FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS - SEST SENAT

A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO, DA IMPLEMENTAÇÃO E DO MONITORAMENTO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Manaus-AM

2017

ALEXANDRE SPAZZIN
GILBERTO LARA
MARIA CECÍLIA RIZZO SENHOR
NESTOR EDUARDO PASSOS AYRES
RENATO VINICIUS BONATELLI
RISLEY DE LIMA KAGY

A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO, DA IMPLEMENTAÇÃO E DO MONITORAMENTO DO PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Estela Jacomette
Gerente do Programa: Paula Oliveira

Manaus-AM

2017

À empresa Transportes Bertolini Ltda., que nos proporcionou esta oportunidade de aprendizado e de aperfeiçoamento profissional.

AGRADECIMENTOS

À professora Estela Jacomette, pela orientação, pela dedicação e pelo apoio no dia a dia do Projeto.

Aos nossos colegas, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Às nossas famílias, aos amigos e, em especial, aos nossos cônjuges, que nos acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram com este Projeto.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

A terceirização, historicamente, suscita debates entre os que a defendem e os que a consideram como principal responsável pela fragmentação e precarização do trabalho em todas as sociedades industriais. Apesar disso, tem sido notório que a evolução da terceirização, em seus aspectos conceituais e legais, eleva esse serviço, que passa a assumir o viés de complementariedade dos processos produtivos, sendo considerada como importante estratégia de gestão. Nesse sentido, este projeto tem como objetivo principal analisar a importância da gestão da cadeia de contratação de terceiros na Transportes Bertolini Ltda. Destaca-se que este estudo se consubstanciou por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, com aporte teórico-metodológico ancorado em importantes estudiosos acerca da temática, os quais nos possibilitaram enumerar e analisar as vantagens operacionais trazidas pela implementação da terceirização e da interação desta com os diferentes setores organizacionais. À luz dos teóricos e da Lei nº 13.429/2017 (Lei da Terceirização), concluiu-se que o monitoramento de todos os passos que envolvem a modalidade terceirização é de fundamental importância para o apoio às empresas que pretendem usar o modelo proposto.

Palavras-chave: Terceirização. Monitoramento. Produtividade. Gestão de Processos.

ABSTRACT

Outsourcing, historically, elicits debate between those who defend it and those who consider it as main responsible for the fragmented and precarious work conditions in all of the industrial societies. In spite of that, it has been notorious that outsourcing evolution, in its legal and conceptual aspects, elevates such service, which takes on the quality of complementarity of the productive processes, being considered as an important management strategy. In this sense, the present project has as main objective to analyse the importance of management of the outsourcing hiring chain at Transportes Bertolini Ltda. It is highlited that the present study has substantiated by means of bibliographic and field researches, with theoretical and methodological input, based on important scholars of such theme, which enabled us to numerate and analyse the operational advantages brought by the implementation of outsourcing and its interection with different organisational industries. In the lilght of theorists and Law No. 13429/2017 (Law of Outsourcing), it was concluded that monitoring of all steps involving outsourcing modality is of fundamental importance to support to companies intending to apply the proposed template.

Key words: Outsourcing. Monitoring. Productivity. Process Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ações trabalhistas - TBL 13
Quadro 1 - Principais stakeholders 18
Quadro 2 - Comparativos entre as Leis da Terceirização de 1974 e 2017 27
Quadro 3 - Análise do Benchmarking 34
Quadro 4 - Resultado do benchmarking 34
Quadro 5 - Comparativo estratégico do modelo conceitual 37
Figura 2 - Macro fluxo do processo 38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cronograma de implementação 40
Tabela 2 - Plano de Ação 5W2H 41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNIS	Cadastro Nacional de Informações Sociais
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FENARSERHTT	Federação Nacional dos Sindicatos de Empresas de Recursos Humanos, Trabalho Temporário e Terceirizado
ILOS	Instituto de Logística e *Supply Chain*
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
TBL	Transportes Bertolini Ltda.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 12
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO 13
1.3 OBJETIVOS 14
1.4 RELEVÂNCIA DO PROJETO 14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA 16
3 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA 17
4 BASES CONCEITUAIS 20
4.1 LOGÍSTICA 20
4.2 *CORE COMPETENCE* 21
4.3 TERCEIRIZAÇÃO 22
4.3.1 Panorama da terceirização no Brasil 23
4.3.2 Legislação Brasileira sobre a Terceirização 26
4.3.3 Vantagens e desvantagens da terceirização 27
4.3.4 Gestão de Processos e Gerenciamento da Terceirização 29
4.3.5 Gerenciamento da terceirização 31
5 *BENCHMARKING* REALIZADO 33
6 ANÁLISE DO SETOR 36
7 MODELO CONCEITUAL 37
8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO 39
9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO 40
10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 42
REFERÊNCIAS 43
APÊNDICES 45

1 INTRODUÇÃO

A globalização traz, em seu bojo, uma crescente integração e interdependência econômica, deixando claro que a economia mundial está centrada nas mãos das grandes organizações. Evidencia-se, dessa forma, o grande aumento da concorrência entre as empresas.

Neste contexto competitivo, as empresas são levadas a buscarem alternativas capazes de assegurar sua permanência no mercado. Para tanto, os processos gerenciais, estratégicos e produtivos das organizações estão passando por uma reconfiguração com o objetivo de alcançar as metas empresariais e satisfazer seus clientes.

Diante dos inúmeros desafios que essa tarefa impõe, a gestão empresarial tem se voltado para uma análise mais criteriosa dos recursos financeiros disponíveis para preservar a rentabilidade e a liquidez de um negócio. Desse modo, a redução de despesas, a otimização dos processos internos, a flexibilidade e as possibilidades de aumentar a produtividade e reduzir os custos têm levado muitas empresas a contratarem serviços terceirizados para os mais diversos setores.

Indubitavelmente, a terceirização tem se apresentado como importante alternativa para muitas empresas que buscam direcionar seus investimentos para sua atividade-fim e delegar funções principais aos seus colaboradores efetivos e, as secundárias, a terceiros. Por outro lado, é importante destacar que inúmeros têm sido os processos trabalhistas ajuizados contra as empresas, o que tem impulsionado a contratação de terceirizados.

Diante do exposto, o presente estudo toma como ponto de partida a hipótese de que a implementação da terceirização na empresa Transportes Bertolini Ltda., como estratégia de gestão, possibilita não apenas a otimização dos lucros, como também a diminuição do risco e até o esvaziamento de ações trabalhistas. Na vertente da produtividade, viabiliza ao negócio o direcionamento da concentração para funções ditas essenciais ao seu objetivo-fim.

Nessa linha de raciocínio, a partir do momento em que se vislumbra a impulsão do lucro negocial (a ponto de ser admitido como ótimo) como possível resultado do binômio produtividade e diminuição de passivo / risco trabalhista na esfera judicial, surge a importância do estudo sobre o fenômeno da terceirização como uma estratégia de gestão.

Destaca-se que este projeto, embora observe a Lei nº 13.429/2017 (Lei da Terceirização), considerará, para sua análise, os parâmetros anteriores a ela no que diz respeito à Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, a qual regia o trabalho temporário no Brasil. Tal premissa se justifica porque a nova lei, instaurada em 31 de março de 2017, não se aplica às relações de emprego regidas e extintas sob a égide da lei antiga e, também, porque não se dispõe de tempo hábil para a obtenção de dados válidos. Quanto ao arcabouço teórico deste trabalho, ele abarcará os temas relativos ao panorama da conceituação no Brasil, à legislação vigente, ao gerenciamento de processos e à terceirização.

Ressalta-se, ainda, a estruturação do presente projeto em introdução, metodologia da pesquisa, base conceitual, *benchmarking* realizado, modelo conceitual adotado, proposta de solução, conclusões e recomendações.

Na introdução, realiza-se uma breve contextualização do tema, apresentando-se o problema de pesquisa e o porquê de sua escolha. Encontram-se expostos a hipótese e os objetivos e a justificativa da relevância do projeto.

O tópico sobre a metodologia da pesquisa apresenta, em seu bojo, o delineamento do modelo metodológico adotado para o alcance dos objetivos do estudo. O tópico seguinte à metodologia salienta os aspectos mais relevantes sobre a empresa estudada e sua realidade atual.

Em seguida, apresentam-se as bases conceituais que fundamentaram a elaboração do modelo conceitual considerado ideal para empresa com vistas a diminuir as despesas fixas e trabalhistas e aumentar a lucratividade. Pontua-se que a base conceitual foi subdividida em 3 tópicos: terceirização; tecnologia na terceirização; e terceirização de serviços.

Por fim, apresenta-se a proposta de solução para os problemas identificados e as principais conclusões sobre o estudo realizado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do crescimento da terceirização no Brasil, a qual tem sido entendida como instrumento de gestão, surge o seguinte problema: a terceirização representa melhoria do processo de gestão e possibilidade de diminuição de demanda trabalhista com vias de elevação do lucro?

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO

Nos últimos 3 (três) anos, vem-se registrando, na Transportes Bertolini Ltda. (TBL), um elevado número de ações trabalhistas (Figura 1) geradas por empregados das empresas prestadoras de serviços de mão de obra em operações diversas da organização, afetando, assim, a lucratividade da empresa.

