

# 15

GESTÃO EMPRESARIAL  
LOGÍSTICA

## OPERADORES LOGÍSTICOS E A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

# 15

## LOGÍSTICA OPERADORES LOGÍSTICOS E A TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Caracterizar operadores logísticos e apresentar suas funções como armazenadores e distribuidores de mercadorias.



### **COMPETÊNCIAS**

Construir problemas e equacionar soluções, no processo de análise da cadeia de suprimentos, mais precisamente, terceirização por operadores logísticos.



### **HABILIDADES**

Aprender conceitos e definições característicos do processo de análise da cadeia de suprimentos, mais precisamente, terceirização por operadores logísticos. Ter condições de fazer uma leitura contextualizada e assimilar a interdisciplinaridade do tema da UA.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade o aluno deverá saber alguns conceitos de administração geral para compreender os conceitos e definições que tratam de terceirização por operadores logísticos.

Com o crescimento da logística as empresas se viram perdendo competitividade por não conseguirem imprimir qualidade em seus serviços de movimentação e armazenagem de materiais. O que elas fizeram?

Vamos entender nesta UA que a terceirização de serviços logísticos pelos operadores logísticos é estratégia fundamental dentro das corporações.

## PARA COMEÇAR

Na UA anterior você percebeu que a embalagem não é somente um frasco ou recipiente, é muito mais do que isso, existe um sistema logístico e um sistema de marketing complexo por trás dos projetos e gestões de embalagens, principalmente no que diz respeito ao contêiner. Nesta UA, veremos operadores logísticos que são especializados em distribuição e armazenagem de embalagens.

### 1. HISTÓRICO DOS OPERADORES LOGÍSTICOS

Os operadores logísticos existem desde que existe o comércio, mas provavelmente eram conhecidos de uma forma menos glamorosa e com retornos bem inferiores.

Com os grandes índices de procura e fortes esforços em reduzir os níveis de estoques durante as décadas de 1970 e 1980, uma mudança significativa ocorreu para os operadores logísticos. Os gestores decidiram concentrar-se e deixar os outros assuntos a parte, dando assim atenção aos operadores logísticos.

# FUNDAMENTOS

*Dentre os vários movimentos que vêm impulsionando o desenvolvimento da logística empresarial, um dos mais importantes é, certamente, o da terceirização com provedores de serviços logísticos, ou PSLs. O significativo aumento da concorrência em praticamente todos os setores e regiões gerou uma forte pressão para se faça cada vez mais com menos. Isso, combinado com o aumento da complexidade das operações logísticas, tem levado a maioria das empresas a buscar se concentrar em seu negócio central, delegando à terceiros parte ou a totalidade de suas atividades logísticas. É dentro desse contexto que vem-se desenvolvendo a indústria de provedores de serviços logísticos, também denominada de operadores logísticos. (FIGUEIREDO, K. F. et al., 2003)*

## 2. O QUE SÃO E QUE FUNÇÕES DESEMPENHAM?

As atividades logísticas requerem uma aplicação intensiva de capital. Para armazenar materiais e distribuir produtos é necessário muito espaço de armazenamento, equipamentos, mão-de-obra e cada vez mais são necessários também computadores com hardware e software específico.

Os operadores logísticos são companhias terceirizadas que são contratadas para realizar funções de gestão e distribuição dos materiais para determinada empresa. No típico contrato logístico, o fornecedor do serviço integra mais que uma funcionalidade dentro da cadeia de abastecimento.

## 3. UMA DIVERSA ÁREA DE ATIVIDADES É FORNECIDA, COMO POR EXEMPLO

- Consolidação da carga de diversos locais;
- Gestão do transporte de materiais entre diversos armazéns;
- Desconsolidação ou reconsolidação de produtos no armazém central para entrega em remessas nas lojas;
- Gestão das cargas de transporte para as lojas.

## 4. OS OPERADORES LOGÍSTICOS TAMBÉM FORNECEM SUPORTES FÍSICOS E INFRA-ESTRUTURAS, TAIS COMO

- Caminhões;
- Armazéns;
- Serviços de mão de obra e gestão;
- Gestão do inventário;
- Preparação da produção;
- Planejamento estratégico da distribuição;
- Aquisição de locais;
- Disposição do armazém.

## 5. QUANDO RECORRER A OPERADORES LOGÍSTICOS?

- Será que a empresa está podendo pagar por uma atividade logística?
- É realmente preciso o controle das atividades logísticas da empresa?
- Poderá suportar uma organização interna na empresa, focada apenas na logística?
- É possível reduzir custos com a contratação de atividades logísticas por um operador logístico?



### ATENÇÃO

Embora de extrema relevância, os custos representam apenas a metade da importância. A outra metade é o serviço. O canal logístico forma uma das interfaces chave de um negócio, conectando a empresa com os seus fornecedores, num dos lados, e os seus clientes no outro. Uma quebra ao longo deste canal seja ela por uma falta de comunicação devido a uma encomenda, a falta de material ou de componentes, um atraso ou danificação nas entregas, podem ter efeitos devastadores na relação entre o cliente e o fornecedor.

