aspecto seria a caracterização.

Delgado (2004), apud Miraglia (2008) entende-se que “O contrato temporário, embora regulado por lei especial seja um contrato de emprego do tipo pacto a termo, apenas submetido a regras especiais da Lei n.6.019/74”.

Miraglia (2008), afirma que trabalho temporário não se confunde com trabalho com prazo certo (ou determinado). Nos arts 443 e 445 da consolidação trabalhista determina que a relação empregatícia se estabeleça com a empresa tomadora de serviços. Dentre alguns autores há dois dados importantes que são:

- O acréscimo extraordinário motivador da contratação temporária deve ser imprevisível
- Já para outros não entendem tal requisito como pressuposto para validade de trabalho temporário.

O exemplo mais claro é no Natal, pois já é esperado o acréscimo e com isso é permitida a contratação de trabalhadores temporários.

A empresa tomadora de serviço deverá justificá-lo no intuito de evitar fraude à legislações trabalhistas. Sendo que se o contrato de trabalho for de modo clássico deverá ser de dois modos ou expresso ou tácito.

A lei determina que o trabalho temporário precisará definir o prazo determinado sendo que não deverá exceder o prazo máximo de 3 meses (art. 10 da referida lei) salvo o Ministério de Trabalho, caso exceda o tempo determinado não será mais considerado trabalho temporário e passa a ser definido com o trabalho indeterminado.

De acordo com Haféz (2012), existem meios de fraudar os direitos trabalhistas ou utilizar a terceirização com o ferramenta de gestão para burlar as leis trabalhistas e é necessário ter limites definido pela legislação e enfim reduzir as perdas e riscos dos terceirizados.

4 PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO

Russo (2007) afirma que antes de se iniciar o projeto de terceirização, é necessário estar de acordo com os conceitos apresentados, para que as análises realizadas durante o projeto apresentem melhorias aos resultados. O autor ainda ressalta

a necessidade de se convencer que a decisão pela terceirização seja realmente estratégica.

4.1 Planejamento da terceirização

Queiroz (2007), relata que normalmente, quem deve propor os projetos de terceirização para a alta direção da empresa são os gerentes, é nesta etapa que se identifica quais os setores passíveis e possíveis, onde o projeto de terceirização poderia ser implantado com maior probabilidade de sucesso. O autor nos conta que o 1º passo é identificar quais os objetivos e interesses da empresa em desenvolver uma mudança organizacional. Depois deve-se analisar quais são os pontos fracos e fortes se existe ameaça externa, tanto do mercado e dos concorrentes, e em seguida analisar as oportunidades.

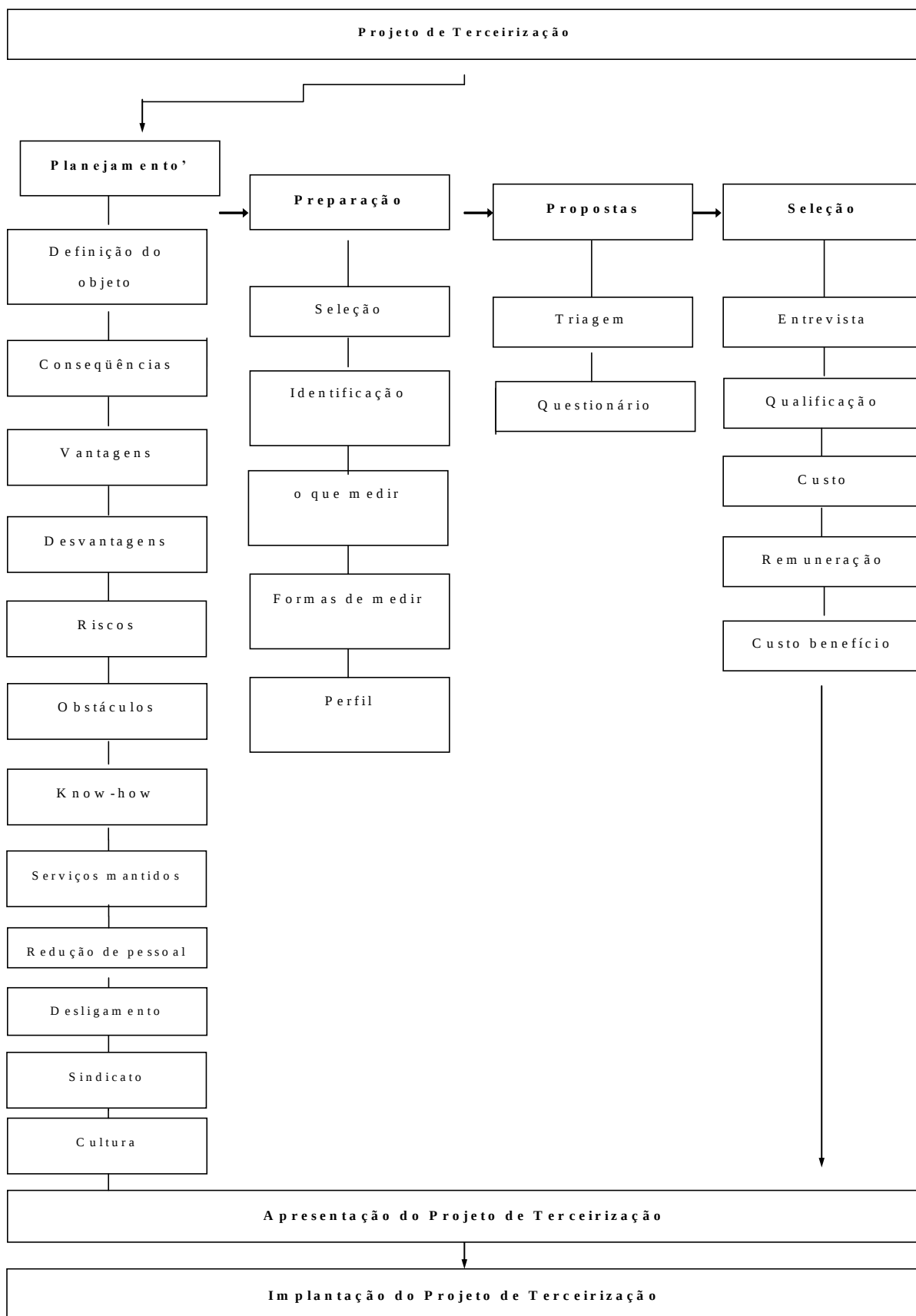
Queiroz (2007), também relata a importância de se analisar a própria empresa, considerando os seguintes aspectos:

- Qual é o perfil da empresa;
- O que ela é hoje e com o chegou a esse ponto;
- Quais os recursos de que dispõe para aplicar a técnica;
- Quais as características do ambiente em que ela atua;
- Qual a estrutura organizacional e onde se podem fazer alterações.

Segundo Queiroz (1992) existe algumas medidas que facilitam a implantação projetos, dentre elas destacamos:

- Saber o que se quer atingir com o projeto de terceirização;
- Analisar riscos e consequências;
- Definir o perfil do parceiro;
- Estar informado, com relação aos projetos legais do processo de terceirização;
- Não encontrando no mercado parceiro com perfil exigido, tentar convencê-lo a melhorar e se tornar competente;
- Preparar a supervisão interna que manterá contato com o terceiro, para instruir em como se relacionar com o terceiro, a fim de evitar a subordinação.

O Diagrama 1 abaixo mostra a estrutura do projeto de terceirização.