Figura 1 – Ações trabalhistas - TBL

Unidades	Quantidade de Ações	Valores das Causas
TBL BEL	37	R$ 476.989,19
TBL BGV	10	R$ 45.506,17
TBL BHZ	1	R$ 19.770,44
TBL FOR	1	R$ 6.977,70
TBL GRU	49	R$ 1.900.776,28
TBL GYN	5	R$ 448.647,69
TBL MAO	19	R$ 861.309,38
TBL MCP	3	R$ 39.276,62
TBL STM	14	R$ 263.054,26
9	134	R$ 4.012.257,73

Fonte: Transportes Bertolini Ltda – Departamento Jurídico (2017)

Esse dado, associado à magnitude que tem assumido a terceirização no Brasil, levou à escolha do problema desta pesquisa, uma vez que este tipo de serviço, historicamente, vem imbuído de muitos questionamentos e foi, recentemente, pauta política de regulamentação.

Embora a terceirização se apresente, por um lado, como importante instrumento de gestão que possibilita a especialização das organizações em suas áreas produtivas, minimizando, assim, os custos e fomentando o desenvolvimento da economia e de empregos, por outro lado, também tem sido entendida como a "responsável pela fragmentação e precarização dos mercados de trabalho em todos os países industrializados" (COSTA, 2017, p. 115).

Nesse sentido, a partir da problemática identificada, serão estudadas as bases conceituais relevantes sobre a terceirização, a saber: logística, *core competence*, terceirização (panorama no Brasil, legislação, vantagens e desvantagens, gestão de processos e gerenciamento), benchmarking. Empreender-se-á, também, a busca pelo aprendizado junto a empresas que já utilizam o processo em estudo. O objetivo é buscar e propor uma solução adequada à realidade da empresa Bertolini.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Revisar, redesenhar, implementar e monitorar o processo de terceirização na empresa Transportes Bertolini Ltda. Ltda.

1.3.2 Específicos

1. Identificar a metodologia de pesquisa a ser adotada para desenvolvimento do processo de observação da realidade de forma sistemática.
2. Estudar a realidade organizacional frente ao problema identificado para estudo nesse projeto.
3. Identificar, analisar e sintetizar as bases conceituais necessárias a o processo de redesenho do processo de contratação de terceiros da empresa em estudo.
4. Identificar empresas que já praticam o processo em questão e que são considerados referência no setor ou fora dele para realização de Benchmarking.
5. Definir o modelo conceitual a ser adotado frente aos estudos realizados e à realidade da empresa estudada os benchmarkings realizados.
6. Elaborar uma proposta de solução compatível com a realidade empresarial em estudo.
7. Elaborar o cronograma de implementação do processo.
8. Sugerir indicadores para monitoramento do processo proposto.
9. Verificar os impactos da terceirização para a Transporte Bertolini Ltda.

1.4 RELEVÂNCIA DO PROJETO

Em termos do sucesso de uma organização, tem sido crescente a importância da gestão de negócios, uma vez que esta se traduz na garantia da competitividade no mercado – oferecimento do binômio preço e qualidade – por meio da otimização de seu processo produtivo com base na terceirização de serviços, a qual permite a diminuição/eliminação de passivo trabalhista e o direcionamento da empresa para sua atividade-fim.

Ocorre que o sucesso acima sugerido ancora-se, impreterivelmente, em processos gerenciais, etapas a serem percorridas para que a terceirização propicie os resultados positivos esperados. É preciso estudar a cadeia a ser executada até que se dê a contratação terceirizada, a forma como a gestão dessa cadeia é feita, de maneira a confirmar seus efeitos tanto para a empresa, quanto para o mercado.

Nesse sentido, o presente projeto apresenta-se relevante por manter estreita relação com os objetivos estratégicos e operacionais da Transportes Bertolini Ltda., uma vez que pode orientar os gestores quanto à contratação de mão-de-obra terceirizada com a finalidade de aumentar a produtividade, controlar os custos de acordo com a demanda de vendas e suas sazonalidades, além de reduzir a quantidade de ações trabalhistas.

Importante ferramenta de gestão, a terceirização de serviços é cada vez mais utilizada por empresas que buscam maior agilidade, qualidade e especialização em todos os processos. Ela é capaz de trazer uma série de ganhos ao negócio, tendo como um de seus focos a redução de custo fixo.

Cabe salientar que o objetivo do presente estudo é contribuir para a estratégia da organização em estudo, e também de outras empresas que, interessadas na temática, busquem informações relevantes para a aplicabilidade do processo. No entanto, é importante destacar que o projeto aqui proposto não tem a pretensão de responder a todos os questionamentos existentes sobre a terceirização. Ao contrário, busca-se apenas aprofundar os conhecimentos a respeito do tema.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia e as etapas aplicadas para desenvolvimento do presente projeto consistiram nos passos a seguir colecionados.

Quanto ao tipo de pesquisa e à sua estratégia, fez-se uso daquela tida como exploratória, de forma a possibilitar a análise e o desenvolvimento do tema terceirização e de suas bases conceituais, sob o enfoque explorado na relevância do projeto e na justificativa da escolha do problema a ser trabalhado, de forma a difundir o conhecimento sobre a pesquisa e assim responder o problema proposto.

Em um segundo momento, no que diz respeito ao método de pesquisa, aplicou-se aquela conceituada como bibliográfica, a qual é pautada no uso de material já elaborado, como livros, publicações, artigos científicos e revistas especializadas.

Aplicou-se, ainda, a pesquisa de campo, realizada a partir de prazos discutidos e elaborados em comum acordo com as partes, conforme cronograma estabelecido pelo grupo de projeto. A coleta de dados foi efetivada mediante levantamento documental e bibliográfico, bem como por meio do desenvolvimento e da aplicação de um questionário e pelo registro de observações feitas quando da realização das entrevistas nas empresas selecionadas.

Após a coleta dos dados, realizada pelos meios supracitados, procedeu-se à necessária verificação e, também, o tratamento do material empírico e documental obtidos. Após seleção, codificação e tabulação das informações, realizou-se a sua análise.

3 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

Entre os anos de 1940 e 1960, Eugênio Bertolini, pai de Irani Bertolini, iniciou o transporte de cargas para a indústria vinícola artesanal no interior de Garibaldi e de Bento Gonçalves-RS. Ao fundar a empresa em 22 de maio de 1978, Irani Bertolini continuou o legado e o estendeu para as futuras gerações.

Atualmente, a Transportes Bertolini Ltda. é uma empresa familiar, composta por 3.500 colaboradores distribuídos em suas 19 unidades no Brasil, localizadas nas Regiões Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-oeste, com faturamento de R$ 250 milhões/ano.

O objetivo principal da empresa é fazer o transporte rodoviário de cargas em todo território nacional no prazo negociado com seus clientes, em cada fase do transporte, desde a coleta até a entrega, considerando as sazonalidades comerciais e anuais, e a sazonalidade das indústrias e de faturamento.

Considerando a necessidade de honrar com os compromissos junto a seus clientes, a TBL precisa contar com um quadro funcional estável. No entanto, a empresa enfrenta dificuldades para contratação de funcionários devido à mão de obra muitas vezes desqualificada e descomprometida com o cumprimento das metas estabelecidas, e acaba por realizar, em última instancia, a contratações de mão de obra terceirizada para atendimento das demandas de seus clientes.

No momento da escolha do tema deste projeto, observou-se, por ocasião da aplicação da modalidade de terceirização de serviços pela empresa Transportes Bertolini Ltda. (não apenas para melhor atender seu cliente, mas também para otimizar seu lucro e sua mão de obra da atividade-fim do negócio), a existência de uma falha na cadeia de gestão dos contratos após a assinatura destes, o que impedia a geração dos efeitos positivos pretendidos pelo empreendimento. Dessa forma, o objetivo deste projeto passou a ser verificar todas as etapas desse processo, analisando-o como ferramenta estratégica de gestão e identificando eventuais falhas cometidas pela instituição para, então, sugerir melhorias.

Diante do exposto, para estudo e verificação da situação real da empresa, plicaram-se entrevistas, pesquisas internas e análise de relatórios e documentos.

No que diz respeito ao estágio atual, pontua-se que, após a publicação da Lei da Reforma Trabalhista, o Departamento Jurídico da empresa Transportes Bertolini Ltda. (tomadora de serviço) já realizou a padronização do Contrato de Prestação de

Serviços em consonância com a Lei nº 13.429/2017 (Lei da Terceirização), instaurada em 31 de março de 2017, sobretudo no que diz respeito à existência legal da empresa prestadora de serviços, à segurança, saúde e aos recolhimentos legais de direito do trabalhador. Nesse processo, é solicitada das empresas prestadoras de serviços a comprovação sobre a contratação dos trabalhadores, bem como dos controles mensais durante todo o período de prestação de serviços, o que configura um avanço na gestão e na condução das etapas do processo que envolve a terceirização de serviços dentro de uma empresa privada.

No presente estudo, os gestores e os clientes da empresa tomadora de serviço serão os principais *stakeholders* (Quadro 1) envolvidos na implementação de um processo de controle que garanta o cumprimento da terceirização com intuito de reduzir os riscos para suas empresas. Colecionam-se, no Quadro 1, os principais *stakeholders* contratados.