1. Como as cadeias de abastecimento e de distribuição estão ficando cada vez mais complexas e as oportunidades de falhas tem aumentado, os gestores têm colocado algumas questões pertinentes:
  - Consegue-se manter a qualidade sem o controle direto das atividades logísticas da empresa?
  - É prudente abandonar o desenvolvimento do trabalho interno da empresa na área da logística?
  - Se subcontratarmos o controle das atividades logísticas da empresa, não estaremos lidando somente com uma redução nos custos, mas também com uma perda de contato direto com os clientes?A subcontratação de atividades logísticas a uma empresa externa representa uma grande oportunidade em alguns casos, mas representa também riscos. A incerteza inerente na subcontratação é de fato uma das maiores razões de existirem muito poucos contratos logísticos.
2. Com o ambiente competitivo dos dias de hoje, as empresas estão constantemente em busca de uma maneira de melhorarem a sua eficácia operativa alcançando vantagem competitiva. Um número de fatores ambientais tem vindo recentemente dificultar essa busca, criando desafios particularmente nas funções logísticas, tais como:

- A economia mundial aumentou a pressão para reduzir os custos totais tentando aumentar a margem de lucro;
  - A globalização da produção e distribuição tem vindo a aumentar a complexidade e os custos das funções logísticas;
  - A competição tem forçado muitas companhias a expandir a diversidade de produtos para se manterem competitivas, aumentando assim a sua responsabilidade perante o cliente, reduzindo o tempo de vida dos produtos, mas adicionando complexidade e custos logísticos;
  - A restrição de capital que muitas companhias enfrentam, significa que em alguns casos o referido capital apenas está disponível para ser empregue em atividades essenciais como a produção e desenvolvimento de novos produtos. O capital para renovar bens logísticos e melhorar os sistemas de informações logísticos é reduzido.
3. Quando corretamente implementados, os operados logísticos podem ajudar a cumprir estes desafios. O potencial na redução de custos da subcontratação tem sido provado a nível mundial, onde muitas empresas têm conseguido reduções substanciais nos gastos logísticos.
  4. Nomeando apenas algumas vantagens de utilização, os operadores logísticos podem permitir à empresa a redução na realização de transportes em economias de escala através de rotas mais diretas e envios porta a porta. Também, um melhor planeamento e uma melhor previsão na cadeia de abastecimento significam resultados importantes na redução de emergências, como ter transportes de última hora ou serviços pontuais de avião e caminhão.
  5. Cenário atual:
    - Apesar de ser uma prática antiga, a terceirização de serviços logísticos, como vista atualmente, se constitui numa das novas tendências da prática empresarial moderna, principalmente dentro dos conceitos do Supply Chain Management;
    - Nos EUA o setor de prestação de serviços logísticos tem crescido em média 25% ao ano;
    - No Brasil nota-se também uma forte tendência das empresas no sentido de repassar a execução dos serviços logísticos a terceiros.

## **6. QUAIS OS OBJETIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS?**

- Aumentar os níveis de serviço, mediante a melhoria em flexibilidade e gestão de estoques, levando assim a uma maior disponibilidade;

- Reduzir os custos (transformar custos fixos em custos variáveis) resultando em um preço final mais competitivo para o produto.

## 7. ALGUNS CONCEITOS PARA OPERADORES LOGÍSTICOS

- “Prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou somente parte dele.” (Novaes, 2007)
- “É o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.” (ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística)
- “Um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada.” (Figueiredo, 2003)

## 8. QUAIS AS MODALIDADES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS?

- Serviços físicos;
- Serviços gerenciais.



---

### DICA

Em muitos casos, estas duas modalidades básicas podem aparecer de maneira combinada.

---

Figura 1. Modalidade dos serviços logísticos.

Fonte: Dexheimer, 2011.



## 9. ALGUMAS VANTAGENS DA CONTRATAÇÃO DE UM OPERADOR LOGÍSTICO

- Penetrar em novos mercados;
- Reduzir os riscos de investimentos financeiros inerentes associados à propriedade de ativos logísticos, como veículos, equipamentos e armazéns;
- Coordenar produtores e distribuidores dentro de uma visão global;
- Ter acesso a novas tecnologias e soluções inovadoras.

## 10. COMO SÃO CLASSIFICADAS AS ATIVIDADES LOGÍSTICAS?

- Logística de suprimento (“in-bound logistics”);
- Distribuição física (“out-bound logistics”).

Figura 2. Classificação dos serviços logísticos.

Fonte: Dexheimer, 2011.



## 11. ATIVIDADES ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

- Acompanhamento dos pedidos a fornecedores;
- Recebimento de materiais e componentes;
- Conferência física, qualitativa e documental;
- Transporte primário;
- Controle e pagamento de fretes;
- Paletização de materiais e componentes;
- Armazenagem;
- Controle de estoques;
- Identificação de volumes;
- Expedição de materiais e componentes;
- Gestão de informações logísticas;
- Estudos de viabilidade;
- Prestação de contas;
- Medidas de desempenho.