(Russo 2007, p. 26)

Mostra todas as etapas do projeto de terceirização desde o início com o planejamento e suas etapas até a implantação do projeto. Russo (2007), frisa a importância de seguir todas as etapas.

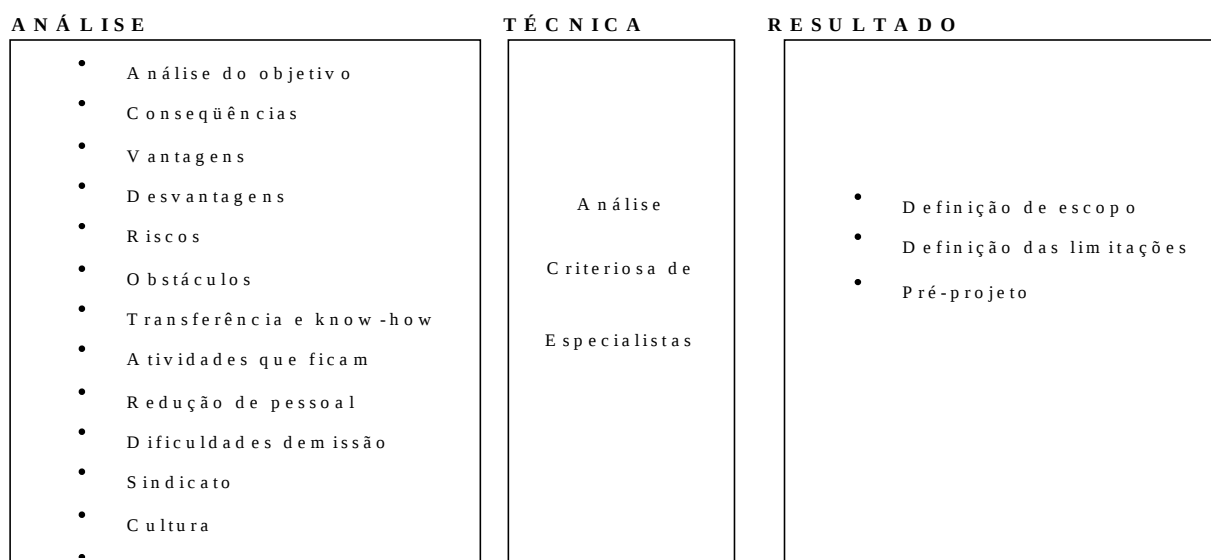
Por sua vez, na opinião de Russo (2007), autor ressalta a importância de que todos os passos a serem tomados, exigem muito critério e diligência, ou seja;

- Identifique as áreas terceirizáveis com cuidado apurado;
- Defina com muito critério o perfil do terceiro;
- Estabeleça o nível de qualidade a ser atingido;
- Definir claramente a especialidade do prestador a ser contratado;
- Fornecer pré-qualificação para o terceiro.

Ainda Russo (2007), também ressalta a importância de se preparar o público interno que vai interagir com os terceiros, essa preparação de conscientizar esse público, deve ser realizada através de reuniões coletivas, seminários internos.

Segundo Russo (2007), na etapa do planejamento da terceirização que se identifica os serviços terceirizáveis, e analisar todos os aspectos relevantes, são eles que vão ajudando a decidir ou não pela implantação do projeto. Esses aspectos são apresentados no diagrama 2, e serão detalhados nos tópicos a seguir.

Diagrama 2 Diagrama do planejamento da terceirização



(Fonte: Planejamento da terceirização Russo 2007, p.27)

O diagrama 2 nós dá todas os detalhes da etapa de planejamento, desde a coleta de todas as informações relevantes para a utilização da técnica, passando por uma análise técnica, e por fim definindo o escopo do projeto.

Objetivo da terceirização: serviços e atividades. Russo (2007), relata que esse é o primeiro e mais importante passo do projeto, pois é quando se determina os serviços e atividades a serem terceirizadas. O autor também ressalta que a terceirização pode ser dividida em duas categorias gerais, **a terceirização total e a parcial**. A primeira compreende terceirizações de 80% ou mais da atividade, a segunda compreende terceirizações, de pequenas partes de diversas atividades.

Conseqüências da Implantação: Russo (2007), afirma que as conseqüências da implantação, for de conhecimento da empresa, a possibilidade de analisar cada projeto em detalhes, torna a implantação mais segura, pois deverão ser apresentadas as contingências para cada risco, deixando-o subcontrato.

De acordo com Russo (2007), elas podem ser positivas ou negativas, e são divididos em três grupos, com relação à prestação de serviço, com relação aos empregados, e com relação aos aspectos legais.

- A prestação do serviço: incremento ou queda da qualidade, eficiência o deficiência no controle, aumento ou redução de custos, maior ou menor burocracia, maior ou menor comprometimento das partes envolvidas;
- Aos empregados: maior ou menor investimento em capacitação dos funcionários, mais ou menos benefícios, mais ou menos motivação;
- Aos aspectos legais:

Ainda na visão de Russo (2007), ressalta a importância do envolvimento de todas as áreas da organização, evitando surpresas durante a implantação, acarretando em perda de controle.

4.2 Vantagens de terceirização

Russo (2007), afirma que a técnica de terceirização tem varias vantagens, as principais são:

- Alteração dos custos fixos para variáveis;
- Redução dos desperdícios, controles, custos, despesas, administrativas, as reclamações trabalhistas, a burocracia, pois todo recurso utilizado é do prestador de serviço que é especializado;

- Incremento da qualidade e da produtividade, pois os esforços estarão voltados para a atividade fim estratégia da organização;
- Liberação de recursos para novas tecnologias;
- Dispersão das ações do sindicato.

De acordo com Queiroz (1992), os ganhos com a terceirização são empresariais, alguns deles citados abaixo:

- Reduz o sucateamento dos equipamentos;
- Formar esforços para criação de novos produtos, com a redução dos controles;
- Otimização da área disponibilizada;
- Agilidade nas decisões da estrutura empresarial.
- Simplificação
- Geração de novas empresas, conseqüentemente novos empregos;
- Redução na ociosidade da mão de obra;
- Reduz a compra e o controle de:
 - ✓ Insumos;
 - ✓ Equipamentos;
 - ✓ Uniformes.

Miraglia (2008), relata que a prática da terceirização é considerada uma prática comum nas empresas, e sua finalidade é redução de custos e aumento da competitividade o autor afirma que a prática possibilita que a empresa foque seus esforços e renda na sua atividade principal, que é a sua razão de existir.

Miraglia (2008), afirma também que acredita que os ganhos com a terceirização são empresariais, pois essa transferência de atividades reduz o custo e o tamanho do empreendimento.

Polônio (2000), Apud Miraglia (2008), relata que a redução dos encargos sociais da tomadora pode chegar com 27,8% e dos encargos trabalhistas em até 81,49%.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), afirmam que o aumento no uso da prática da terceirização só nos mostra a sua grande importância e também o alto valor que ela agrega na cadeia produtiva, seus ganhos oscilam de acordo com a realidade de cada empresa. Alguns fatores com a posição da empresa, setor e intensidade que a terceirização é praticada, elementos externos, economia, faz com que o processo de contratação de terceiros seja revisto periodicamente. Antigamente a única meta prevista pelas empresas é a redução de custos, substituindo os empregados por terceiros. A realidade nos mostra que esse mecanismo não se sustenta em médio prazo, pois

aumenta a criação de subempregos pela redução salarial e acirra os conflitos, fragilizando o processo diante da sociedade. Atualmente a competitividade entre as empresas faz com que as empresas precisem concentrar seus esforços naquilo que lhes gera riqueza, elas precisam ser mais ágeis e menos burocráticas, enxugando sua estrutura interna, gerando novos benefícios.