Quadro 1 - Principais *stakeholders*

PARTE INTERESSADA	PAPEL	INTERESSE
Executivos da Empresa	Gerentes	Operacional: obter maior controle sobre as operações que farão parte da composição de seu custo operacional; Comercial: obter maior controle para precificação em suas negociações com clientes; Financeiro: obter maior autonomia de caixa e contas que ficam provisionada para quitação de ações trabalhistas; Jurídico: obter além de redução de ações e seus custos, também ter em mãos maior controle das evidências de defesas embasadas em fatos reais.
Clientes	Clientes	Obter maior controle de acesso de pessoas em seus sites; Garantia de que o serviço contratado trará resultado para sua empresa; Maior produtividade em suas operações internas.
Pessoas	Trabalhadores	Aumento ou manutenção de seus empregos, como garantia de seu sustento; Direitos trabalhistas legais e equivalentes aos colaboradores das empresas onde prestam serviços, de acordo com o que foi previsto na Lei da Terceirização; Enriquecimento no seu capital intelectual (experiência) e oportunidades no mercado de trabalho onde atuam.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A realidade atual da empresa foi identificada, reforça-se e se especifica, por meio da observação realizada *in loco*, de entrevistas realizadas com os responsáveis pelo processo de contratação de terceirizados e da análise documental dos processos judiciais de prestadores de serviços (terceiros) em diversas áreas da empresa.

Os documentos acessados indicam que, inicialmente, antes das modificações trazidas pela Reforma Trabalhista, durante a gestão dos contratos de terceirização, a TBL utilizava um método simples de solicitação de serviço, emissão de relatório de carregamento ou descarga por seus conferentes e registro do nome da empresa realizadora da operação. Ao término da quinzena, a empresa terceira entregava uma planilha em que relacionava todas as operações e anexava uma via desse relatório para solicitar o pagamento. Após esse procedimento, um colaborador da área operacional realizava uma simples conferência e enviava o relatório ao financeiro para, com o pagamento, concluir o serviço.

Os processos judiciais encontrados nas diversas áreas da empresa encontram seu ajuizamento e tramitação justificados porque o Departamento Jurídico da TBL enfrentava, à época do nascimento dessas ações judiciais, dificuldades quanto à apresentação de evidências de tempo, quantidade, período e valores que o requerente pleiteia em seus requerimentos. Ou seja, em razão do método simples de gestão do procedimento de terceirização, a evidenciação do caráter terceirizado do processo, da contratação e da sua sistematização dentro da empresa ficavam comprometidos, carecendo o Departamento Jurídico dos instrumentos aptos e necessários a elidir a ação trabalhista no seu nascimento.

Com isso, há o reverso da terceirização, que deixa de produzir resultados de otimização e passa a acarretar problemas de passivo e de comprometimento do lucro do negócio. Dessa forma, não obstante o cenário atual pós Reforma Trabalhista, necessário revisitar o processo exposto e verificar suas falhas e possíveis melhorias, bem como analisar a atual cadeia praticada.

Para finalizar, anota-se que, em sua principal unidade e matriz em Manaus, a TBL não tem utilizado, atualmente, serviços de terceiros em suas operações em virtude do momento econômico que o país atravessa, optando por manter um quadro reduzido de pessoal para atendimento de seus clientes e contratando a terceirização em casos de extrema necessidade.

4 BASES CONCEITUAIS

Nos próximos itens serão verificados os conceitos relevantes para o tema proposto, a saber: logística, *core competence*, terceirização (panorama no Brasil, legislação, vantagens e desvantagens, gestão de processos e gerenciamento), benchmarking. Justifica-se essa verificação por ser necessário reunir elementos, definições e análises, a partir de que serão explorados o assunto e suas vertentes de forma que se consiga, como resultado, a propositura de uma solução adequada à realidade da empresa Bertolini.

Os conceitos destacados serão explorados com direcionamento para definir gestão das etapas/procedimentos no campo da terceirização e sua tradução na otimização do lucro, no processo produtivo, na diminuição/eliminação de passivo trabalhista, no direcionamento da atenção da empresa para sua atividade-fim. Para isso, é preciso percorrer desde a logística até o gerenciamento final desse processo. É preciso estudar não apenas a cadeia a ser executada até que se dê a contratação terceirizada, mas também a forma como a gestão dessa cadeia é feita de maneira a confirmar seus efeitos tanto para a empresa, quanto para o mercado. É nesse sentido que se desenvolvem as linhas seguintes deste projeto com vistas ao melhor conhecimento acerca do tema.

4.1 LOGÍSTICA

O termo Logística é oriundo do verbo francês *loger,* que significa alojar, que era uma terminologia adotada pelos militares relativamente às atividades do transporte para abastecimento das tropas.

Em 1991 o *Concil of Logistics Manangement* (CLM) definiu logística como parte da cadeia de suprimentos encarregada dos processos de planejamento, implementação e controle de maneira eficiente, do fluxo e da armazenagem de produtos, bem como dos serviços de informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com vistas a atender aos requisitos do consumidor.

Ballou (2006) conceitua logística empresarial como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações

relativas desde o ponto de origem até ponto de consumo, com o proposito de atender as exigências dos clientes.

Christopher (1997) afirma que logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) mediante a organização de seus canais de Marketing, de forma a potencializar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos abaixo do custo.

Segundo Nunes (2001) logística é o processo de planejar, implementar e controlar os fluxos dos produtos ou serviços (de informação e financeiro), desde a obtenção das matérias primas até a fabricação e satisfação dos clientes em suas necessidades de tipo, tempo e lugar, por meio da distribuição adequada mediante custos, recursos e tempos mínimos.

4.2 *CORE COMPETENCE*

O conceito *Core Competence* surgiu em 1990, em um artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, de autoria de C. K Prahalad e Gary Hamel, para designar as competências estratégicas essenciais, únicas e distintivas de uma organização. Os autores desenvolveram uma abordagem para avaliar a vantagem competitiva das empresas por meio desse conceito, o qual se relaciona a um conjunto de competências referentes à tecnologia e ao aprendizado, e que é de difícil imitação, sendo usado pela empresa com o objetivo de criar vantagens competitivas para o negócio em que atua. Segundo os autores, o essencial para as empresas é se concentrarem em suas *core competences*, isto é, nas atividades centrais de seus negócios e nas quais são experts, contratando fora as demais atividades.

Uma grande parcela dos autores que pesquisam sobre o processo de terceirização das atividades logísticas tem percebido uma frequência muito grande da busca pelo processo de contratação externa das atividades logísticas, permitindo às organizações contratantes utilizarem seus recursos no desenvolvimento das *core competences*, ou seja, de suas competências essenciais com consequente aumento no nível de satisfação de seus clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O fato de as empresas realizarem concentração de esforços nas competências possibilita que elas aprimorem seus fluxos de produtos e informação

na cadeia de suprimentos e ainda reduzam os custos associados com a posse de ativos, o monitoramento de desempenho e a contratação, gerenciamento e capacitação de pessoas (MALTZ; ELLRAM, 1997).

4.3 TERCEIRIZAÇÃO

O crescente movimento pela competividade global com foco em resultados financeiros torna-se cada vez maior e mais importante para as organizações, as quais têm buscado novas formas de competir (tanto nos mercados locais quanto no mercado global) e, também, obter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes ou potenciais entrantes no mercado.

Entre as tendências das empresas em busca do aumento de sua competitividade no mercado, existe o trabalho de definição das competências centrais, ou seja, daquelas que, de fato, agregarão valor aos seus *Stakeholders*. Nesse escopo, surge à possibilidade de as empresas, como forma de atender essas demandas, adotarem o processo de terceirização, quer total ou parcial. Faz-se necessário, portanto, conhecer e compreender em que consiste esse processo.

Segundo Wanke (2004), os objetivos da terceirização dizem respeito à redução de custos e busca pela excelência na prestação dos serviços, com melhor qualidade, especialização e flexibilização nas ações gerenciais em busca de maior geração de valor percebido pelo cliente. O autor pontua que, para tornar-se bem sucedido, é fundamental que, em qualquer situação de terceirização, os envolvidos nesse processo (contratantes e contratados) possuam capacitação suficiente para compreender e entender com eficiência, eficácia e rapidez os objetivos e propósitos finais de cada empresa. Vale aqui explicar o significado de eficiência e de eficácia, segundo o entendimento de Drucker (1964): eficiência é fazer as coisas de maneira correta; eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas.

Faria (1994) comenta que a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Com a terceirização, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo. Embora ocorra uma

profunda discussão em trono da terceirização, mesmo já com a aprovação da nova legislação existe a necessidade de se realizar uma analise dos *trade-offs* logísticos existentes segundo a realidade de cada empresa, verificando quais procedimentos enquadram-se nos cumprimento das atividades para as estratégias desejadas.

Fleury (2002) afirma que os *trade-offs* são substituições ou trocas compensatórias que ocorrem quando se abre mão de algum bem ou serviço para se obter outro bem ou serviço distinto. Um *trade-off* se refere, geralmente, à perda de uma qualidade ou de um aspecto de algo, com ganho, entretanto, de outra qualidade ou outro aspecto. Isso implica que uma decisão seja feita com completa compreensão tanto do lado bom, quanto do lado ruim de uma escolha em particular.