## 12. ATIVIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS JUNTO À MANUFATURA

- Apoio à produção: kanban e JIT, preparação de kit e abastecimento de linha;
- Armazenagem;
- Gestão de informações logísticas;
- Prestação de contas;
- Medidas de desempenho.

### 13. ATIVIDADES DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA JUNTO À MANUFATURA

- Embalagem de produto acabado e semiacabado;
- Unitização;
- Armazenagem;
- Identificação de volumes;
- Conferência física, quantitativa e documental;
- Montagem de kits comerciais de produto acabado;
- Roteirização;
- Geração e controle de documentos;
- Expedição industrial;
- Distribuição direta da fábrica, transferência para centros de distribuição;
- Rastreamento de veículos;
- “Cross-docking”;
- Controle e pagamento de fretes;
- Gestão de informações logísticas;
- Prestação de contas.

### 14. ATIVIDADES ESPECÍFICAS DA DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

- Recebimento de produto acabado e semiacabado;
- Desconsolidação;
- Conferência física, quantitativa e documental;
- Nacionalização de produtos importados;
- Armazenagem;
- Controle de estoques;
- Embalagem;
- Unitização;
- Separação (“pick/Pack”);
- Montagem de kits comerciais;
- Identificação de volumes;
- Roteirização;
- Geração e controle de documentos;
- Expedição de produtos;
- Distribuição direta da fábrica aos centros de distribuição e transferência entre centros de distribuição;
- “Cross-docking”;
- Rastreamento de veículos;
- Controle e pagamento de fretes;
- Gestão de informações logísticas.

## 15. ATIVIDADES DA DISTRIBUIÇÃO FÍSICA JUNTO AO CLIENTE DO FORNECEDOR

- Entrega de produtos secos ou refrigerados;
- Abastecimento de gôndolas;
- Retirada de paletes vazios;
- Coleta de mercadorias devolvidas;
- Gestão de informações logísticas;
- Prestação de contas;
- Medidas de desempenho.

## 16. ATIVIDADES DA DISTRIBUIÇÃO FÍSICA JUNTO AO CONSUMIDOR

- Entrega direta do fornecedor ao consumidor;
- Serviços de atendimento ao consumidor;
- Gestão de informações logísticas;
- Prestação de contas;
- Medidas de desempenho.

### 1. Alguns riscos da terceirização do serviço logístico:

- **Estratégico:** repasse do nível de serviço a uma empresa concorrente;
- **Comercial:** a imagem do contratante irá inevitavelmente ser ligada a de uma empresa de prestação de serviços logísticos;
- **Gerencial:** os custos e o real nível de serviço fornecido devem ser visíveis para o contratante e para o prestador de serviço logístico.

### 2. Em uma pesquisa realizada junto aos 500 maiores fabricantes dos EUA revelou como benefícios mais freqüentes da contratação de serviços logísticos:

- Custo mais baixo → 38%;
- Aumento na especialização/conhecimento do mercado e acesso a dados → 24%;
- Melhoria na eficiência operacional → 11%;
- Melhoria do serviço ao cliente → 9%;
- Habilidade para focar-se no negócio básico → 7%;
- Maior flexibilidade → 5%.

### 3. A decisão de quando contratar uma prestação de serviços logísticos pode ser baseada em quatro dimensões:

- Necessidades da empresa (a logística é uma competência básica?);
- Valores tangíveis (existem quaisquer vantagens mensuráveis?);

- Comprometimento da gerência;
  - Capacidade do prestador de serviço logístico.
4. Quais os fatores a serem considerados na contratação de um prestador de serviço logístico?
- Compatibilidade entre o sistema de informação disponível no prestador de serviço e o da empresa contratante;
  - Capacidade do prestador de serviço em atender a demanda do contratante, no que se refere à variedade de serviços e disponibilidade de pessoal e ativos;
  - Flexibilidade, permitindo que soluções mais adequadas às necessidades da empresa contratante sejam propostas e implementadas;
  - Referências de outros clientes;
  - Reputação da empresa a ser contratada;
  - Estabilidade financeira;
  - Experiência no setor;
  - Compatibilidade de culturas da empresa contratante e da contratada;
  - Facilidade de comunicação entre as empresas;
  - Localização e escopo geográfico;
  - Preço dos serviços oferecidos.



---

#### DICA

Quanto maior for o tamanho da operação, maior a possibilidade de que a utilização de frota própria seja mais atraente. Primeiro, porque a atividade de transporte apresenta enormes economias de escala (quanto maior a operação, maior são as oportunidades de reduções de custos). Segundo, porque as operações de transporte estão ficando cada vez mais sofisticadas em termos de tecnologia e gestão.

---



---

#### DICA

A empresa contratada deverá disponibilizar informações para empresa contratante: O percentual de entregas efetuadas por hora, por dia, por semana. Classe de cliente com quem trabalha, cidade ou região que atua. Passar os maiores problemas ocorridos durante a operação, passar as causas e as soluções, por exemplo, ausência de destinatário, endereço inexistente etc.

---

Figura 3. Contrato logístico.  
 Fonte: Dexheimer, 2011.