Como atesta a reportagem *Terceirizando o Mundo*, publicada em abril de 2008 no jornal *Sala Vips*, “o tempo passou e hoje a terceirização não é algo exclusivo de grandes empresas”. Números do *Outsourcing World Summit*, realizado em Orlando, revelaram que o setor de terceirização cresceu 300% de 2003 a 2005 em todo o mundo e empresas de outsourcing deverão empregar mais de 3 milhões de pessoas até 2005. (Saratt, Silveira, Moraes 2008 p.5).

Saratt, Silveira e Moraes (2008), afirmam que as empresas buscam certos objetivos com a terceirização dentre os quais:

- Redução estrutural de custo não atrelado as salários praticados: essa redução visa cortar níveis hierárquicos e concentrar as energias na atividade empresarial, ganhando força, mobilidade e eficiência operacional para enfrentar a sazonalidade de mercado.
- Redimensionamento do quadro de empregados: a busca em atender as demandas com maior eficiência e menor custo, torna a contratação de prestação de serviços uma solução para as empresas, pois torna os custos fixos em variáveis e com maior grau de especialização no negócio.
- Redefinição do negócio e o surgimento de novas vocacionalidades: a terceirização traz flexibilidade nas ações das empresas com relação à política de relacionamento, linha de produção, quando se busca a rentabilidade com o meta o importante é trabalhar com o nível de ranqueamento.
- Redimensionamento do enquadramento sindical de colaboradores internos: quando a empresa tem uma extensa gama de produto ou serviço, que pode ocorrer alguns conflitos com a base sindical profissional, com diversas políticas de pagamentos, planos de benefícios e dispersão das datas-bases. Quando se terceiriza, passa-se a realizar de maneira direta apenas as atividades do negócio central, redimensionamento o quadro de empregados e centralizando o enquadramento sindical.
- Flexibilidade contratual e tem e em numeração por performance: atualmente nos contratos contem muitas cláusulas de normas técnicas e operacionais especificando a execução dos serviços com indicadores de qualidade e

produtividade e acordo de nível de serviço, tornando-se um poderoso instrumento de aferição de relacionamento com o terceiro.

- Revisão tributária: a pulverização das atividades entre varias empresas permite que elas se enquadrem de acordo com o segmento em que atuação e o nível de faturamento, em relação que faculte o recolhimento tributário simplificado e unificado reduzindo significativamente o custo da operação.

4.3 Desvantagens

Russo (2007) afirma que a maior parte das desvantagens do processo de terceirização é ocasionada pela falta de planejamento, implantação inadequada e ineficiência na gestão de contrato se pessoas. As principais desvantagens:

- Possível queda na qualidade;
- Dependência total do fornecedor;
- Problemas de relacionamento, devido à interação de varias empresas terceirizadas;
- Depreciação das relações trabalhistas.

Ainda Russo (2007), afirma que os fracassos com a terceirização acontecem quando o contratante tem como único foco a redução dos custos, ele afirma que a empresa precisa ser competitiva e não pode perder em qualidade e lealdade dos clientes do prestador de serviços, isto pode levar o contratante ao tribunal do trabalho, entre os riscos e possível citar a dedicação exclusiva e as empresas individuais:

4.4 Riscos da terceirização

De acordo com Russo (2007) afirma que a preocupação exagerada em reduzir os custos, faz com que as empresas se descuidem dos demais fatores importantes para a tomada de decisões, devido a isso todo o processo de terceirização deve ser constantemente monitorado e estudado para que os riscos sejam minimizados. O autor ressalta ainda que outro risco e se iludir com armadilha do benefício imediato, ele é importante, porém não e o único fator a se analisar, e preciso analisar também os benefícios de longo prazo, assim como seus riscos, pois suas relações podem com prometer o resultado. Os principais riscos da terceirização estão descritos no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 Riscos da terceirização

Riscos da terceirização

- Má escolha de parceiros;
- Descontinuidade ou má qualidade nos serviços prestados;
- Desestabilização do ambiente interno da organização;
- Resistência de gerentes e de empregados da organização que está terceirizando;
- Dificuldade de encontrar organização substituta;
- Surgimento de ações trabalhistas;
- Perda do conhecimento adquirido – memória;
- Mudança da cultura organizacional;
- Defasagem tecnológica do prestador de serviços;
- Perda do controle efetivo das atividades terceirizadas;
- Dificuldade de retomada da atividade se a terceirização falhar.

(Fonte: Russo 2007 p.33)

Elenca os principais riscos da terceirização desde a má escolha dos parceiros, como a perda da qualidade, o objetivo do administrador é conhecer esses riscos e tentar minimizá-los ou até mesmo eliminá-los.

Russo (2007), afirma que outro risco existente, mas nem sempre levado em conta pelas empresas, é ser o único cliente da empresa prestadora do serviço, o ideal é que o contrato não represente mais de 20% do faturamento do prestador, isto evita a dedicação exclusiva e as empresas individuais.

Saratt, Silveira e Moraes (2008), afirmam que os maiores riscos da terceirização se encontram na relação do dia-a-dia com o terceiro, devido o fato dos gestores desconhecerem as normas que regem essa prática e tomarem certas atitudes que podem colocar a empresa em risco, abaixo os autores citam alguns riscos:

- Gestores capacitados somente no âmbito operacional para a relação com o terceiro, desconhecendo as normas vigentes;
- Atividades semelhantes ou a mesma atividade, desenvolvida tanto por terceiro quanto funcionário da empresa tomadora realizada no mesmo ambiente, criar situações de vínculo empregatício;
- Atividade realizada pelo terceiro, que não esteja no escopo tratado, somente para suprir as necessidades da empresa;
- Falta de controle de informações relacionadas a terceiros, em caso de processo trabalhista os terceiros podem requerer vínculo empregatício, pagamento de horas extras, se não houver o controle da empresa tomadora;

- Em casos onde a atividade a se desenvolver é fora da empresa, no “campo”, os riscos maiores são com as condições de trabalho, alimentação, não utilização de E.P. I (Equipamento de Proteção Individual).

5 SUCESSOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Soares (2012), nos relata que muitas vantagens passaram a delegar funções como, emissão de nota fiscal, transporte de mercadorias e reposição de estoques a terceiros, passando a concentrar todos seus esforços na arte de vender. Essa crescente especialização das empresas terceirizadas abre espaço no exterior, que é o caso da Repor Brasil, uma empresa que fornece mão-de-obra, que começará a atuar na Argentina, a prestes a atuar também na África. A Repor é uma empresa que está a mais de 15 anos no mercado e oferece serviços como contratação de recepcionistas, promotores de venda, repositores, auxiliares de carga etc. Uma das atividades mais requisitadas é a realização de vários tipos de inventários, a empresa criou o inventário de presença, que é uma atividade que faz todo o levantamento dos produtos existentes nas lojas e nos estoques, comparando o resultado com o levantamento do próprio comerciante, detectando possíveis perdas por furto e quebra. A Repor conta com 1400 funcionários com estrutura em vários estados do Brasil, a empresa aposta em um crescimento de 23% em 2012, estima um crescimento de 20% para 2013.