QUINN (2000), afirma que, para garantir sobrevivência e prosperidade no mercado, as empresas devem sistematicamente recorrer às competências de outras empresas líderes em conhecimento no ramo desejado, mediante o desenvolvimento de produtos e serviços completamente novos e evolução contínua de produtos existentes.

4.3.1 Panorama da terceirização no Brasil

A nova realidade econômica e de mercado impõe necessidades de maior produtividade, competitividade e qualidade às organizações, o que as impele a pensarem alternativas que supram tais necessidades e garantam condições para sua sobrevivência.

A terceirização da mão de obra apresenta-se como uma proposta em favor desses objetivos uma vez que permite a aquisição de agilidade nos processos e demais desafios da realidade organizacional. Tal prática também se justifica pela tendência de cooperação existente entre os pares da cadeia produtiva de modo a garantir vantagens como negociação de prazos e redução de custos (GIRARDI, 2006).

Em linhas gerais entende-se que a prática de repassar a terceiros a realização de uma determinada atividade é chamada de terceirização, também conhecida pelo seu equivalente em inglês *outsourcing,* cujo repasse de atividades secundárias (atividades-meio) permite a organização e a concentração de esforços nos processos essenciais, assim favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais (GIRARDI, 2006).

Para Giosa (2003, p.14), a terceirização se consubstancia em um processo de gestão “pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em edição do ano de 2004, em artigo de autoria de MELCHOR, intitulado “Terceirização de serviços” retrata o conceito de terceirização como:

> “(...) a contratação, feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física (profissional autônomo) ou pessoa jurídica (empresa especializada), para realizar determinados serviços de que necessite, desde que não relacionados às suas atividades-fim e sem a existência de elementos caracterizadores da relação de emprego que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário” (MELCHOR, 2004, p.2)

Ainda tendo como base a mesma publicação acima mencionada (p. 6-7), observa-se que nela os elementos que caracterizam uma relação de emprego são bem detalhados:

> **SUBORDINAÇÃO:** Ocorre a subordinação hierárquica sempre que o empregador mantiver o empregado sob suas ordens e comando, distribuindo tarefas, modo de execução etc.;
> **HORÁRIO DE TRABALHO:** Caracteriza-se pelo controle no horário de trabalho do empregado no que diz respeito à entrada e saída, horário de almoço, mesmo que o trabalho seja realizado externamente, ou seja, fora do estabelecimento da empresa;
> **HABITUALIDADE:** Verifica-se pela existência de trabalho contínuo, por um mesmo trabalhador, de forma habitual, isto é, o empregado apresenta-se para o trabalho diariamente ou 3 (três) vezes por semana, mas de forma constante;
> **SALÁRIO:** É a contraprestação devida ao trabalhador pelos serviços prestados por um determinado período;
> **PESSOALIDADE:** Configura-se a pessoalidade com a impossibilidade de o empregado poder ser substituído por outra pessoa. Caso o empregado tenha algum compromisso inadiável e não possa comparecer, não pode mandar outra pessoa em seu lugar.

A definição proposta evidencia dois aspectos predominantes na contratação de terceirizados:

(1) modalidade destinada a atividades-meio das empresas;

(2) descaracterização da relação “patrão-empregado” entre contratante e contratado relacionado à presença dos elementos destacados na definição acima.

No que diz respeito ao percentual de mão de obra terceirizada no Brasil, os dados primários que poderiam identificar de forma segura o número de trabalhadores terceirizados é o Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS). No entanto, esses dados não são disponibilizados pelo Governo Federal a nenhuma instituição de pesquisa. De acordo com as informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponibilizados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), considera-se que tanto a estrutura produtiva quanto a de serviços são organizadas de forma vertical e fundamentadas no conceito de foco no negócio. A partir de então, identificam-se as atividades econômicas definidas como atividades-meio (DIEESE, 2017).]

São atividades-meio comumente relacionadas à terceirização:

> Atividades de apoio; manutenção e reparação; - Atividades relacionadas à recuperação; Serviços de preparação; Serviços especializados; Representantes comerciais; Atividades auxiliares; Outras atividades; Suporte técnico; Outras atividades de prestação de serviços; Fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros; Atividades de monitoramento; Serviços combinados; Atividades de cobranças; Atividades de serviços prestados principalmente às empresas, não especificadas anteriormente, entre outras (DIEESE, 2017, p. 3).

Além das atividades supramencionadas, existem outras que se enquadram em atividades-meio, tais como algumas relativas à construção civil, coleta de resíduos, consultorias e teleatendimentos. Diante da gama de atividades-meio, adotar a contratação de terceiros vem a ser uma maneira de transferir atividades para outros de forma que a empresa consiga se concentrar em seu foco. As atividades a serem terceirizadas são importantes, porém passíveis de serem delegadas. Com isso, podem possibilitar à organização ganho na gestão empresarial, desde que não se abandone a concepção estratégica de sua implementação.

Os ramos das atividades-meio elencados demonstram, todavia, a realidade anterior à implantação da Lei da Terceirização (Lei nº 13.429/2017), quando se restringia a contratação de terceirizados somente para “atividades-meio”, o que tende a mudar futuramente a partir da ampliação da terceirização de mão de obra no Brasil para as “atividades-fim das empresas”. Mais detalhes sobre os parâmetros da nova lei de terceirização serão explorados a seguir.

4.3.2 Legislação Brasileira sobre a Terceirização

Em 31 de março de 2017, a Lei nº 13.429 regulamentou a terceirização, ampliando-a a qualquer tipo de atividade. A ausência de regulamentação fomentava conflitos, por isso a importância da edição desta lei, a qual traz segurança jurídica e proteção para todos os envolvidos. A regulamentação da terceirização gera, ao mesmo tempo, condições para o crescimento econômico e proteção aos trabalhadores, fortalecendo o Brasil diante dos desafios da economia globalizada, por fim atendendo a ânsia de todos os clientes que dela irão se beneficiar com a regulamentação (BRASIL, 2017).

A referida Lei preconiza que, na prestação de serviço terceirizado, a empresa de terceirização terá autorização para subcontratar outras empresas para realizar serviços de contratação, remuneração e direção do trabalho, chamado de "quarteirização". Em relação às condições de trabalho, é facultativo à empresa contratante oferecer ao terceirizado o mesmo atendimento médico e ambulatorial dado aos seus empregados, incluindo acesso ao refeitório. A empresa é obrigada a garantir segurança, higiene e salubridade a todos os terceirizados.

Em casos de ações trabalhistas, caberá à empresa terceirizada (que contratou o trabalhador) pagar os direitos questionados na Justiça, se houver condenação. Se a terceirizada não tiver dinheiro ou bens para arcar com o pagamento, a empresa contratante (que contratou os serviços terceirizados) será acionada e poderá ter bens penhorados pela Justiça para o pagamento da causa trabalhista (BRASIL, 2017).

Em relação à Previdência, o projeto aprovado segue as regras previstas na Lei 8.212/91. Com isso, a empresa contratante deverá recolher 11% do salário dos terceirizados para a contribuição previdenciária patronal e a contratante poderá descontar o percentual do valor pago à empresa terceirizada.

A nova Lei da Terceirização nº 13.429/17 reescreve a Lei nº 6.019, de 3 de Janeiro de 1974, que apenas instituía o regime de trabalho temporário reconhecido pelo Ministério de Trabalho, incluindo texto explicativo sobre a utilização de prestação de serviço temporário por necessidade transitória de uma empresa tomadora de serviços, assegurando que esta empresa tomadora de serviço "garanta" a segurança e a saúde do trabalhador, além de seus direitos no monitoramento sobre os recolhimentos determinados pelo Ministério de Trabalho.

O quadro 2, a seguir, estabelece comparativo entre as alterações firmadas na Lei 13.429, de 31 de março de 2017, e a Lei 6.019, de 03 de janeiro de 1974.

Quadro 2 - Comparativos entre as Leis da Terceirização de 1974 e 2017

Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974	Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017
Instituí o regime de trabalho temporário, conforme a Lei.	Empresas prestadoras e tomadoras deste serviço/trabalho regem esta lei.
Pessoa física podia prestar serviço temporário para uma empresa por necessidade transitória ou substituição de pessoal regular.	Pessoa física "contratada por uma empresa" que por força de contrato prestará serviço temporário por necessidade transitória ou substituição de pessoal regular. Contrato garante direitos desta pessoa física, devidamente registrada no Ministério de Trabalho.
Funcionamento de empresa de trabalho temporário dependerá de registro em órgãos trabalhistas (Ministério do Trabalho e Previdência Social).	Empresa tomadora de serviço é a pessoa jurídica responsável pela constituição de um contrato de prestação de serviço junto à empresa prestadora de serviços e cumprimento da Lei (Artigo 4°)
Para constituir uma empresa de prestação de serviços terceirizados, deveria apresentar provas sobre sua existência como uma empresa.	Revogada a necessidade de provas. Para seu funcionamento as empresas prestadoras de serviços, deverão fazer registro desta no Ministério de Trabalho, possuir CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoal Jurídica), registro na Junta Comercial local e possuir Capital Social mínimo de R$ 100.000,00.

