

Análise dos Party Logistics

A análise dos *Party Logistics* será feita por meio de uma proposta de metodologia, a qual busca um melhor embasamento teórico do conceito de PL englobando os aspectos apresentados nesta dissertação.

Existe a possibilidade de se analisar a utilização dos *Party Logistics* sob dois prismas. A primeira é a terceirização da logística, na qual a empresa já executava a função logística e por alguma razão delegou a execução da função a um terceiro. A outra possibilidade é com relação ao surgimento de uma nova empresa desverticalizada, na qual ela já inicia a sua função logística com um terceiro sendo responsável pela função, não ocorrendo terceirização neste caso. Esta dissertação aborda a questão do *Party Logistics* sob o primeiro prisma, uma vez que o desenvolvimento da mesma analisa os aspectos inerentes à terceirização logística.

O 5PL não será abordado nesta proposta de metodologia devido à inexistência de uma definição clara para o mesmo na literatura. Em suma, o conceito de 5PL, conforme apresentado na literatura, nada representa, já que características apresentadas pelo 4PL ou até mesmo alguns 3PL permitiriam inseri-los na definição de 5PL presente na literatura. A maneira como o conceito é apresentado na academia aumenta a nebulosidade das fronteiras entre os diversos tipos de *Party Logistics*. O conceito de 5PL será citado em capítulo posterior, como considerações finais, fazendo-se menção de variáveis que podem sistematizar o seu conceito, diferentemente da literatura acerca do 5PL.

Antes de discorrer acerca do tema, é importante salientar a diferença entre Party Logistics (PL) e Operadores Logísticos. O primeiro é uma classificação inerente à atuação do segundo. Ou seja, um Operador Logístico que apresenta algumas características, quando da sua atuação junto a uma empresa, será classificado como 2PL, 3PL ou 4PL. Logo, para haver a classificação de um Operador como um determinado *Party Logistics*, é necessário que haja uma terceirização ou um projeto de terceirização. Já o conceito de Operador Logístico é relacionado ao *know-how* disponibilizado pelo Operador para atender aos seus clientes. Isso faz com que o conceito de Operador Logístico seja algo inerente à

empresa que oferece os serviços logísticos e não às atividades prestadas por ele para determinado cliente, como ocorre com a classificação dos *Party Logistics*.

7.1

Proposta de metodologia para classificar os PLs

A metodologia proposta utilizará os conceitos de complexidade logística, forma de governança, tipo de contratos, tipo de relacionamentos, responsável pela execução do serviço, característica do investimento, vantagem competitiva, capacidade e agregação de valor à cadeia. Tais conceitos serão utilizados em conjunto de modo a gerar grupo de características inerente a cada *Party Logistics*.

A **complexidade logística** é definida pelas iterações existentes dentro de um sistema logístico. Logo, quanto mais funções e atividades envolvidas e quanto maior for a iteração entre essas atividades e funções, maior será a complexidade logística do sistema, já que a presença de diversos elementos interagindo entre si definirá o grau de complexidade da função logística. Diante desse conceito, é possível definir limitações de atuação quanto à execução do serviço por um terceiro, ou seja, em uma função com elevado grau de iterações, haverá a necessidade da contratação de um Operador com grande disponibilidade de recursos e capacidades. Dessa maneira, a complexidade auxilia na identificação do escopo de atuação do Operador ou simples prestador de serviços logísticos. Uma empresa cuja logística possui um alto grau de complexidade terá necessidades bem diferentes do que uma empresa cuja logística é de baixa complexidade, analisando sob o aspecto da terceirização. Consequentemente a complexidade logística influenciará em toda a terceirização, como a quem delegar as atividades (Operador ou simples prestador de serviços logísticos).

Dependendo da maneira como a empresa e o prestador de serviços logísticos ou Operador se relacionam, a **forma de governança** é classificada como hierárquica, de mercado, bilateral ou trilateral. Esse aspecto, inerente ao TCT, também foi utilizado na proposta de metodologia em virtude de se associar à maneira de como a empresa e o Operador ou simples prestador buscam uma forma de gerenciar as atividades logísticas para que seus custos de transação sejam amenizados. Logo, para cada tipo de relacionamento entre empresa contratante e contratada, haverá características peculiares que permitam a identificação das

formas de governanças. Com isso, identificando as características que cada *Party Logistics* utiliza para reduzir seus custos de transação, em relação à sua forma de gestão, é possível inseri-los dentro das classificações existentes da forma de governança, fazendo com que essa seja uma variável que auxilie na caracterização de cada PL.