Soares (2012) nos mostra que outra empresa que vem crescendo significativamente no mercado é a empresa SIM PRESS, que é uma das maiores companhias Brasileiras no setor de terceirização de impressão de documentos.

De acordo com Soares (2012), a empresa cresceu em média 15% nos últimos três anos e estima o crescimento de 16% para o próximo ano. De acordo com o autor tanto o varejo quanto, o atacado trabalha com uma quantidade enorme de documentos e a terceirização garante um serviço adequado há esses papéis, com custos mais baratos e de forma mais eficiente. Entre as atividades mais solicitadas, está a de automação da entrada de notas fiscais dos fornecedores, que faz com que o comerciante não perca os prazos de pagamentos. Em 2011, após 10 anos de atividade, a SIM PRESS quer entrar em um novo segmento, o de gestão de documentos, que transforma papéis em arquivos digitais, isso requer um investimento de cerca de R\$ 70 Milhões.

Fernandes (2012), menciona que outro mercado que vem crescendo é o da proteção, entre os fatores que impulsionam esse crescimento está o avanço da economia, o Brasil é um dos países que mais contratam serviço de segurança privada, estima-se

que esse ano esse mercado movimenta cerca de R\$ 20 Bilhões em 2012 no país. O crescimento desse mercado ocorreu devido ao crescimento de economia, e a realização dos eventos esportivos, como a copa do mundo 2014 e a Olimpíada 2016, pois a segurança dos eventos nos estádios será toda realizada por empresas privadas.

Ainda afirma Fernandes (2012) que um estudo realizado por pesquisadores suíços o Brasil perde somente para Índia, China, Estados Unidos e Rússia, em número de vigilantes legalmente empregados, contando com cerca de 630 mil vigilantes. A empresa PROSEGUR, de origem espanhola, presta serviços de transporte de valores, vigilância patrimonial e sistemas eletrônicos de segurança em 17 países, elevou o faturamento no Brasil em 600%, saltando de R\$ 200 Milhões para R\$ 1,4 Bilhão de 2013 até 2011. Com cerca de 30 mil colaboradores no Brasil e atuando em todos os estados, a companhia fez várias aquisições, uma delas foi à compra da Márton Segurança Eletrônica, que monitora agências bancárias.

5.1 Fracassos

De acordo com Romão (2013) o MPT (Ministério Público do Trabalho) acusa a empresa Refresco Guararapes, distribuidor dos produtos coca-cola no estado de Pernambuco, esta sendo acusada de fraudar a legislação trabalhista por prática de terceirização ilícita, essa acusação ocorreu após a empresa se negar a firmar o TAC (Termo de ajustamento de conduta) proposto pelo MPT. Durante a inspeção realizada, ficou comprovado que a empresa terceirizava funções ligadas a atividades fim, mantendo tanto funcionários diretos, quanto terceirizados fazendo a mesma função, diante disso o MPT entrou com uma ação civil pública contra a empresa, solicitando a suspensão da terceirização das atividades e registros com os empregados responsáveis por atividades fim e permanentes da empresa.

Romão (2013), confirma que o descumprimento das exigências, forçou o MPT a solicitar o pagamento de multa diária de R\$10.000,00 por cláusula descumprida, com acréscimo de R\$ 2.000,00 por trabalhador prejudicado, é, além disso, o órgão pediu a condenação por dano moral coletivo dos Refrescos Guararapes o pagamento de multa no valor de R\$ 200.000,00.

Almeida (2013), nos conta que funcionários terceirizados da CEMIG entraram em greve por falta de pagamento e mais condições de trabalho, a empresa com cerca de 100 funcionários, é uma das maiores terceirizadas da CEMIG no vale do aço, os trabalhadores quase todas as eletricitistas, denunciaram diversas irregularidades por

partida ECEL (Engenharia Construção), como péssimas condições de trabalho, perseguições e até falta de pagamento. A empresa responsável por serviços básicos de eletricidade como manutenção de rede elétrica corte e religar, iluminação pública e novas instalações.

6 ESTUDOS DE CASO

Para exemplificar alguns dos conceitos apresentados neste estudo, aborda-se nesse capítulo um estudo de caso, dando um breve histórico da empresa, assim como sua rotina do processo de gerenciamento da terceirização e as principais vantagens e desvantagens.

A empresa estudada usa a técnica de terceirização tanto na contratação dos serviços, quanto na prestação dos mesmos. Inicialmente aborda-se a história da empresa, seus valores e sua interação no ambiente em que esta inserida.

6.1 Transportadora Júlio Simões Logística-JSL

Julio Simões chegou ao Brasil em 1952, atuando como mecânico e motorista de caminhão. Em 1956 criou a transportadora Julio Simões, em 1959 contava com oito caminhões. Em 1964 a empresa inaugura sua 1ª filial, em Santos-SP, agilizando o transporte no porto e posteriormente foram inauguradas as filiais de SP e RJ.

Nos anos 80, ampliou seus serviços passando a atuar com o transporte de passageiros e a terceirização de sua frota. Na década seguinte, acompanhando junto à necessidade de seus clientes em reduzir custos, passou a focar na otimização de sua cadeia de suprimentos por meio da prestação de serviços dedicados e customizados.

Ao longo do tempo ele faz várias aquisições como a TRANSCOFFER em 1972, a TRANSCCEL em 1999, a LUBIANI em 2007, mostrando ser uma empresa com o crescimento consolidado.

No ano 2000, a companhia de transporte consolidou a prestação de serviços integrados de logística, sendo esse o principal fator para o crescimento apresentado nos últimos dez anos da empresa. Realizou aquisições de empresas posicionadas em setores estratégicos da economia e adotou um sistema próprio de comercialização e renovação de frota, por meio de sua rede de lojas de veículos seminovos. Em 2002, alcançou o primeiro lugar no ranking do transporte rodoviário no país em relação à receita líquida, ocupando a liderança absoluta no setor.

6.2 Perfil da JSL

A JSL atua na prestação de soluções logísticas integradas para empresas com o VOLVO, CATERPILAR, AMBEV e VOLKS etc. Por intermédio das seguintes linhas de negócios:

- Serviços dedicados à Cadeia de Suprimentos devido ao relacionamento com seus clientes e de sua experiência no setor de logística desenvolve serviços customizados com o objetivo de integrar a cadeia de suprimento dos clientes;
- Serviços de transporte de cargas de uma única origem para um único destino;
- Gestão e terceirização de frotas, atendimento de frotas compostas por veículos leves e pesados, incluindo atividades de dimensionamentos e serviços agregados à frota;
- Transporte de passageiros, podendo ser um transporte fretado pelas indústrias para seus funcionários ou o transporte municipal e intermunicipal de passageiros; e.
- Sistema de comercialização de veículos, que por intermédio de concessionárias de veículos e lojas de veículos seminovos, atua juntamente com as demais linhas de negócios, permitindo assim a mais eficiente renovação de toda a frota.

6.3 Participações da empresa no mercado

A JSL acredita ocupar posição privilegiada para continuar a expansão de seus negócios no segmento de serviços logísticos gerando valor para seus acionistas. Vem demonstrando, ao longo de sua trajetória, capacidade de crescimento orgânico com maximização de resultados, sustentada por estratégias comerciais e financeiras eficazes.