Fonte: Adaptado pelos autores de Brasil (2017)

Desse modo, observa-se que a terceirização evoluiu ao longo dos tempos em seus aspectos conceituais e legais, passando a ser considerada importante ferramenta de gestão e assumindo função de complementariedade junto aos processos produtivos. Destaca-se que, ao contratar um terceirizado, a empresa transfere a esse ente, reconhecidamente especializado, a responsabilidade da execução de uma atividade-meio que agrega valor ao produto final.

4.3.3 Vantagens e desvantagens da terceirização

A terceirização é uma realidade contemporânea. É uma forma de organização e gestão do processo produtivo em que uma empresa contrata atividades que, com competência, habilidade e qualidade técnica, serão mais bem executadas por outras empresas que não ela própria. Com essa ferramenta é possível ampliar a competitividade, estimular o empreendedorismo e gerar mais empregos formais.

Atualmente, o processo produtivo se organiza em redes locais, regionais, nacionais e globais. Poucas são as empresas que conseguem desenvolver todas as

suas atividades de forma independente, eficiente e de forma competitiva. Para transpor esse obstáculo, as empresas contam com a terceirização, uma forma de organização da produção, que aumenta a capacidade competitiva das empresas e o seu potencial de sobrevivência (LEOCÁDIO, 2005). Dessa forma, o principal foco da terceirização é a otimização da gestão de recursos por meio da concentração de esforços em áreas definidas continuamente pela dinâmica e pela estratégia de negócios de cada empresa.

Entre os benefícios da terceirização estão os ganhos de qualidade dos serviços ou produtos, eficiência, foco nas atividades estratégicas, simplificação administrativa, inserção em cadeias produtivas globais, atualização técnica e tecnológica. Além disso, ela é um estímulo ao empreendedorismo e um fator de geração de empregos, promovendo tanto a inserção de trabalhadores nos centros produtivos tradicionais como em regiões mais afastadas (SILVEIRA; SARATT; MORAES, 2002).

Evidencia-se que, para os clientes, essa subjetiva diferenciação não é aplicável ao conceito de trabalho em redes, em que diferentes empresas compõem com bens ou serviços etapas da cadeia produtiva. Além disso, pela dinâmica produtiva moderna, uma atividade que antes seria “fim” pode se tornar “meio”, a depender do foco estratégico que se busca para o negócio.

Quanto às desvantagens, podem ser consideradas pela ótica da empresa e de sua repercussão social. Para a empresa, aspectos que dificultam a implantação da terceirização são destacados por Giosa (2003 apud GIRARDI, 2006) como inexperiência e desconhecimento do assunto pela alta administração; não identificação de parceiros à altura dos requisitos de produtividade e qualidade necessários; sobreposição das resistências em detrimento da necessidade de adaptação ao novo processo. Além desses, Girardi (2006, p. 56) também aponta os seguintes aspectos negativos:

> Quando faltam parâmetros que subsidiem a comparação entre os custos internos e os preços da contratada; quando existe a dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor - este quesito já foi tratado anteriormente e se mostra como um fator crítico da relação de parceria. Outro ponto dificultador consiste no desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, surgindo assim o risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídicos- trabalhistas.

Assim, considerando os pontos negativos elencados até o momento, é necessário chamar a atenção para que a implantação da terceirização não signifique o descaso com o repasse de atividades, sendo necessário o acompanhamento dos prestadores de serviços, bem como da qualidade do serviço/produto oferecido.

Na esteira da ponderação sobre a repercussão negativa social e do ponto de vista do trabalhador sobre a terceirização, ressalta-se a nota técnica divulgada pelo Dieese (março de 2017), denominada “Terceirização e precarização das condições de trabalho: Condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes”, a qual alega que, em termos de remuneração e condições de trabalho, as atividades tipicamente terceirizadas são inferiores às contratantes. A nota acrescenta que

>
> 85,9% dos vínculos nas atividades tipicamente terceirizadas tinham jornada contratada entre 41 e 44 horas semanais. Já nos setores tipicamente contratantes, a proporção era de 61,6%;
>
> Os salários pagos nas atividades tipicamente terceirizadas fora da região Sudeste eram menores, o que reforça as desigualdades regionais;
>
> O percentual de afastamentos por acidentes de trabalho típicos nas atividades tipicamente terceirizadas é maior do que nas atividades tipicamente contratantes - 9,6% contra 6,1%;
>
> Os salários nas atividades tipicamente terceirizadas eram, em média, 23,4% menor do que nas atividades tipicamente contratantes (R$ 2.011 contra R$ 2.639) (p.23).

Apesar de algumas repercussões negativas para o trabalhador, é interessante notar que o objetivo da terceirização não é causar demissão em massa ou precarizar às relações de trabalho, mas, sim, utilizar uma estratégia de gestão que permita agilidade e celeridade aos processos de trabalho. Cabe à empresa tipicamente contratante selecionar organizações idôneas e encontrar modelos de gestão apropriados para assegurar melhores condições de trabalho à mão de obra terceirizada e, consequentemente, evitar processos trabalhistas devido à corresponsabilidade.

4.3.4 Gestão de Processos e Gerenciamento da Terceirização

A terceirização tem deixado de ser uma simples compra de serviços para ser vista sob o viés de complementariedade, em que as partes internas e externas compõem o todo em um processo, configurando-se, assim, em uma forma inovadora de trabalho pautada na transferência de atividades e tecnologia, conforme destacam

Silveira, Saratt e Moraes (2002 apud GIRARDI, 2006). Desse modo, evidencia-se que a terceirização, embora não seja uma novidade no mundo empresarial, tem assumido nova roupagem quando condicionada à visão estratégica dos gestores.

Na contemporaneidade, a terceirização estratégica tem sido cada vez mais frequente, uma vez que as empresas estão direcionando suas atenções para as atividades-fim. Contudo, é importante salientar que a terceirização requer altos níveis de gestão, uma vez que amplia as capacidades da cadeia de valor, além de sugerir a expansão de outras habilidades, sejam técnicas ou gerenciais (LEOCÁDIO, 2005). No que tange aos processos, destaca-se que

> Em termo dos processos, questões relativas à gestão da qualidade, da produtividade e dos tempos passam a exigir mais dos gerentes. Em contrapartida, a terceirização estratégica de um processo permite inserir uma "base de conhecimento" mais robusta e especializada, podendo agregar maior valor ao processo produtivo e, consequentemente, aos bens e serviços requeridos pelos clientes (LEOCÁDIO; DÁVILA; DONADEL, 2008, p. 3).

A terceirização, como estratégia de gestão, tende a ampliar as perspectivas quanto à necessidade de aperfeiçoar os processos, sejam internos ou externos, com o objetivo de tornar a organização mais resistente sob o viés da produção enxuta e flexível. Para tanto, o gerenciamento efetivo dos processos se torna essenciais. Para Gonçalves (2000, p. 14), "A gestão por processos enquanto metodologia organizacional permite que as empresas alcancem maior eficiência na obtenção dos seus bens ou serviços, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado".

Notadamente, uma organização é composta por um conjunto de processos que visam a facilitar a compreensão sobre os patamares quanto ao desempenho empresarial e atendimento adequado aos clientes. Sobre isso, Harrington (1993, p. 7) comenta que um processo "pode ser entendido como "qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), realiza uma transformação agregando-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente externo e interno"". Desse modo, os resultados de um processo dependem dos recursos organizacionais utilizados.

Incontestavelmente, a transferência de um processo para terceiros se consubstancia em uma estratégia significativa que depende de posicionamentos ancorados, muitas vezes, no potencial competitivo de uma organização e na

habilidade da gestão em mensurar os impactos nos seus produtos, serviços e processos.

4.3.5 Gerenciamento da terceirização

Diversos autores alertam para a necessidade de controle sistemático das regras contratuais e estabelecimento detalhado dos padrões de serviços e produtos ofertados por parte das empresas tipicamente terceirizadas. Identificação de riscos e sua quantificação, quanto à definição de atividades que podem ser terceirizadas, são recomendações prévias à implantação da terceirização (GIRARDI, 2006).

Na pesquisa publicada pelo *The Outsourcing Institute* (2003 apud GIRARDI, 2006, p.20-21), os fatores primordiais percebidos para o sucesso da terceirização aparecem por ordem de importância. São eles: a seleção correta do prestador de serviço (62%); a administração contínua do processo (42%); o contrato corretamente estruturado (37%); as metas claras e compreensíveis (33%) e a visão estratégica (30%). Tais fatores demonstram estarem relacionados a maior controle do processo, indicando a necessidade de acompanhamento contínuo.

Autores como Leiria (1992 apud GIRARDI, 2006) enfatizam a preparação interna da empresa contratante e a fase prévia de seleção por meio da proposição de seminários internos para a equipe de contratação e composição de banco cadastro de empresas locais com potencial de prestação de serviços. Ainda no mesmo sentido, Girardi (2006) aponta a necessidade de preparo do público interno para desenvolvimento da visão global de negócios e compreensão dos aspectos relativos ao custo, legalidade, contratos, entre outros.

Martins (2005) destaca a contratação de ex-funcionários para realização de trabalhos igual ao anterior e empresa terceirizada com um único tomador como cliente como pontos a evitar. Tais precauções tendem a impedir a configuração de emprego entre as partes e a presunção de dependência.

Girardi (2006, p. 23) ressalta os aspectos a serem analisados pelas empresas contratantes: “A empresa candidata à contratação deve estar regularizada, com todas as licenças necessárias e exigidas por autoridades públicas; e essa regularidade deve existir antes da elaboração do contrato. É aconselhável evitar sociedades realizadas nas vésperas da contratação”.