<b>CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO LOGÍSTICO</b>	
<b>SERVIÇOS TRADICIONAIS</b>	<b>CONTRATO DE SERVIÇO LOGÍSTICO</b>
Não personalizados	Personalizados
Geralmente unidimensionais – transporte ou armazenagem	São multidimensionais, ligando transporte, armazenagem, controle de estoques, sistemas e outros.
Embarcadores almejam reduzir os custos de transporte através do contrato	O objetivo é reduzir o custo total enquanto provê um melhor serviço e uma maior flexibilidade
Contratos tendem a durar um ou dois anos	Contratos tem maior probabilidade de duração mais longa; acordos por alguns anos são negociados num nível mais alto da administração
Requer experiência em uma determinada atividade	Requer uma logística mais abrangente e habilidades apropriadas
Contratos são em geral negociados em pouco tempo	Contratos em geral exigem mais tempo para serem negociados
Arranjos mais simples e relativamente baixos; custos de adaptação entre um contrato e outro	Complexidade de arranjos leva a custos mais altos de adaptação entre contratos

## 17. MODELO DE CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Contrato entre transportador e agregado, enquanto pessoa jurídica.

### Subcontratação de Transportes De Cargas

ETC - Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas

Que entre si fazem, de um lado, \_\_\_\_\_, inscrita no CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, Inscrição Estadual nº \_\_\_\_\_, estabelecida Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, CEP nº \_\_\_\_\_, neste ato representada por seu Sócio-Diretor, \_\_\_\_\_, denominada SUBCONTRATANTE, e, de outro lado, \_\_\_\_\_, ETC – Empresa de Transporte Rodoviário de Carga inscrita no RNTR-C sob o nº \_\_\_\_\_, e no CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, Inscrição Municipal nº \_\_\_\_\_, estabelecida na Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_\_, CEP nº \_\_\_\_\_, aqui denominada SUBCONTRATADA, de acordo com as cláusulas e condições adiante estipuladas.

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO.

Constitui objeto do contrato a prestação de serviços de transporte de cargas pela SUBCONTRATADA, na forma da Lei nº 11.442/2007, com ou sem exclusividade, sem subordinação ou dependência, para qualquer localidade do território nacional, via terrestre, sob sua responsabilidade, através de veículo próprio ou arrendado, bem como fazer serviços de coleta e entrega de carga em regiões previamente determinadas.

Parágrafo primeiro – Por força do presente instrumento, é facultado à SUBCONTRATANTE a contratação de transporte e/ou armazenamento de cargas e transferir à SUBCONTRATADA a execução parcial desses serviços.

Parágrafo segundo – Compete à SUBCONTRATADA proceder ao transporte de carga, devendo apanhá-la no local indicado pela SUBCONTRATANTE e entregá-la no destino.

#### CLÁUSULA SEGUNDA – DO PRAZO

O presente contrato é celebrado por prazo indeterminado, podendo ser rescindido, por qualquer das partes, mediante prévia notificação correspondente a \_\_\_\_ dias e sem ônus para a parte denunciante, salvo eventuais acertos remanescentes.

Parágrafo primeiro – O contrato ora celebrado não implica exclusividade para a SUBCONTRATADA podendo a SUBCONTRATANTE firmar parceria com outra empresa ou poderá ela mesma prestá-los diretamente.

Parágrafo segundo – O presente contrato poderá ser rescindido mediante infração legal/contratual, sujeitando-se a parte infratora à multa prevista na cláusula oitava do presente contrato.

Parágrafo terceiro – Rescindir-se-á também o contrato, sem necessidade de prévia comunicação, se uma das partes cair em insolvência, falência, houver desaparecimento, liquidação judicial ou extrajudicial.

#### CLÁUSULA TERCEIRA – DAS OBRIGAÇÕES.

Ficam as partes, por si, seus herdeiros e sucessores a qualquer título, obrigadas a cumprir o disposto no presente contrato e especialmente na presente cláusula.

Parágrafo primeiro – Constituem obrigações da SUBCONTRATANTE:

1 – pagar à SUBCONTRATADA a remuneração pelos serviços de transporte prestados, segundo o preço ajustado;

- 2 – prover a documentação fiscal adequada atinente à carga, para resguardar as partes dos efeitos decorrentes da responsabilidade tributária;
- 3 – cumprir a legislação relativamente às retenções de tributos e contribuições.

Parágrafo segundo – Constituem obrigações da SUBCONTRATADA:

- 1 – prestar adequadamente os serviços;
- 2 – manter seu veículo sempre em bom estado de conservação e funcionamento;
- 3 – recolher os tributos incidentes sobre a prestação dos serviços;
- 4 – contratar terceiros, quando necessário, para a prestação de serviços;
- 5 – responder pelos ônus trabalhistas e recolher os encargos sociais e previdenciários relativamente ao pessoal que contratar;
- 6 – manter seu pessoal de apoio nas dependências da SUBCONTRATANTE durante o tempo exclusivamente necessário ao carregamento ou descarregamento;
- 7 – Indicar e promover a substituição, mediante comunicação escrita, do responsável técnico pela empresa;
- 8 - estipular seguro de responsabilidade civil contra danos a terceiros e o seguro contra perdas e danos causados à carga, com cobertura desde o seu recebimento até a entrega ao destinatário da mercadoria, exceção feita quando este seguro for contratado pelo embarcado ou pela SUBCONTRATANTE.