Tão importante quanto a forma de governança é o **tipo de contratos**. Além de ser um aspecto inerente ao TCT, o tipo de contrato também está relacionado com a forma de governança. Quando ocorre um relacionamento entre empresa e Operador ou simples prestador de serviços logísticos, necessariamente essa relação será regida por um contrato, sendo que as características desse contrato, tais como possíveis mudanças de cláusulas, tempo da relação, características da terceirização etc, serão amplamente associadas ao tipo de relacionamento dos envolvidos na terceirização. Logo, de maneira ilustrativa, diante de uma terceirização que envolve uma parceria em longo prazo, na qual há a necessidade de colaboração entre as partes envolvidas na terceirização, certamente possuirá um contrato diferente de uma terceirização cujo objetivo é em curto prazo, por exemplo, somente com a execução de uma tarefa. Diante disso, é fundamental a análise do tipo de contrato para auxiliar na caracterização de cada *Party Logistics*.

A análise do **tipo de relacionamento** inerente a cada PL permite identificar o grau de envolvimento entre a empresa e o Operador ou simples prestador de serviços logísticos, sendo que para cada *Party Logistics* haverá, de maneira geral, um tipo de relacionamento mais adequado. Quando ocorre a terceirização, haverá, diante da necessidade da empresa contratante, a possibilidade da construção de um relacionamento entre a empresa contratante e a empresa contratada, seja para implantação de uma estratégia, ou para a simples execução de uma atividade. Esse relacionamento pode ser classificado como operacional, tático ou estratégico, sendo que tal relação será definida pela empresa contratante diante do escopo de atuação do Operador ou simples prestador de serviços logísticos.

Os **responsáveis pela execução do serviço** que foi designado pela empresa contratante é outra variável que foi abordada para associar o tipo de empresa que irá prover tal serviço. Obviamente, os serviços executados por um simples prestador de serviços logísticos, certamente poderão ser executados por um Operador Logístico, já que este é muito mais especializado e possui uma gama maior de serviços a serem disponibilizados. Naturalmente, os simples prestadores

de serviços logísticos não possuem recursos suficientes para executar uma tarefa inerente a um Operador Logístico. Com isso, dependendo do PL em que a terceirização se encaixe, será mais adequado contratar um simples prestador de serviços logísticos ou então um Operador Logístico.

A natureza das atividades a serem terceirizadas definirá a necessidade da aquisição de recursos para a complementação dos recursos existentes da empresa contratada. Isso enfatiza a necessidade da utilização da **característica do investimento** como variável. Importante salientar que essa análise do tipo de investimento, no caso da terceirização, se dá sob a ótica da empresa contratada (Operador Logístico ou simples prestador de serviços logísticos). Com isso deve-se analisar se o Operador ou simples prestador de serviços logísticos adquire ou não recursos para complementar os seus recursos já existentes para a execução do que lhe foi delegado (investimento misto e investimento não específico, respectivamente) ou adquire recursos com a finalidade única para efetuar as funções delegadas a ele na terceirização (investimento idiossincrático).

A **vantagem competitiva** é alcançada pelo acesso a determinados recursos estratégicos, sendo que essa vantagem será sustentável desde que tais recursos sejam escassos e relevantes. Logo, é possível inferir que quanto mais customizada for a terceirização mais difícil de ser replicada e mais relevante será ela, ou seja quando ocorrer uma terceirização customizada, cuja atuação na cadeia logística será ampla, dificilmente uma outra empresa fará uma terceirização igual, já que os recursos envolvidos serão outros, bem como as necessidades abordadas. Dessa maneira, a vantagem competitiva não será alcançada quando há a ocorrência de uma terceirização com características de um 2PL, pois não envolve acesso a recursos escassos e relevantes, o que será bem diferente quando ocorre as características que envolve um 4PL cuja atuação é customizada, geralmente ocorrendo acesso a recursos escassos e relevantes. Em suma, a potencial geração de vantagem competitiva auxilia na caracterização dos PLs, diante da utilização dos recursos após a terceirização.