Leiria (1992 apud GIRARDI, 2006, p.23) acrescenta que se deve “recusar empresários de uma só contratação e empresa em nome individual ou aquelas que não exibam sua contabilidade antes da contratação". O mesmo autor, citado por Leite (2015), retrata alguns pontos fundamentais a serem observados em um contrato, os quais se encontram sintetizados no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Pontos Fundamentais na Análise de um Contrato

Fonte: Leite (2015, p.10) adaptado de Leiria (2006, p.186).

Destaca-se que, apesar das indicações para o gerenciamento dos contratos de empresas tipicamente terceirizadas, o modelo de gestão a ser adotado deve ser totalmente adaptado à realidade da empresa e do segmento terceirizado, alinhado à visão estratégica da contratante e, por isso, sujeito a aperfeiçoamentos contínuos.

5 *BENCHMARKING* REALIZADO

Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais e um importante instrumento de gestão das empresas. É realizado através de pesquisas para comparar as ações de diferentes empresas com o objetivo de melhorar as funções e os processos de uma determinada empresa.

Constitui-se importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que analisa as estratégias e possibilita a uma empresa criar e ter ideias novas a partir do que já é realizado em outra empresa. Trata-se, portanto, da possibilidade de aprender com outras empresas. É, portanto, um trabalho de grande intensidade, que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, tendo em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para melhor o desempenho da empresa ou organização.

Muitas empresas adotam o *benchmarking* como ferramenta importante para o alcance de vantagem competitiva, possibilitando a avaliação dos processos de trabalho realizados em uma empresa com vistas a alcançar o aprimoramento organizacional. Sendo assim, torna-se possível a comparação dos processos e das práticas administrativas entre as empresas que almejam chegar à qualidade total através da gestão.

O entendimento e a análise de efetivas práticas institucionais relacionadas ao projeto foram realizados por meio de visitas técnicas ou mesmo de processos de *benchmarking* com instituições consideradas referência em relação ao assunto. Mediante visitas técnicas e efetiva constatação de práticas de tecnologia de gestão nas realidades institucionais, tem-se a oportunidade associar a teoria à prática.

Dessa forma, realizamos visita técnica em clientes da Transportes Bertolini no período de 01 a 31/07/2017, a fim de proceder a um *benchmarking* informal com vistas a analisar e identificar as principais e melhores práticas nesse processo. O quadro 4, a seguir apresenta a análise do *benchmarking* realizado.

Quadro 4 - Análise do Benchmarking

Semelhantes a Transportes Bertolini	Diferentes da Transportes Bertolini
– Contrato padrão, juridicamente validado; – Monitoramento de comprovantes de recolhimentos, mensalmente para pagamento; – Controle de operações;	– Exigência de documentos de recolhimento e regularidade de cada empregado no PRÉ-CONTRATO; – Integração de normas e procedimentos internos; – Treinamento "on the job" de procedimentos operacionais; – Monitoramento de produtividade regularmente; – Registros de controle de acesso e participação de cada operação.

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017)

As etapas do *benchmarking* realizado foram: análise interna dos processos e práticas das empresas pesquisadas; reconhecimento das empresas consideradas de excelência na área, com o objetivo de identificar os players do segmento; análise de mercado com o intuito de conhecer a melhores práticas; definição das metodologias e estratégias para coleta de dados. Os resultados do benchmarking estão demonstrados no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Resultado do *benchmarking*

ITEM	BERTOLINI	EMPRESA A	EMPRESA B
Utilizam serviços de empresas terceiras?	Sim	Sim	Sim
Quais são os requisitos básicos?	Ser uma empresa legal e credenciada em órgãos competentes.	Ser uma empresa legal e credenciada em órgãos competentes.	Ser uma empresa legal e credenciada em órgãos competentes.
Firmam contrato de prestação de serviços?	Sim (Padrão Bertolini)	Sim	Sim
Lista de documentos para cadastro da empresa (pré-contratação).	Cópias: *Contrato Social *CNPJ *IE *RG/CPF dos Sócios *Folha talão de cheque * Certidões de órgãos municipais, estaduais e federais.	Cópias: *Contrato Social *CNPJ *IE *RG/CPF dos Sócios *Folha talão de cheque * Certidões de órgãos municipais, estaduais e federais.	Cópias: *Contrato Social *CNPJ *IE *RG/CPF dos Sócios *Folha talão de cheque * Certidões de órgãos municipais, estaduais e federais.
Lista de documentos pós-contratação (mensalmente).	Cópias: *Guia de recolhimento de FGTS *Guia de recolhimento GFIP *Contra-cheque	Cópias: *Guia de recolhimento de FGTS *Guia de recolhimento GFIP *Contra-cheque	Cópias: *Guia de recolhimento de FGTS *Guia de recolhimento GFIP *Contra-cheque
Integração	Procedimentos: * Operacionais.	Procedimentos: * Segurança patrimonial, saúde ocupacional; * Acesso e uso comum; * Operacionais.	Procedimentos: * Segurança patrimonial, saúde ocupacional; * Acesso e uso comum; * Operacionais.
Controle de acesso	NA	* Colaboradores recebem crachá de terceiro para acesso controlado pela patrimonial. * Controle de estadia (dia e hora) nas partes internas da empresa.	* Colaboradores recebem crachá de terceiro para acesso controlado pela patrimonial. * Controle de estadia (dia e hora) nas partes internas da empresa.
Monitoramento de serviço	* Diariamente confirmar a presença das empresas.	* Controle de acesso da patrimonial.	* Controle de acesso da patrimonial.
Medição de performance	Quinzena: -Quantitativo -Valores	Mensalmente: -Produtividade -Valores	Mensalmente: -Produtividade -Valores

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017)

Nas visitas técnicas realizadas no mês de julho de 2017, foram abordadas questões relacionadas ao controle dos prestadores de serviços/terceiros dentro da organização. Deste modo, verificou-se que, na Transportes Bertolini Ltda., a política e os procedimentos formais que orientam os gestores quanto ao processo de gestão de serviços terceirizados são satisfatórios, uma vez que foi constatado o controle documental na contração do prestador de serviço. Contudo, durante a execução, não foi verificado o controle quanto à realização da tarefa. As auditorias internas avaliam bem a parte documental das contratações.

Relativamente às empresas “A” e “B”, constatou-se que é realizado um controle de acesso, biométrico ou por crachá, que registra o tempo e o momento em que o empregado da empresa terceirizada prestou serviço na empresa contratante. A avaliação de performance dos prestadores de serviços é efetuada de acordo com a atividade (por exemplo, o transporte é avaliado diariamente).

6 ANÁLISE DO SETOR

O transporte rodoviário de cargas é aquele que, entre os modais, deverá apresentar recuperação mais lenta após a retomada dos números positivos da atividade econômica brasileira, uma vez que foi o mais afetado pela queda do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com informação do site da Confederação Nacional do Transporte (CNT), em 2015 o setor caiu 4,6%. O PIB, por sua vez, apresentou uma retração de 3,1%. Em 2016, com a elevação da economia em 1,3%, o setor obteve expansão de 1,9%. Cálculos da organização internacional indicam um crescimento de 3,7% no PIB mundial e de 1,1% no Brasil para 2017. Tais dados integram o estudo Custos Logísticos do Brasil, do Instituto de Logística e *Supply Chain* (ILOS). Segundo o sócio-diretor da entidade, Maurício Lima, o modal rodoviário está alavancado em relação ao PIB, ou seja, se o PIB cresce, o transporte rodoviário aumenta; quando a economia decresce, o transporte rodoviário cai. Isso ocorre em razão da infraestrutura de transportes deficiente do país.

Quando a economia vinha crescendo, o ferroviário e o aquaviário operavam no limite da capacidade, o que direcionou a carga para os caminhões e potencializou os resultados do segmento. Porém, quando a atividade econômica ficou negativa, quem mais perdeu serviços foi o transporte rodoviário. Nesse contexto, o sócio-diretor do ILOS avalia que o transporte rodoviário de cargas levará cerca de quatro anos para retornar ao patamar em que estava antes da crise econômica, em 2014; e que, apesar de a economia crescer em 2017, 2018 e 2019, o segmento não se recupera (isso só vai acontecer por volta de 2020). Essa é a notícia ruim. A boa é que o pior momento, o de inflexão, já passou, e os números começam a melhorar.

Diante da instabilidade econômica do país, identificamos que os gestores destes segmentos são cobrados pela necessidade de cada dia mais, fazer e pensar diferente, pois não existe mais espaço para ineficiências, como manter um quadro alto de empregados para atender a performance do cliente ou manter um quadro fixo, que quer dizer custo fixo, para executar as atividades, independente da demanda sazonal destes clientes. Assim a solução para reduzir a mão de obra fixa deste segmento é ter contrato com empresas prestadoras de serviços terceirizados com vistas a atender a demanda irregular, completando, dessa forma, um quadro fixo mínimo que atenda aos serviços-fim dos clientes da Transportes Bertolini.