Parágrafo terceiro – Poderá a SUBCONTRATANTE exigir da SUBCONTRATADA comprovante de quitação dos encargos trabalhistas, dos encargos sociais, previdenciários e fiscais relativamente a seus empregados e aos tributos relacionados com o transporte de carga, para forrarse de eventual responsabilidade.

Parágrafo quarto – A SUBCONTRATADA responsabiliza-se pela carga entregue a seus cuidados, para todos os fins e efeitos legais, e deverá informar à SUBCONTRATANTE, pelo meio de comunicação mais rápido de que dispuser, a ocorrência de qualquer fato envolvendo o transporte ou a carga transportada.

Parágrafo quinto – É lícito à SUBCONTRATANTE condicionar a entrega de novas cargas até que a SUBCONTRATADA regularize sua situação fiscal, previdenciária ou trabalhista e, bem assim, que adote medidas de segurança de tráfego e de transporte, sem prejuízo da rescisão do contrato por infração legal-contratual.

Parágrafo sexto – Na eventualidade da SUBCONTRATANTE vir a ser demandada por fato imputável à SUBCONTRATADA, administrativa ou judicialmente, deverá ser reembolsada integralmente pelos ônus decorrentes, podendo reter o pagamento pela prestação dos serviços até o limite do ressarcimento.

Parágrafo sétimo – A SUBCONTRATANTE não se responsabiliza por fatos decorrentes da operação do veículo e da carga, especialmente por danos ou sinistro de qualquer espécie que, por dolo ou culpa, a SUBCONTRATADA causar a si ou a terceiros. Não haverá responsabilidade solidária, subjetiva, objetiva ou subsidiária entre as partes. A SUBCONTRATADA deverá prevenir-se com a contratação do seguro correspondente.

#### CLÁUSULA QUARTA – DA MUDANÇA E/OU ALTERAÇÃO DE VEÍCULO

Para efeito de controle de qualidade e de segurança, a SUBCONTRATADA deverá comunicar à SUBCONTRATANTE a troca e/ou aquisição do veículo, que deverá ser feita através de ofício acompanhado de xerocópia do CRLV - Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo.

Parágrafo único – A ausência de comunicação imediata após a aquisição do veículo, importará na aplicação de sanções administrativas ou multas a critério da SUBCONTRATANTE.

#### CLÁUSULA QUINTA – DO PREÇO e CONDIÇÕES.

As partes estipulam que as condições e o valor da prestação dos serviços serão fixadas na conformidade do anexo que integra este contrato e que será revisado periodicamente mediante ajuste entre as partes, inclusive a forma de pagamento.

#### CLÁUSULA SEXTA – DAS DESPESAS

As despesas de combustível, manutenção, assistência técnica e qualquer outra despesa relacionada aos veículos, especialmente as decorrentes de contratação de mão-de-obra, são de exclusiva responsabilidade da SUBCONTRATADA.

#### CLÁUSULA SÉTIMA – DA NATUREZA DO CONTRATO.

Na conformidade do artigo 5º, da Lei nº 11.442/07, o presente contrato tem natureza comercial e não haverá vínculo empregatício, nem responsabilidade solidária ou subsidiária com a SUBCONTRATANTE.

#### CLÁUSULA OITAVA – CLÁUSULA PENAL.

A parte que infringir qualquer das cláusulas ora pactuadas, além de provocar a rescisão do presente contrato, pagará à outra multa equivalente a \_\_\_\_ (\_\_\_\_) incidente sobre o valor correspondente a 12 (doze) vezes a média da remuneração paga à SUBCONTRATADA nos três meses que precederem o ato infracional, sem prejuízo de perdas e danos verificados.

Parágrafo Único – A parte infratora será considerada em mora desde a data do inadimplemento, independentemente de qualquer procedimento judicial ou extrajudicial.

#### CLÁUSULA NONA – DA ARBITRAGEM.

As partes estabelecem de comum acordo, a submissão de todos os termos contratuais do presente negócio jurídico, ao juízo arbitral, conforme previsto na Lei de Arbitragem nº 9.307/96, na ocorrência de eventual litígio.

#### CLÁUSULA DÉCIMA – DO FORO.

As partes elegem o foro da comarca de \_\_\_\_\_ para apreciar eventual controvérsia oriunda do presente negócio jurídico.

E, por assim se acharem justas e contratadas, assinam o presente instrumento, em duas vias de um só teor e mesma forma, para um só efeito, na presença das testemunhas adiante.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

#### SUBCONTRATANTE SUCONTRATADA

Testemunhas:

Nome: \_\_\_\_\_ Identidade

Nome: \_\_\_\_\_ Identidade



Leia o texto abaixo e reflita sobre o assunto.

1. Robson Vargas.

Fonte:

[Administradores.com](http://Administradores.com).