Pontos fortes

- **Liderança e forte histórico de crescimento:** a JSL é a maior provedora de serviços logísticos (PSL) no Brasil em termos de receita líquida, tendo registrado nos últimos 10 anos um crescimento médio de 28,3% ao ano, primordialmente orgânico, beneficiado pelas oportunidades da entrada em novos mercados, do crescimento do cross-selling e dos ganhos de escala.

- **Expertise para desenvolver e implementar soluções logísticas customizadas:** busca por meio da equipe especializa, dialogar de forma contínua com o cliente para entender suas necessidades e atendê-los com soluções totalmente customizadas, se mantendo atenta as novas tendências de mercado e procurando se antecipar na prestação de serviços frente à concorrência.
- **Diversidade de serviços e de clientes:** a diversidade do portfólio de serviços e da sua base de clientes confere relevante vantagem competitiva a JSL, em termos de oportunidades de cross-selling, ganhos de escala, presença em setores da economia com alto potencial de crescimento, maior fidelização melhor poder de negociação junto a fornecedores e mitigação de riscos.
- **Excelência operacional:** bem sucedida na capacitação do capital humano e no desenvolvimento de soluções para setores estratégicos da economia, proporcionando expressivos ganhos de produtividade na cadeia logística de seus clientes. Disciplinada e comprometida com a excelência operacional, busca gerenciar seus ativos com eficiência, o que envolve a constante renovação da frota, garantindo baixo custo de manutenção e alta qualidade de serviços. O *Know-how* operacional e os ganhos de escala contínuos têm contribuído para melhores condições de negociação em compras, traduzido em maiores oportunidades para maximizar o retorno de suas operações e em um relacionamento mais estreito com os clientes.
- **Exposição ao crescimento do mercado interno brasileiro e oportunidades no mercado existente:** posicionada de forma privilegiada em setores da economia voltados para o mercado interno, a JSL se beneficia de crescimento de seus clientes, com quem mantém uma intensa integração nas operações. Avalia com o promissor o ambiente macroeconômico e o desenvolvimento de negócios sob a perspectiva do potencial de crescimento do país e os investimentos futuros em infraestrutura de transporte, favorecidos pela realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Adicionalmente, a constante necessidade das empresas ampliarem sua competitividade em setores de atuação, tem motivado o maior desejo de terceirização de suas cadeias logísticas buscando a otimização de custos, a terceirização da alocação de capital e o maior foco em seu core business criando oportunidades de crescimento economia já existente.
- **Excelente reputação e reconhecimento no mercado:** reconhecida nos mercados em que atua, conquistou reputação de destaque graças a fatores como o histórico de empreendedorismo, a qualidade e segurança dos serviços

prestados, a capacidade de antever e analisar os desafios logísticos dos clientes e de apresentar soluções flexíveis e customizadas.

Estratégias:

- **Ampliar a gama de serviços nos clientes ativos:** a natureza dos serviços prestados pela JSL cria muitas possibilidades de *cross-selling*, com potencial apenas parcialmente explorado em sua atual base de clientes. Pretende potencializar estas oportunidades por meio de desenvolvimento de análises e do planejamento de soluções logística integrada junto às empresas atualmente atendidas, ampliando a prestação de serviços e customizando soluções inovadoras presentes no seu portfólio.
- **Expandir e diversificar a carteira de clientes:** acredita que são inúmeras as oportunidades de oferecer soluções inovadoras de terceirização dos seus serviços logísticos, tanto para novas empresas, quanto para setores ainda pouco explorados. Devido a seus diferenciais, encontra-se em posição única para atender essa demanda, seja nos setores tradicionalmente atendidos, como automotivo, papel e celulose, siderurgia, mineração e sucroalcooleiro, nos quais conquistou um reconhecido *know-how*, seja nos setores em que mantém uma atuação menos intensa, o que abre inúmeras possibilidades à sua capacidade de atuar de forma customizada e agregar novas competências, como o de bens de consumo, bens de capital, infraestrutura, químico, dentre outros.
- **Introduzir novos serviços no portfólio atual:** utilizando sua experiência em oferecer e customizar soluções sob demanda, um dos objetivos é desenvolver novos serviços que possam integrar o portfólio existente. Dentro dessa estratégia, destaca-se a distribuição de carga de temperatura controlada, como alimentos e produtos farmacêuticos, segmento que se abre com a aquisição da líder do setor, a Rodoviária Schio, detentora de Know-how e infraestrutura especializados. A construção do Terminal Intermodal em Itaquaquecetuba (SP), na segunda fase de implantação, viabilizando desenvolvimento da companhia em modalidades vitais no atual cenário brasileiro, como o serviço de distribuição urbana, com sistema de armazenagem e roteirização de entregas compartilhadas, bem como a integração do modal rodoviário com o ferroviário. Adicionalmente, em linha com sua estratégia de customizar soluções logísticas, a companhia desenvolve novos projetos, atendendo as demandas específicas dos clientes.
- **Acelerar o crescimento por meio de aquisições estratégicas:** em 2011, reafirmou seu histórico de realizar aquisições seletivas com a compra da

Rodoviária Schio e a incorporação da SIM PAR Concessionárias, conforme já mencionado. As duas empresas impulsionaram respectivamente a atuação nos segmentos de alimentos e refrigerados e a expansão da capilaridade de venda de seus ativos, etapas estratégicas no ciclo de negócios. Em sua trajetória, as aquisições possibilitam ampliar a atuação em importantes setores da economia e o incremento de seu portfólio de serviços. A empresa poderá vir a realizar novas aquisições que ampliem sua participação em segmentos e regiões geográficas estratégicas, com o forma de complementar o crescimento orgânico e abrir novas possibilidades de cross-selling.

- **Aumentar o valor agregado dos serviços:** ao priorizar em suas atividades a modalidade de Serviços Dedicados a cadeia de suprimentos, tem como objetivo maximizar o retorno do capital investido, proporcionando maior valor ao acionista. Já a modalidade de Gestão e Terceirização amplia possibilidades de crescimento por adicionar novos serviços ao aluguel dos veículos, com os quais a JSL aumenta o valor agregado do contrato, apresentando potencial de gerar mais receitas com o mesmo nível de ativos empregados. Já o modelo de negócios de Transporte de Cargas Gerais, com contratos de longo prazo (36 a 60 meses), possui um alto nível de terceirização, resultando em uma baixa necessidade de investimento para reposição de ativos e para expansão da operação.

6.4 A abrangência geográfico

A JSL está presente em todas as regiões brasileiras, com 166 filiais operacionais, distribuídas em 16 estados, com sede social localizada na capital paulista e sede administrativa em Mogi das Cruzes (SP). Em setembro de 2011, sua rede de seminovos contava com 12 lojas, presentes em sete estados brasileiros. (Figura 02).

Figura 02: Distribuição geográfica das filiais JSL e da rede de seminovos JSL.



Fonte: JSL Filial Pederneiras

7 MISSÃO, VISÃO E VALORES

7.1 Missão

Oferecer serviços e soluções logísticas, com gente comprometida, criando valor para clientes e acionistas, e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde atua.

7.2 Visão

Se manter como operador logístico líder de mercado, com a maior oferta de serviços e soluções inovadoras, reconhecidos pela qualidade e sempre atendendo as necessidades dos clientes e ser referência na utilização e comercialização de ativos.

7.3 Valores

Entender e atender o cliente, assegurando assim o contínuo relacionamento.