7 MODELO CONCEITUAL

A opção pela terceirização, mesmo que em setores específicos, necessita de gestores envolvidos no processo e de análise detalhada do aspecto financeiro (R$), que devem estar diretamente relacionados a estratégias de mercados da organização, principalmente no ramo de atividade de transportes de carga, considerando-se, aqui, a sazonalidade das operações.

O presente projeto tem por finalidade o alinhamento entre a Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017 (Lei da Terceirização) no que diz respeito à obrigatoriedade da constituição de um contrato de prestação de serviços entre as partes interessadas (prestadora e tomadora), que não só estabeleça as regras dessa prestação por período determinado, os valores, os motivos e, principalmente, a garantia dos direitos dos empregados envolvidos; como também demonstre os aspectos técnicos de movimentação e fluxo de carga, a qualidade na prestação de serviços e um maior controle jurídico.

O Quadro 6, a seguir, apresenta o comparativo estratégico do modelo conceitual.

Quadro 6 - Comparativo estratégico do modelo conceitual

LEI 13.429 31.03.2017	MERCADO	BERTOLINI
Contrato de Prestação de serviço: item obrigatorio estabelecendo direito e deveres de prestadora, tomadora e empregado. Partes, Motivo, Prazo, Valores e Condições seguras para o trabalhador; Garantia de direitos do trabalhador: - Segurança e saúde; - Recolhimentos legais estabelecido pela CLT; - Jornada estabelecida pela CLT;	Contato padrão validado legalmente e juridicamente	Contato padrão validado legalmente e juridicamente

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017)

O modelo ideal para esse processo seria a elaboração de um manual descritivo das regras de contratação, execução e finalização do serviço mediante o pagamento, detalhando-se passo a passo, o fluxograma do processo (ANEXO 2).

Após o entendimento da legislação que ampara o processo da terceirização de serviços, que deve ser firmada mediante contrato por escrito entre as partes, é chegada à hora de registrar, obrigatoriamente, tudo o que se faz. A forma mais simples e eficaz de se fazer isso seria por meio de registros dos parâmetros de

contrato dessa operação em um sistema de gestão de dados, ou da adequação do que já existe na empresa, do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), por meio do qual torna-se possível:

(a) cadastrar a empresa prestadora de serviço como fornecedor;
(b) cadastrar os empregados autorizados para execução dessa atividade regular e legal, assim como o cadastro biométrico destes;
(c) registrar a capacitação por integrações na Transportes Bertolini e clientes;
(d) solicitar serviço através de requisição associada a uma operação do cliente;
(e) registrar a conclusão da atividade com um comando de final de operação, que assinala tempo e participantes desta;
(f) gerar relatórios com dados para análise de performance, evidências de operações;
(g) e autorizar o pagamento à prestadora de serviço.

A Figura 2, a seguir, apresenta o macro fluxo desse processo.

Figura 2 - Macro fluxo do processo

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017)

8 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

O estudo realizado proporcionou uma visão detalhada da empresa TBL e, consequentemente, possibilitou a proposta de melhorias e a demonstração das vantagens de implementação dos serviços terceirizados na organização com vistas a se obter melhor gestão e produtividade dos serviços, assim como redução de custos operacionais.

Em um primeiro momento, necessário seria que os gestores das organizações compreendessem a Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017 (Lei da Terceirização) a fim de identificar qual o impacto da nova legislação no âmbito organizacional. Isso implica treinamento explicito em busca de entendimento sobre o assunto, que deverá ser disseminado de forma abrangente para atingir um número maior de colaboradores envolvidos nas atividades, considerando-se este um fator deficiente da organização nos dias atuais.

Atingido esse nível de envolvimento, o próximo passo seria a utilização, pela empresa, das normas jurídicas para desenvolver os contratos e fundamentar as exigências documentais entre o tomador e o prestador de serviço. Considerando-se que a organização já possui algumas regras de controles internos relacionadas à apresentação de documentos fiscais e emissão de contrato, sugere-se a realização de check-in dos documentos inerentes aos colaboradores que executam serviços para a organização, solicitando aprovação junto ao Departamento Jurídico.

No desenvolver do estudo, verificou-se a necessidade da implementação de um sistema eficaz de gestão de dados relativo ao controle de registro de ponto biométrico dos empregados prestadores de serviço. Como se trata de uma deficiência da organização foi proposta a elaboração de um aplicativo para uso da biometria, em que os conferentes externos da empresa tomadora seriam os agentes responsáveis pela validação e autorização para a efetividade do colaborador do prestador na atividade contratada. Essa certificação é confirmada através da leitura biométrica no smartphone do conferente ou no controle de acesso e entrada nas portarias do site da Transportes Bertolini Ltda.

Por fim, destaca-se que os métodos de controle propostos condizem com a tecnologia empregada em sistema operacional de gestão de dados da empresa existente, que registrará as operações terceirizadas no site da TBL por reconhecimento biométrico e nos aplicativos de smartphones com vistas a garantir a

eficácia de validações dos prestadores locados em clientes, após o registro dos empregados participantes informados pelo conferente da Transportes Bertolini Ltda.

9 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Identificamos, por meio da lista de atividades e tempo médio para conclusão das tarefas, que o processo de implementação é estimado em 120 (cento e vinte) dias, conforme cronograma (APÊNDICE 3) apresentado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Cronograma de implementação

Item / Data	1ª Quinzena de Dez	2ª Quinzena de Dez	1ª Quinzena de Jan	2ª Quinzena de Jan	1ª Quinzena de Fev	2ª Quinzena de Fev	1ª Quinzena de Mar	2ª Quinzena de Mar
Padronização do contrato de prestação de serviço								
Cadastro dos prestadores de serviços no novo contrato.								
Levantameto do custo para o desenvolvimento do aplicativo								
Apresentação e aprovação pela diretoria								
Desenvolvimento do aplicativo								
Levantamento de custo e aquisição dos smartsphone								
Treinamento com os envolvidos no processo								
Implementação do sistema e analise de eficácia								

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017)

A fim de monitorar o desenvolvimento do cronograma, elaborou-se um plano de ação (ANEXO 4) para todas as atividades do cronograma (Tabela 2).

Tabela 2 - Plano de Ação 5w2h

O QUE FAZER	PORQUE	QUEM	QUANTO	COMO	QUANDO	ONDE
Padronizar o contrato de prestação de serviço	* Adequar o contrato para nova Lei 13429 de 31/03/17	Jurídico	NA	Jurídico deve avaliar as adaptações	15/12/2017	Jurídico Transp. Bertolini
Cadastrar os prestadores de serviços com novo contrato e sistema	* Adequar eles para novo contrato; * Iniciar o processo através do sistema;	Comprador	NA	No sistema de gestão integrado	31/12/2017	Sistema TBL
Levantar do custo para o desenvolvimento do aplicativo (tecnologia)	* Para apresentar para a diretoria o custo para esta adequação;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	31/12/2017	TI Transp. Bertolini
Apresentar e aprovar junto a diretoria	* Para ter a aprovação do projeto;	Ger. Operações	NA	Através de apresentação do projeto	31/01/2018	Sala Reunião MANAUS
Desenvolver o aplicativo Adequar o sistema para nova diretriz	* Para implementar o novo manual deste processo;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	31/01/2018	TI Transp. Bertolini
Levantar o custo e aquisição dos smartsphone	* Para ter a aprovação do projeto;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	28/02/2018	TI Transp. Bertolini
Treinar os envolvidos no processo	* Para que participem da implementação e contribuam para isso;	Ger. Operações Ger. TI	NA	Através de procedimento de treinamento	15/03/2018	RH Transportes Bertolini
Implementar o sistema e analise de eficácia	* Para validar o projeto e monitorar o resultado;	Ger. Operações	NA	Após concluida aprovações, definir cronograma de implementação junto a TI	31/03/2018	Transportes Bertolini Manaus

Fonte: Elaborado pelo grupo (2017).

10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o desenvolvimento da logística como conjunto de atividades que agregam valor às empresas e, consequentemente, da terceirização dessas atividades com empresas cada vez mais especializadas, tornou-se necessária a implementação de controles que assegurem ao contratante garantias da prestação legal da atividade, ou seja, obedecer a todos os requisitos da lei em vigor. Inicialmente, tais mudanças e enfoques são vistos como modas e tendências, mas, com o passar do tempo, realmente se fixam, tornando-se vantagens competitivas e soluções para a grande maioria dos casos. O mercado, no entanto, ainda está se estruturando e formando um conceito real desse tipo de prestação de serviço.

Duas grandes etapas surgem como elementares quando se pensa em terceirização. A primeira é a avaliação da empresa sobre a decisão de terceirizar ou não uma determinada atividade. A decisão por terceirizar é muito importante e deve ter a participação de diversos setores da empresa, e não apenas do setor diretamente ligado à atividade terceirizada. Nessa etapa, é essencial que a alta gerência e a diretoria estejam cientes e de acordo com a avaliação e possível decisão. Devem estar claras todas as vantagens e desvantagens desse processo, e todos os objetivos que se esperam alcançar com a terceirização devem estar definidos e ser conhecidos por todos. A segunda etapa corresponde ao processo de terceirização propriamente dito. Este deve ser bem estruturado para que não haja desvios na atividade terceirizada. A comunicação com o prestador deve ser aberta e este deve conhecer as estratégias da empresa a fim de manter uma relação de parceria e cooperação mútua.