## **A importância da gestão do transporte rodoviário<sup>1</sup>** **Gestão do transporte rodoviário nos dias atuais**

A gestão do transporte rodoviário é de relevância na execução eficaz e eficiente das operações de transporte. A logística preocupa-se com os vários aspectos que envolvem o produto, desde a armazenagem e manuseio das mercadorias, até o transporte seguro da carga. O gestor dessas operações deve conhecer todo o sistema de distribuição, inter-relacionando essas atividades com as demais informações de outros setores importantes da empresa. A distribuição física de produtos envolve diversos componentes físicos e informacionais, que são: instalações físicas, estoque de produtos, veículos, informações diversas, custos e pessoal. Todos esses componentes estão interligados e é função logística cuidar para que cada elemento seja administrado adequadamente.

Cada componente que constitui o sistema de distribuição da empresa representa um fator importante de gestão logística. As instalações físicas fornecem espaço para mercadorias até sua transferência para as lojas ou clientes. Devem facilitar a descarga dos produtos, o transporte interno e o carregamento dos veículos de distribuição.

A gestão do estoque dos produtos deve ser de tal forma que os custos de estocagem não onerem excessivamente a empresa, já que, nos últimos tempos, pela variedade de produtos e opções, houve um acréscimo dos níveis de estoque, e muitos produtos permanecem estocados nas fábricas, centros de distribuição atacadista, distribuidores e varejistas, representando um encargo elevado para as empresas. Atualmente, busca-se a redução de estoques para que a empresa possa ser mais competitiva no mercado.

A gestão dos veículos de transporte também requer atenção especial. Como os produtos são comercializados em pontos diferentes do local de fabricação, a distribuição requer o uso de veículos, geralmente caminhões, para fazer

a transferência dos produtos da fábrica até o depósito do atacadista, ao centro de distribuição do varejista e às lojas. A decisão acerca do tamanho e capacidade dos veículos é função do gestor de operações logísticas, podendo ser a locação completa para veículos maiores e, em caso de abastecimento de lojas ou frequência maior nas entregas, opta-se por veículos menores.

De grande importância para a gestão do sistema de distribuição são as informações de natureza diversas (cadastro de clientes, quantidade de produtores a serem entregues a cada cliente, condições para entrega e acondicionamento dos produtos, roteiros de distribuição), e outras informações relevantes para a operação logística. A modernidade trouxe a possibilidade de planejar, programar e controlar boa parte das atividades logísticas de distribuição através de programas de software, que auxiliam na preparação dos roteiros de entrega, roteiro dos veículos, controle dos pedidos, devoluções, monitoramento da frota, entre outros aspectos. A tecnologia a ser utilizada para isso (hardware) deve ser prevista, também, na atividade administrativa.

Outro elemento necessário para que a empresa seja competitiva e operacional e que deve ser constantemente avaliado pelo gerente logístico é o custo de deslocamento do produto. A transferência de produtos de um local para outro provoca um custo de transporte que é medido, geralmente, pela distância e pela quantidade de carga deslocada. Portanto, faz parte de uma gestão eficaz do setor logístico e do sistema de distribuição a “disponibilidade de uma estrutura de custos adequada e constantemente atualizada”.

O pessoal também é considerado como um componente de grande importância para o bom andamento do processo, no transporte rodoviário de cargas. O sistema de distribuição de uma empresa requer pessoal devidamente treinado e capacitado para que ela funcione a contento. Não basta apenas contar com equipamentos sofisticados e informações nas atividades logísticas; é necessária a reciclagem do elemento humano, em todos os níveis.

O motorista e seu ajudante, ao fazerem uma entrega, têm contato direto com o cliente e, se mal orientados ou mal treinados, podem transmitir imagem negativa sobre a empresa para a qual trabalham. Da mesma forma, os empregados que trabalham no centro de distribuição e

noutras atividades correlatas precisam estar a par dos conceitos básicos de Logística, de forma a desempenhar suas tarefas em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa. A administração da empresa deve se reciclar permanentemente, devido às mudanças constantes que se observam na estratégia e nas operações das organizações.

Uma gestão que não considere todos os componentes da logística, em especial o elemento humano, pode levar a empresa à falência. É o caso de uma empresa transportadora que, por não considerar a integração dos componentes logísticos e da informação dos demais setores, teve que abrir falência.

Um único aspecto que deixou de ser considerado significou o fim da empresa. O empresário atentou para o gerenciamento dos diversos aspectos da empresa; sempre atento ao desenvolvimento do mercado do transporte, optou pela diversificação, informatizou a empresa, contratou consultores (operadores externos), buscou soluções em gestão. Porém, no que diz respeito ao pessoal, deixou uma brecha, por meio da confiança extrema nos motoristas dos veículos, que aplicaram o “esquema da cabritagem”. A empresa teve que vender a frota própria devido aos problemas com o pessoal, que, por sua vez, acarretou prejuízos e altos custos para a empresa, apesar de ter um gerenciamento adequado nos demais componentes logísticos.