8 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

8.1 Meio ambiente

A preocupação com o meio ambiente está dentro da cultura organizacional, que realiza uma série de iniciativas para minimizar os impactos ambientais de suas atividades, como o treinamento de motoristas visando à redução do consumo de recursos como energia elétrica, água, combustíveis e lubrificantes, redução de emissão de gases de efeito estufa, a melhor disposição de resíduos, a manutenção adequada de seus equipamentos, os controles relacionados ao meio ambiente e entre outras ações.

8.1.1 Redução das emissões de gases de efeito estufa

Para o ano de 2012, a JSL realizou um profundo levantamento sobre oportunidades de redução de emissão de gases causadores do efeito estufa, que será executado em parceria com uma empresa especializada no assunto.

8.1.2 Renovação da frota a cada três anos

Além de renovar sua frota em até três anos, tem investido recentemente na aquisição de veículos com motores eletrônicos, que aceitam o biodiesel que é um combustível alternativo de queima limpa, produzido de recursos domésticos e renováveis. Por ser biodegradável não tóxico e praticamente livre de enxofre e aromáticos, é considerado um combustível ecológico.

8.1.3 Treinamento de condução econômica

Essa capacitação destinada aos motoristas de ônibus e caminhões tem como objetivo fornecer conhecimentos teóricos e práticas de técnicas de direção que induzem a redução do consumo de combustível, do desgaste de componentes mecânicos e do índice de manutenção por falhas operacionais, além de promover a conservação do veículo e o bem estar físico e mental dos profissionais.

8.1.4 Redução do consumo de lubrificantes

Realizou um estudo para reduzir o consumo de lubrificantes e filtros, acompanhando o desempenho e consumo, analisando amostras de lubrificantes dos equipamentos em laboratórios. Após as análises, foi definido o limite da durabilidade de lubrificantes, aumentando o período de trocas de 15.000 km para 20.000 km. Com essa medida aparentemente simples, foi obtida significativa redução no consumo, sem o risco de problemas mecânicos relacionados à mudança.

8.1.5 Sistema de otimização de rotas

Realiza uma análise das rotas possíveis de origem ao destino, com base no Plano de Gerenciamento de Riscos. Os dados são enviados para a seguradora contratada, que levanta informações relativas à integridade e segurança dos motoristas, dos equipamentos e das cargas durante o trajeto e nos pontos de parada, além de analisar dados como quantidade de quilômetros rodados e consumo de combustível. Após essa análise, a Companhia ainda realiza testes para verificar se o trajeto pode ser definido como rota padrão.

8.1.6 Manutenção preventiva dos veículos

Realiza manutenções preventivas de seus veículos periodicamente, dessa forma contribui para uma melhor eficiência operacional, garantindo a qualidade dos serviços, e reduzindo a emissão de poluentes. Nesse processo estão incluídos os testes anuais de opacidade e de ruído exigidos por lei.

8.1.7 Certificação ISO 14001

Conquistou a Certificação ISO 14001 para duas unidades de Mogi das Cruzes, dentro do escopo transporte rodoviário de produtos não perigosos com frota própria e agregados.

Os Programas de Gestão Ambiental iniciais envolvem a redução do consumo de pneus, a construção de uma central de resíduos, a instalação do separador de água e óleo, a implantação da coleta seletiva, a semana interna de Prevenção de Acidentes e Meio Ambiente, entre outros.

O foco nesse momento é disseminar a cultura do sistema de gestão em outras unidades da Companhia, determinando os padrões e gerenciamento necessários, bem como o aumentar a conscientização ambiental por parte dos colaboradores.

9 FILIAL JSL EM PEDERNEIRAS

Com abrangência nacional, possui 126 filiais e em cada uma delas, a infraestrutura está voltada para garantir a qualidade do serviço, a segurança na operação logística e a pontualidade.

Somente no Estado de São Paulo existem 34 filiais localizadas nas seguintes cidades (Alumínio, Andradina, Araçariguama, Caçapava, Campinas, Cubatão, Embu, Gavião Peixoto, Guararema, Guarulhos, Indaiatuba, Itaquaquecetuba, Jacareí, Jandira, Limeira, Luís Antônio, Mogi das Cruzes, Mogi Mirim, Osasco, Pederneiras, Pindamonhangaba, Piracicaba, Poá, Registro, Ribeirão Preto, Rio Claro, Santos, São Bernardo do Campo, São José dos Campos, São Paulo, Sorocaba, Sumaré, Suzano, Taubaté).

O foco principal desse estudo de caso terá como base principal a Filial de Pederneiras, que fica localizada dentro da empresa multinacional Volvo localizada na cidade de Pederneiras interior de São Paulo, na qual presta serviços de transporte e logística. As principais atividades dessa filial é o recebimento de contêineres de importação que são coletados no Porto de Santos tendo como destino final a própria Volvo de Pederneiras e sua outra atividade é o transporte de máquinas por meio de pranchas ou contêineres que são coletadas na Volvo e são transportadas até o Porto de Santos no qual serão exportadas para vários lugares do mundo.

9.1 Terceirização da Frota

A terceirização da frota é a melhor solução para as empresas não perderem o foco do seu próprio negócio. Os esforços implantados no gerenciamento da frota podem ser realocados para o crescimento da empresa.

A terceirização é a escolha perfeita para a redução de imobilizado e o aumento de capital para investimentos corretos. Isto porque, através deste sistema, é possível reduzir consideravelmente os custos de manter uma frota, além de não precisar dispor de um alto capital para aquisição de veículos e sua empresa economiza em recursos em :

Emplacamento e Licenciamento: Custos Obrigatórios para todo tipo de veículo, que normalmente passam despercebidos e ainda incluem os transtornos com despachante.

Depreciação: Através da terceirização, sua empresa terá sempre veículos novos e em perfeitas condições de uso, sem sofrer deságio de mercado.

Manutenção: sejam as preventivas ou as corretivas, em casos de batidas, pane, etc. Consumem boa parte do orçamento da frota, além de causar a interdição do veículo. Gerando perda de tempo e de resultados para equipe.

Seguro: Com o volume de acidentes e o crescente número de roubos, é inviável que a empresa não possua seguro para sua frota.

Benefícios Financeiros: Além de todos estes benefícios operacionais, sua empresa tem que considerar também os ganhos financeiros. Solicite um estudo técnico-financeiro analisando todas as premissas envolvidas na aquisição de frota, seja ela através de **capital próprio** ou financiamento (leasing/CDC) e compare as vantagens de alocação de frota. Uma análise completa e real baseada em números de sua empresa que leva em consideração itens como o, Valor do veículo, Licenciamento e IPVA, Custo oportunidade (Capital), Seguro do veículo, Administração, Depreciação, Benefícios fiscais, Seguro obrigatório, Acessórios.

Outras vantagens:

- Veículo disponível 24 horas por dia 365 dias por ano;
- Veículo reserva;
- Substituição imediata do veículo para manutenção corretiva e preventiva ou nos casos de avarias ou colisões, roubos ou furtos;
- Constante renovação da frota, sua empresa estará sempre tecnologicamente atualizada com relação à frota;
- Assistência 24 horas;
- Flexibilidade, você aumenta ou diminui a quantidade de veículos de acordo com sua necessidade momentânea.