O Projeto desenvolvido demonstrou que um processo de terceirização deve ser bem estruturado a fim de que se alcancem os resultados esperados. A falta de alguma das etapas propostas pode gerar problemas posteriores que demandarão mais esforços para sua solução. Foi demonstrada a possibilidade da ocorrência de problemas na atual estrutura do processo de terceirização da Transportes Bertolini e a razão pela qual devem ser avaliados anteriormente. Em suma, constatou-se, mediante o estudo, que a empresa poderá evitar uma série de contratempos se seguir as etapas apresentadas neste Projeto, as quais colocam-se como indispensáveis para que um relacionamento entre prestador terceirizado e empresa venha a ser bem sucedido.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de se. Brasília: Congresso Nacional, 2017.

COSTA, M. da S. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 115–131, 2017.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Terceirização e precarização das condições de trabalho:** condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. Salvador: DIEESE, 2017.

DRUCKER, Peter F. Managing for results (Nova York: Harper & Row, 1964) [Edição brasileira: Administrando para obter resultados (São Paulo: Thomson Pioneira, 2002].

FARIA, A. (1994). Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In H. T. S. Martins & J. R. Ramalho (Orgs.), Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec.

FLEURY, P. F. Supply Chain Management: Conceitos, oportunidades e desafios da implementação. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

FONSECA, João José Saraiva da. Metodologia da pesquisa científica. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIRARDI, Dante. A terceirização como estratégia competitiva nas organizações. São Paulo: Organização Gelre, 2006.

GIOSA, L. A. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.

LEITE, R. G. F.; COUTINHO, R. E. T.; NOVIKOFF, C. Gestão de terceiros: uma decisão estratégica para controle e análise da terceirização. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 12, 2015.

LEOCÁDIO, L. C. S. **Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano:** análise nas grandes indústrias cearenses de confecção. 2005. 214 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia,

Administração, Atuária e Contabilidade. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

LEOCÁDIO, L.; DÁVILA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. **Anais Simpoi**, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2008.

MALTZ, A. B.; ELLRAM L. E. **Total cost of relationship**: An analytical framework for the logistics outsourcing decision. Journal of Business Logistics, Vol. 18, 1997

MARTINS, Sérgio Pinto. (2005). A Terceirização e o Direito do Trabalho. 7a edição. São Paulo: Atlas.

MELCHOR, P. Terceirização de serviços. São Paulo: Sebrae, 2004. (Série Saiba Mais.)

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. De. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, J. B. (2000), Outsourcing innovations: The new engine of growth. Sloan Management Review, Summer 2000; 41, 4; ABI/INFORM Global.

SILVA, C. P. **A terceirização responsável:** modernidade e modismo. São Paulo: LTr, 1997.

SILVEIRA, A. D. da; SARATT, N.; MORAES, R. P. **Um passo além da terceirização:** a transferência de atividades e tecnologia. Porto Alegre: Badejo Editorial, 2002.

WANKE, P. **Impactos da Sofisticação Logística de Empresas Industriais nas Motivações para Terceirização**. Revista Gestão & Produção, Nov 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

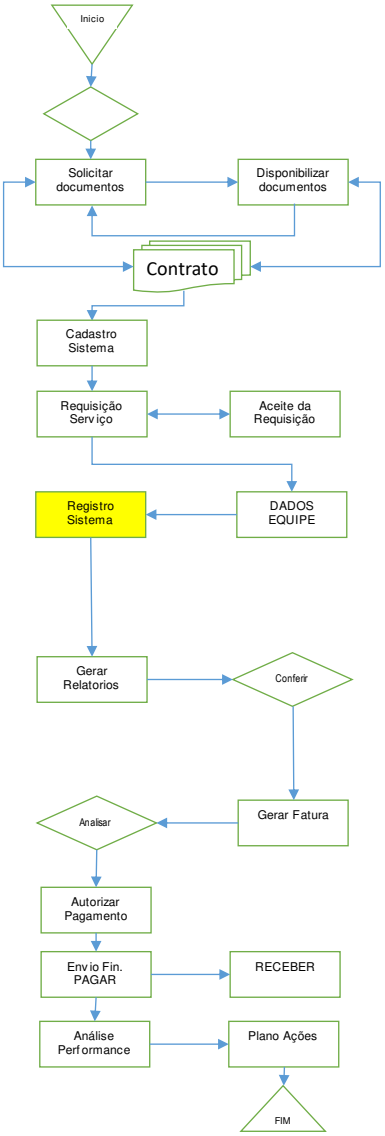
RAZÃO SOCIAL:		CONTATO:		FUNÇÃO:		TEMPO:	
PORTE :		TEMPO DE EMPRESA:			RAMO/SEGMENTO:		
POSIÇÃO DE MERCADO:		CONCORRENTES:			REGIÃO DE ATUAÇÃO:		

QUESTIONÁRIO

Utilizam serviços de empresas terceiras?	SIM	NÃO
Quais são os requisitos básicos?		
Firmam contrato de prestação de serviços?	SIM	NÃO
Lista de documentos para cadastro da empresa (pré-contratação).		
Lista de documentos pós- contratação (mensalmente).		
Integração	SIM	NÃO
Controle de acesso	SIM	NÃO
Monitoramento de serviço	SIM	NÃO
Medição de performance	SIM	NÃO

APÊNDICE 2

ITEM	ATIVIDADE	CONTRATANTE	CONTRATADA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
1	Identificar			* Buscar no mercado empresas prestadoras de serviços; * Avaliar se as empresas estão regular e legal, com suas obrigações e empregados;
2	Contrato			* Solicitar os documentos obrigatórios para o jurídico elaborar o contrato; * Encaminhar contrato para avaliação e aprovação; * Assinar as partes e dar conformidade jurídica;
3	Solicitar Serviço			* Cadastro no sistema de contrato e empregados; * Intregrar e treinar equipe; * Emitir no sistema uma requisição de serviço, mediante uma solicitação do cliente ou do operacional;
4	Execução da Operação			* Solicitar os dados da equipe que fará a operação, para registro no sistema; ** quando na Bertolini, via registro biométrico na entrada. * Registrar no sistema os dados da equipe, data e hora do inicio da operação; * Registrar o tempo final da operação, para encerrar a requisição;
5	Gerar relatório			* Gerar o relatório quinzenal de operações realizadas por terceiros, por empresas e por clientes, com registros necessários para aprovação; * Gerar relatório resumido para autorizar o pagamento; *** biometria * Conferir as requisições finalizadas;
6	Pagamento			* Analisar o relatório de operações para autorizar o pagamento, após analise do operacional de requisições; * Autorizar via sistema o pagamento dos relatórios;
7	Performance			* Gerar relatórios de performance de acordo com metas que deverão ser estabelecidas em contrato ou através de requisitos do cliente;



APÊNDICE 3

Item / Data	1ª Quinzena de Dez	2ª Quinzena de Dez	1ª Quinzena de Jan	2ª Quinzena de Jan	1ª Quinzena de Fev	2ª Quinzena de Fev	1ª Quinzena de Mar	2ª Quinzena de Mar
Padrinização do contrato de prestação de serviço								
Cadastro dos prestadores de serviços no novo contrato.								
Levantameto do custo para o desenvolvimento do aplicativo								
Apresentação e aprovação pela diretoria								
Desenvolvimento do aplicativo								
Levantamento de custo e aquisição dos smartsphone								
Treinamento com os envolvidos no processo								
Implementação do sistema e analise de eficácia								

APÊNDICE 4

PLANO DE AÇÃO - 5W2H

Data de Elaboração do Plano de Ação **31/10/2017**

O QUE FAZER	PORQUE	QUEM	QUANTO	COMO	QUANDO	ONDE
Padronizar o contrato de prestação de serviço	* Adequar o contrato para nova Lei 13429 de 31/03/17	Jurídico	NA	Jurídico deve avaliar as adaptações	15/12/2017	Jurídico Transp. Bertolini
Cadastrar os prestadores de serviços com novo contrato e sistema	* Adequar eles para novo contrato; * Iniciar o processo através do sistema;	Comprador	NA	No sistema de gestão integrado	31/12/2017	Sistema TBL
Levantar do custo para o desenvolvimento do aplicativo (tecnologia)	* Para apresentar para a diretoria o custo para esta adequação;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	31/12/2017	TI Transp. Bertolini
Apresentar e aprovar junto a diretoria	* Para ter a aprovação do projeto;	Ger. Operações	NA	Através de apresentação do projeto	31/01/2018	Sala Reunião MANAUS
Desenvolver o aplicativo Adequar o sistema para nova diretriz	* Para implementar o novo manual deste processo;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	31/01/2018	TI Transp. Bertolini
Levantar o custo e aquisição dos smartsphone	* Para ter a aprovação do projeto;	Ger. Operações Ger. TI	Aguardar TI	TI apresentará o orçamento	28/02/2018	TI Transp. Bertolini
Treinar os envolvidos no processo	* Para que participem da implementação e contribuam para isso;	Ger. Operações Ger. TI	NA	Através de procedimento de treinamento	15/03/2018	RH Transportes Bertolini
Implementar o sistema e analise de eficácia	* Para validar o projeto e monitorar o resultado;	Ger. Operações	NA	Após concluida aprovações, definir cronograma de implementação junto a TI	31/03/2018	Transportes Bertolini Manaus