“Em tempos de desonestidade institucionalizada, a saída é investir em treinamento, tecnologia de ponta e ações sociais para minimizar a gatunagem”. Em uma das empresas citadas pela autora, a estratégia usada para contratar pessoal com qualidade é o estudo detalhado do perfil profissional. A integração de informações, com a adoção de roteirização, uso de celulares, rádio, internet, para bloqueio do veículo em caso de irregularidades, também tem sido estratégias adotadas pelas empresas que adotam uma gestão logística eficiente.

Enfatiza-se, portanto, a necessidade de uma gestão integrada da logística e do transporte rodoviário, em todos os seus aspectos. A gestão da logística, como demonstrado, é imprescindível para que a empresa obtenha êxito e permaneça no mercado. Todos os elementos são importantes na estratégia da empresa para alcançar maior eficácia.

Algumas empresas brasileiras já fazem uso do gerenciamento de riscos para coibir o desvio de combustível e

de pneus, adotando um redesenho de rotas e sistemas de monitoramento e rastreamento, além de buscar novos fornecedores de serviços. Os pneus, por exemplo, são numerados e identificados com o nome da empresa, sendo realizadas inspeções na partida e na chegada. Os postos de abastecimento, os locais de parada, os serviços de borracharia, além de outros fatores, tudo tem sido controlado e gerenciado de modo a evitar a cabritagem e o aumento de custos com o transporte.

Um dos fatores que mais necessitam de uma gestão eficaz é o custo do transporte. Isso porque o transporte é o responsável pela maior parte dos custos logísticos em uma empresa. A preocupação com a redução dos custos do transporte deve ser constante.

Para poder tomar decisões eficazes é preciso conhecer os aspectos econômicos que envolvem a atividade de transporte. Alguns dos fatores mais importantes a serem considerados são: distância: que afeta diretamente os custos variáveis, como combustível, manutenção, mão-de-obra, e outros; volume: com o aumento do volume de carga, os custos por unidade transportada diminuem, pela diluição dos custos fixos de coleta e entrega e dos custos administrativos; densidade: relação entre o peso e espaço da carga, pela qual é cotado o custo do produto; facilidade de acondicionamento: a quantidade de unidades de carga influi, pois grandes quantidades podem ser melhor acomodadas em uma unidade da mesma carga; facilidades de manuseio: o acondicionamento do produto influi na carga e descarga, no uso de equipamentos especiais, alterando os custos; responsabilidade: o transportador pode necessitar de seguro ou responsabilizar-se por danos. Melhorar a embalagem e a proteção individual reduz o custo; mercado: influi diretamente nos custos do transporte, devido aos desequilíbrios entre produção e demanda nas diferentes localidades.

Os custos fixos são os que não variam conforme o volume de produtos transportados, como, por exemplo, o custo de compra de um caminhão. Entretanto, os custos variáveis representam a maior expressão no transporte rodoviário, sendo eles, o combustível, despesas de manutenção do veículo, salário do motorista, entre outros.

A classificação dos custos é realizada considerando parâmetros. No setor de transportes, a classificação de custos é

feita em relação à distância percorrida, considerando-se a unidade variável a quilometragem; dessa forma, todos os custos que independem do deslocamento do caminhão são considerados custos fixos e todos os que variam conforme a distância percorrida são chamados custos variáveis.

Na gestão dos custos do transporte, alguns itens são considerados como essenciais para análise, os quais são: depreciação; remuneração do capital; pessoal (motorista, auxiliares); seguro do veículo; IPVA/seguro obrigatório; custos administrativos; combustível; pneus; lubrificantes; manutenção; pedágio. Custos considerados complementares, como escolta ou equipamentos de segurança e específicos devem ser computados para garantir a eficácia do custeio.

Cada item, portanto, deve ser considerado, para que a gestão do transporte, aliada às demais informações logísticas, tenha eficácia. Um modelo que pode ser aplicado na gestão do transporte, proporcionando bons resultados no controle dos custos, é dado por Vargas (2005).

Este é apenas um exemplo de uma técnica que pode auxiliar na gestão do transporte rodoviário, considerando que é essencial, para a empresa, manter seus custos o mais baixo possível, e, para isso, é necessário conhecer todos os itens que oneram o transporte para, com o auxílio dessas e das demais informações inerentes a esse setor, se possa tomar decisões acertadas no momento apropriado.

A necessidade de uma gestão mais eficaz no transporte de cargas é primordial para a permanência da empresa no mercado.

A administração de tráfego ou de transportes é o braço operacional da função de movimentação realizada pela atividade logística. Sua principal responsabilidade é garantir, todo dia, que as operações de transporte sejam executadas eficaz e eficientemente.

O gestor de transportes, portanto, deve estar apto a enfrentar quaisquer dificuldades que a movimentação da carga e os cuidados peculiares com a operação apresentem, para poder tomar as decisões corretas no momento certo.

Para o gerenciamento das operações logísticas, a empresa pode optar por um gestor interno ou um gestor contratado. O gestor contratado é chamado de "operador logístico" que, segundo os autores, é "um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase

todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”. Esses operadores podem ser especialistas em ativos ou em informação e gestão. A decisão pela contratação de um operador logístico ou pelo gestor interno depende, geralmente, de se analisar o impacto sobre os custos e o controle operacional.