Serviços adicionais:

Além dos benefícios acima descritos, nossa empresa oferece também as seguintes facilidades:

- Veículo rastreado se pode controlar a posição imediata dos seus veículos;
- Estudo econômico comparativo entre as opções compra x leasing x aluguel;
- Assessoria na venda dos veículos próprios da empresa;
- Opção de compra dos veículos pelos usuários no final do contrato com condições e preços atrativos;
- Franquias reduzidas;
- Gerente de contas exclusivo para cada cliente permite minimizar ao máximo nosso tempo de resposta para suas necessidades;
- Proteção contra danos pessoais contra terceiros;
- Assistência em todo território nacional.

Desvantagens em operar com a própria frota:

- O veículo em uso deprecia a razão de 20% ao ano;
- O custo de manutenção dos veículos é em média equivalente a 15% de seu valor ao ano;
- Os custos de emplacamento, licenciamento, IPVA, seguro obrigatório, são em média equivalente a 4,5% ao ano sobre o valor do veículo;
- O seguro, a franquia e assistência 24h custam em média 8% ao ano sobre o valor do veículo;
- Custos administrativos de gestão da frota, mais o custo de carro reserva, são em média equivalentes a 1,7% ao mês sobre o valor do veículo.

Vantagens e desvantagens de operar com frota de autônomos

É vantajoso contratar o autônomo por que:

- Há uma diminuição dos investimentos na frota própria;
- Os veículos não ficam parados nos períodos de baixa demanda;
- Há redução de custos operacionais;
- Evita-se o retorno do caminhão vazio;
- Existe maior facilidade na movimentação de cargas para locais onde a empresa não tem filial;
- Diminuem as despesas com salários de motoristas, ajudantes e encargos sociais, mesmo com recolhimento de INSS sobre serviços;
- Há redução no trabalho de gerenciamento e manutenção das frotas.

Não é vantajoso contratar autônomo por que:

- Aumenta o gerenciamento de tráfego;
- Os veículos costumam ser mais lentos;

- Há maiores riscos de quebras e acidentes;
- O recrutamento a seleção e a admissão são mais trabalhosas;
- O agregado não tem responsabilidade sobre avarias, faltas ou roubos;
- Deve-se considerar a possibilidade de futuro vínculo trabalhista.

Cuidados na contratação de autônomos

- Contratar preferencialmente caminhoneiro pessoa jurídica;
- Contratar carreteiros preferencialmente para rotas mais longas;
- Exigir do destinatário que confira a carga entregue para evitar problemas de desvio, roubo ou furto;
- Instalar rastreador no veículo, mesmo no do caminhoneiro autônomo;
- Investir em frota própria para distribuição urbana;
- Atender picos de fretes de fim de mês através de carreteiros.

10 TECNOLOGIA EM EQUIPAMENTOS DE RASTREAMENTO

Utiliza duas marcas de equipamentos de rastreamento de carga via satélite em suas frotas, sendo elas a Controlloc e Omnilink.

Dispondo de uma grande variedade de recursos disponíveis no mercado a Controlloc e Omnilink se destacam pela eficiência e precisão no apontamento da localização dos veículos, tendo atualização a cada 2 segundos e precisão de cerca de 20 metros.

Outro recurso importante e de grande auxílio à central de monitoramento são as mensagens entre a central e o computador de bordo do veículo. No caso da Controlloc as mensagens são ilimitadas e não têm custos adicionais.

Seguem Figuras 3 e 4 dos equipamentos de rastreamento da transportadora JSL.

Figura 03: Computador de bordo Controlloc no caminhão da JSL



Fonte: JSL Filial Pederneiras

Figura 04: Computador de bordo Omnilink no caminhão da JSL

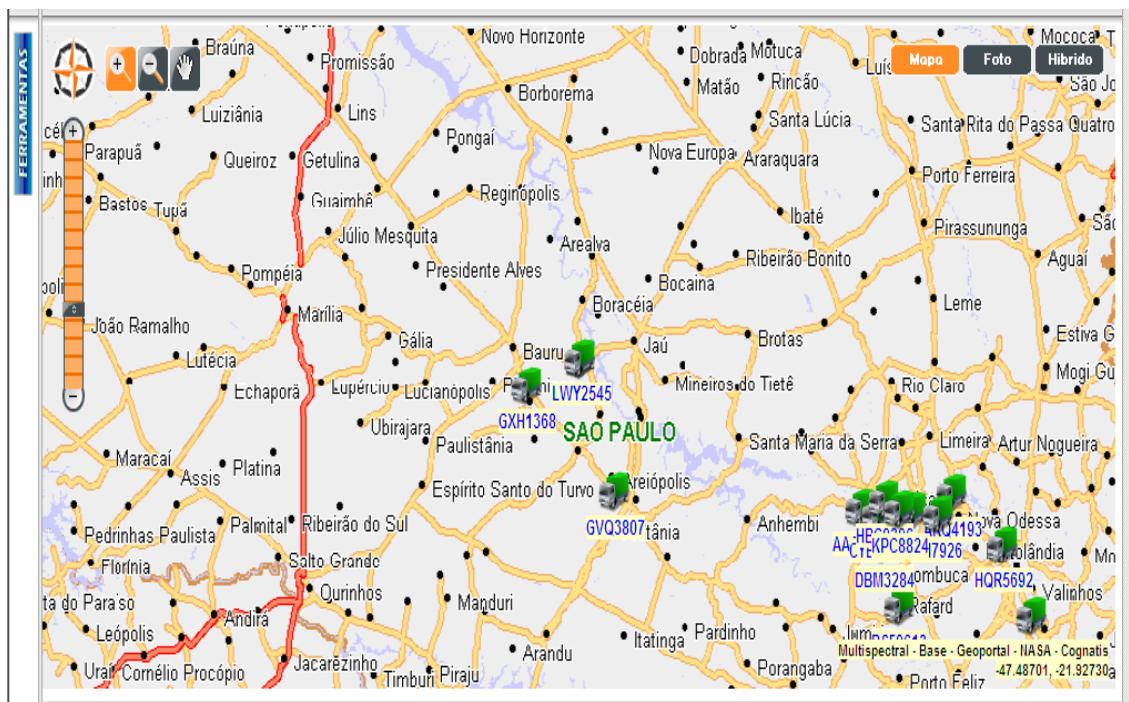


Fonte: JSL Filial Pederneiras

Através do uso da *internet* é possível visualizar todo o trajeto da carga desde o seu ponto de partida até seu destino final, dessa forma é possível verificar se o motorista está no caminho que lhe foi destinado. E caso ocorra uma suposta mudança da rota a empresa responsável bloqueia imediatamente o caminhão deixando-o impossibilitado de trafegar, sendo somente desbloqueado após o contato direto com o motorista.

A Figura 5 representa um exemplo da tela de monitoramento, onde é possível ver a localização exata do veículo rastreado.

Figura 05: Tela da central de monitoramento – Omnalink



Fonte: JSL Filial Pederneiras

Na filial de Pederneiras ocorre o carregamento de vários tipos de máquinas como a Pá Carregadeira, Rolo Compactador, Escavadeira, Motoniveladora, Mini Escavadeira e Caminhão, sendo a JSL responsável pelo transporte dessas máquinas desde o seu ponto de origem: a Volvo. Até o seu destino final: o Porto de Santos.

Antes do transporte seguir viagem é necessário informar a central de rastreamento uma hora antes, e para isso é digitado um formulário de monitoramento no qual deve conter algumas informações, tais como o nome completo do motorista, placa do cavalo e do semi reboque, o número do conhecimento de transporte, o tipo de carga que está sendo transportada, o valor da carga, data e hora do início e do fim da viagem e o local de origem e destino do caminhão.