A **capabilidade**, aspecto esse inerente ao RBV, é mais uma variável utilizada na proposta. Muitas empresas buscam a terceirização de modo a obter uma capacidade que não possuem internamente. Esse tipo de terceirização depende da estratégia da empresa contratante. A análise dessa variável para auxílio da definição de cada *Party Logistics* se deve ao fato de que a atuação do

simples prestador de serviços logísticos ou Operador Logístico poderá ou não gerar uma nova capacidade, em virtude da natureza da terceirização implantada. Importante salientar que a capacidade advém de um conjunto de recursos e necessariamente quando ocorre a terceirização há a utilização de recursos novos, mas a simples utilização de novos recursos não garante o surgimento de uma nova capacidade, uma vez que o surgimento de uma nova capacidade se deve à gestão de um conjunto de recursos. Portanto, a capacidade auxilia na diferenciação de cada PL, por meio dos recursos utilizados pelo simples prestador de serviços logístico ou Operador Logístico. Quando a empresa tem a intenção de simplesmente substituir a execução da atividade, isso será considerado uma mera troca de recursos, não havendo o surgimento de uma nova capacidade. Na verdade, a terceirização estratégica é consequência da maneira pela qual a empresa utiliza a capacidade, já que terceirização estratégica é definida pela utilização de capacidades advindas de terceiros com o objetivo de complementar capacidades internas. Logo, quando ocorre a mera substituição de capacidade não ocorrerá a terceirização estratégica, sendo que o mesmo não se pode dizer quando há a contratação de um Operador para que este suplemente uma capacidade interna da empresa. Dessa forma, para cada PL haverá uma maneira pela qual a empresa contratante busque a utilização das capacidades advindas dos recursos da empresa contratada.

De acordo com que foi apresentado na Seção 0, a logística é uma das atividades presentes na cadeia de valor. Diante disso, o escopo de cada *Party Logistics* delimita a atuação do simples prestador de serviços logísticos ou Operador Logístico, fazendo que eles atuem de maneira mais abrangente de acordo com o nível do PL. A cadeia de valor apresentada na Figura 3 mostra a logística como uma das atividades presentes em tal cadeia. Porém, dependendo do escopo de atuação de uma empresa contratada para a atuação na cadeia logística, essa atuação pode extrapolar a atividade logística, com relação à **agregação de valor**, ou seja, diante da atuação na cadeia logística da empresa contratada, tal atuação poderá agregar valor a outras atividades da cadeia. Logo, é possível inferir que quanto maior for a atuação de um Operador nas atividades da empresa, maior será a possibilidade do Operador agregar valor à cadeia da empresa. A utilização do valor agregado na cadeia de valor auxilia na distinção dos *Party*

Logistics, principalmente quando associado às outras variáveis utilizadas na proposta.

7.2

1PL

O conceito de 1PL se relaciona às empresas cujas funções logísticas são totalmente verticalizadas, empresas que executam suas próprias funções logísticas. Tal tipo de empresa é caracterizada pela forma de governança hierárquica, conforme apresentado na seção 0. Este conceito encontra-se sedimentado na literatura, não havendo divergência quanto a ele.

Além disso, é possível inferir que a existência de uma complexidade logística baixa é um conceito geralmente associado ao 1PL. Porém, apesar de não ser comum, poderá existir empresas que gerenciam sua própria logística, mesmo ela sendo complexa. A não frequência deste fato se deve à fuga do *core business* da empresa, já que empresas cuja complexidade logística é alta, acabam despendendo esforços em algo que não é a sua competência principal. O foco no *core business*, conforme apresentado na seção 0 é um dos fatores mais preponderantes para a terceirização na logística.