Seja qual for a escolha do gestor de operações logísticas, sua gestão precisa estar baseada em informações e capacidade analítica, o que permite identificar e implementar as melhores soluções possíveis para atender às necessidades da empresa e dos clientes.

De modo geral, portanto, a gestão da logística e, especialmente do transporte rodoviário de cargas, tem a finalidade maior de manter os custos minimizados, bem como garantir a competitividade da empresa. As empresas atuais buscam um gerenciamento mais abrangente de todo o processo, para que, ao conhecer melhor as particularidades do mesmo, não venham a amargar prejuízos, podendo, ainda, melhorar o nível de qualidade junto aos seus clientes.

O processo de tomada de decisões requer que a informação sobre o processo operacional do transporte e do setor logístico seja integrada, para não sofrer distorções. A integração da informação e dos componentes da Logística oferece respaldo à gestão eficiente do transporte.

---



## **E AGORA, JOSÉ?**

Nesta UA você não somente notou que os operadores logísticos são qualificados nas atividades de distribuição física e armazenagem física, mas também em atividades de gestão em distribuição e armazenagem. Você aprendeu sobre o histórico dos operadores logísticos, o que são e que funções desempenham, quais os objetivos da terceirização dos serviços logísticos, alguns conceitos para operadores logísticos, algumas vantagens da contratação de um operador logístico, como são classificadas as atividades logísticas, atividades específicas da administração de materiais, atividades da administração de materiais junto à manufatura, atividades de distribuição física junto à manufatura,

atividades específicas da distribuição física, atividades da distribuição física junto ao cliente do fornecedor, atividades da distribuição física junto ao consumidor, alguns riscos da terceirização do serviço logístico e confecção de contrato de prestação de serviço logístico. Na próxima UA, veremos os desafios e tendências da logística.

## GLOSSÁRIO

- Transporte primário:** é o transporte rústico de matéria-prima.
- Paletização de materiais e componentes:** é uma forma de embalagem especial que ajuda no manuseio das cargas.
- Armazenagem:** uma das atividades de apoio à logística.
- Controle de estoques:** uma das atividades principais da logística com funções principais de controle e organização de materiais.
- Expedição de materiais e componentes:** re- meter lotes aos clientes.
- Gestão de informações logísticas:** gerenciamento de tecnologias da informação.
- Medidas de desempenho:** tabelas e gráficos com informações dos serviços prestados;
- JIT:** “Just In Time” – no momento certo.
- Prestação de contas:** pagamentos de faturas.
- Embalagem de produto acabado e semiacabado:** embalagens primárias, secundárias, etc.
- Unitização:** fazer de vários pacotes, somente um.
- Identificação de volumes:** permite que o lote seja encaminhado ao destino correto.
- Conferência física, quantitativa e documental:** verificar se o que está no lote confere com o que está exposto no documento.
- Montagem de kits comerciais de produto acabado:** separações em lotes.
- Roteirização:** planejamento das vias de transporte do lote.
- Distribuição direta da fábrica:** transferência para centros de distribuição.
- Rastreamento de veículos:** acompanhamento do transporte do lote via satélite.
- “Cross-docking”:** transbordo de materiais entre caminhões de tamanhos diferentes sem a armazenagem da mercadoria.
- Desconsolidação:** descarregamento da carga.
- Nacionalização de produtos importados:** pelas alfândegas.
- Separação (“pick/pack”):** separação de materiais com a ajuda de pessoas que buscam em várias estantes dos armazéns para a formação dos lotes.
- Montagem de kits comerciais:** montagens de pacotes com a ajuda de pessoas que buscam em várias estantes dos armazéns os materiais necessários para a formação dos lotes.
- Entrega de produtos secos ou refrigerados:** produtos que são transportados em veículos diferentes.
- Abastecimento de gôndolas:** reposição de materiais nas lojas, supermercados etc.
- Coleta de mercadorias devolvidas:** logística reversa pós-venda.
- Entrega direta do fornecedor ao consumidor:** distribuição direta, ou seja, sem intermediários da cadeia de distribuição.
- Serviços de atendimento ao consumidor:** serviços pós-transação.

## REFERÊNCIAS

- ABML – **Associação Brasileira de Movimentação e Logística. Informações sobre operadores logísticos.** Disponível em <[www.artigocientifico.com.br/uploads/artic\\_1193623063\\_17.doc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artic_1193623063_17.doc)> Acesso em: jun. 2012.
- ADMINISTRADORES. **Informações sobre gestão do transporte rodoviário.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-gestao-do-transporte-rodoviario/24814/>>. Acesso em: jun. 2012.
- DEXHEIMER, L. **Informações sobre operadores logísticos.** Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br>. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Engenharia - Departamento de Engenharia de Produção e Transporte. Acesso em: jun. 2012.
- DEXHEIMER, L. **Citações de notas de UA do professor.** Universidade Federal - Escola de Engenharia - Departamento de Engenharia de Produção e Transporte. Rio Grande do Sul. 2007.

FIGUEIREDO, K. F. ET AL. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.