O modelo é representado pela Figura 6 que deve ser digitado e enviado para a central de rastreamento, toda vez que houver máquinas ou contêineres carregados para seguir viagem:

Figura 06: Formulário de monitoramento para a transmissão de dados





Entender para Atender

TRANSMITIR A CENTRAL 1 HORA ANTES DO INÍCIO DA VIAGEM		Data 06/10/2011	Hora 17:00HS
PARA CENTRAL DE MONITORAMENTO JULIO SIMÕES TEL: (11) 4795-7039 0800 77 17 794 NEXTEL: 1*37603 E-mail: gr@juliosimoes.com.br		REMETENTE FILIAL EMITENTE : JSL SOLICITANTE : Fabrizio Baesteiro CARGO : Supervisor Unidade	
		TIPO: ☒ FROTA ☐ AGREGADO ☐ TERCEIRO	
TECNOLOGIA DE RASTREAMENTO			
☒ OMNILINK ☐ AUTOTRAC ☐ CONTROLLOC ☐ JABUR ☐ CONTROLSAT			
DADOS DO VEÍCULO		DADOS DO SEMI-REBOQUE	
PLACA DBB8158	MARCA, MODELO, COR [] [] []	PLACA, MARCA, MODELO, COR DBM3438 [] []	TRAVA DE QUINTA RODA SIM ☐ NÃO ☐
DADOS DO MOTORISTA		TELEFONE CELULAR	
NOME JESUS APARECIDO BERNARDO		CPF 25395686886	NEXTEL 1*34442
DADOS DA CARGA		CLIENTE	
CTRC LN79	DESCRIÇÃO (PRODUTO) CONTAINER	VALOR (REAL OU APROXIMADO) R\$302.960,25	VOLVO
PLANO DE VIAGEM			
PREVISÃO	DATA	HORA	LOCAL
INÍCIO (SAÍDA)	06/10/2011	18:00HS	PEDERNEIRAS
FIM (CHEGADA)	06/10/2011	10:00HS	GUARUJA

OBS: UTILIZE SEMPRE ESTE FORMULÁRIO PARA A TRANSMISSÃO DE DADOS.
 AGILIZE O MONITORAMENTO, PREENCHA TODOS OS CAMPOS E INFORME OS DADOS COMPLETOS.

Fonte: JSL Filial Pederneiras

Em caso de avarias ou sinistro da carga transportada, a Volvo se responsabiliza pelo seguro da carga, serviços terceirizados pela empresa, terceirização de frota.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da economia tem obrigando as empresas a pensarem em novas estratégias para fazer frente à sua concorrência, diante disso a terceirização é uma ótima escolha, pois oferece melhores resultados e desempenhos, agregando valor para a organização.

A partir do estudo de caso realizado através do questionário respondido pela Filial da empresa Júlio Simões Logística- JSL-, foi possível identificar que a terceirização é um excelente modelo estratégico, proporcionando vários aspectos positivos desde aumento da qualidade até redução dos custos, tornando a empresa mais competitiva.

A empresa estudada com questão aplica a técnica de terceirização nos dois sentidos, isto é, ela tanto contratação de serviços de terceiros, como é também uma prestadora de serviços. Na prestação dos serviços a JSL é uma conceituada empresa no

ramo logístico, oferecendo serviços de qualidade, abrangendo praticamente todo o país e além de todos os seus diferenciais como, monitoramento da carga, o sistema de otimização de rota, visando reduzir o consumo de combustível, entre outros.

Também terceiriza sua frota de veículos, o que a faz reduzir vários custos como depreciação, seguro, emplacamento e licenciamento. Outro fator importante para a JSL, é que a área logística deve crescer cerca de 10% no Brasil de acordo com estudo realizado pelo Instituto de Logística e Supplychain (ILOS). O estudo afirma que o Brasil terceiriza mais, devido às condições de transporte. De acordo com o estudo a terceirização do transporte chega a 95% no país, o que nos passa que a JSL pode crescer ainda mais.

O estudo realizado mostrou a viabilidade da terceirização devida os resultados apresentados, mostrando a importância da prática de terceirização na vida da organização, fazendo-a buscar uma melhor posição no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, André. **Terceirizados da Cemig param serviços essenciais: falta de pagamento e más condições de trabalho foram apontadas como motivo para greve; empresa preferiu não se pronunciar.** [S.l.]: Virtual Books, 2013. Disponível em: <http://diariopopularmg.com.br/vis_noticia.aspx?id=5804>. Acesso em: 25 Setembro. 2013.

BARROS, Monica. **Terceirização Logística no Brasil: Principais atividades terceirizáveis.** [S.l.]: Virtual Books, 2009. Disponível em <http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&view=article&id=738%3Aartigos-terceirizacao-logistica-no-brasil&catid=4&Itemid=182&lang=br> Acesso em: 12/11/2013.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho.** 6. ed. São Paulo: LTR, 2007. p.85.

FERNANDES, Fátima. **Mercado da proteção cresce e se diversifica: avanço da economia impulsionou os negócios do setor, que já começa inventar problemas com a mão de obra qualificada.** In: Valor Setorial: Terceirização, dezembro, 2012. p.43-45.

FORTINI, Cristiana (Coord). **Terceirização na administração: estudo em homenagem ao professor Pedro Paulo de Almeida Dutra.** 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012. 124p.
GIOSA, L. A. **Como se Preparar para a terceirização.** São Paulo: Revista da ESPM, v.2, n.3, 1995.

HÁFEZ, Andréa. **Uso do recurso tem de ser criterioso: sem amparo legal, agentes envolvidos constroem parâmetros para reduzir perdas e riscos.** In: Valor Setorial: Terceirização, dezembro, 2012. p.18-19.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetivo, 2001. p. 2.700.

LEIRA, J. S. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada.** Porto Alegre: Sagra-DcLuzzatto, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** São Paulo: Bookman, 2004. p.34.

MINTZBERG, Henry. **Processo da estratégia.** São Paulo: Bookman, 2001.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. **A terceirização trabalhista no Brasil.** São Paulo: QuartierLatin, 2008. 224p.

OLIVEIRA, M. A. (Coord.) **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1994.

PALMEIRA SOBRINHO, Zéu. **Terceirização e Reestruturação Produtiva**. São Paulo: LTr, 2008. 208p.

POLO NIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de Terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1992. 136p.

ROMÃO, Damares. **MPT acusa empresa da Coca-Cola de terceirização ilícita: refresco Guararapes afirma que apresentará as provas de que situação é regular na empresa**. [S.l.]: Virtual Books, 2013. Disponível em <<http://www.leiaja.com/noticias/2013/mpt-acusa-em-presa-da-coca-cola-de-terceirizacao-ilicita/>>. Acesso em: 23/01/2013.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Guia prático de Terceirização: como elaborar um projeto de terceirização eficaz**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 150p.

SARATT, Newton; SILVEIRA, Adriano Dutra da; MORAES, Rogerio Pires. **Gestão Plena da Terceirização: o diferencial estratégico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 112p.

SOARES, Jane. **Foco principal na atividade de vender bem: varejistas delega a terceiros operações como emissão de nota fiscal, transporte de mercadorias e reposição de estoques**. In: Valor Setorial: Terceirização, dezembro, 2012. p.34–37.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARSELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.