7.3

2PL

A contratação de um 2PL, conforme visto na seção 0, se deve, muitas vezes, à expansão geográfica das empresas. Tal expansão converge para a necessidade de recursos, deflagrando o processo de *make-or-buy*. Além da expansão geográfica, muitas empresas buscam um simples prestador de serviços logísticos por outros motivos, conforme apresentado na Figura 9. Basicamente, quando a intenção da empresa é apenas a expansão de sua capacidade, a abordagem feita por ela é em relação a custos, ou seja, ela buscará no mercado externo o que for menos oneroso para ela, diante de sua necessidade, o que é característico da governança de mercado. Para esta análise o *transaction cost theory* é fundamental, já que tal teoria se baseia nos custos inerentes às transações.

Essa abordagem de otimização de custos foge do escopo da terceirização estratégica, cuja análise envolve dimensões mais amplas do que somente custo. A análise baseada nos custos converge para a simples substituição dos recursos, sendo que a atuação do prestador de serviços logísticos se dá no plano operacional. Apesar da capacidade ser algo de difícil replicação, utilizou-se o termo substituição da capacidade, diante do interesse da empresa contratante em substituir a execução da tarefa, não havendo nenhum aspecto relacionado à busca de vantagem competitiva e agregando um reduzido valor à logística.

De maneira geral, quem atua como um 2PL é um simples prestador de serviços logísticos, pois a baixa complexidade para a execução da tarefa terceirizada não exige a necessidade da contratação de um Operador Logístico (este possui uma gama de serviços muito mais ampla). Porém, o Operador pode atuar como 2PL para alguns clientes, conforme já citado anteriormente.

Diante da pouca customização existente no 2PL, haverá para a empresa contratante uma certa liberdade de escolha do simples prestador do serviço mais adequado. Essa liberdade de escolha também é consequência da baixa complexidade da atividade terceirizada. Logo, os contratos que regem a relação do simples prestador de serviços logísticos com a empresa contratante possuem geralmente a estrutura de um contrato clássico, cuja característica principal são as delimitações existentes nele.

A pouca customização para a prestação de um serviço 2PL também interfere quanto à característica do investimento. Importante salientar, conforme já citado anteriormente, que a característica do investimento é algo inerente à empresa contratada para a execução do serviço. Por ser um serviço pouco customizado, geralmente o simples prestador de serviço logístico possuirá os recursos necessários para a execução do que lhe foi delegado. Com isso, o 2PL pode ser classificado como investimento não específico, uma vez que não há, geralmente, a necessidade do prestador investir em recursos para se adequar aos serviços a serem executados.

7.3.1

Caso prático de um 2PL

Um exemplo prático de uma terceirização logística utilizando um 2PL ocorreu na empresa AGA, do setor de gás. A empresa terceirizou o transporte do gás envazado, de modo que o simples prestador de serviço é proprietário dos veículos e os motoristas deste são funcionários do simples prestador de serviço. Já a gestão do transporte é feita pela AGA, com o auxílio de um *software*, o qual determina as rotas e a previsão do tempo gasto para cada cliente.

Tal terceirização se enquadra perfeitamente às características associadas ao 2PL, já que o transporte do gás envazado é uma atividade que não exige customização por parte do simples prestador de serviços logísticos e se dá simplesmente no plano operacional, já que cabe ao simples prestador somente a execução do serviço. Essa baixa customização não exigiu investimento especial por parte do simples prestador, caracterizando-se como investimento não específico.

A intenção da AGA era simplesmente delegar a atividade de transporte do gás envazado para um terceiro por razões de foco no *core business*. Neste caso, o simples prestador simplesmente atua como um substituto do serviço que antes era prestado pela própria empresa. A forma de governança fruto dessa relação é a governança de mercado, pois caso o simples prestador de serviços logísticos não atenda aos requisitos exigidos pela AGA ela pode optar por outra empresa no mercado, a que oferecer melhores condições para executar a tarefa.

O contrato que rege a relação entre a AGA e o simples prestador de serviços possui as características de um contrato clássico, já que este é rígido com cláusulas não passíveis de alterações e com objetivos definidos.

7.4

3PL

Uma variável importante para a determinação da fronteira conceitual do 3PL é a análise da complexidade das atividades delegadas ao Operador Logístico. A quantidade de iterações existentes entre as atividades logísticas e suas respectivas funções irá determinar o grau de complexidade logística da empresa. Quanto mais

iterações houver, maior a necessidade da contratação de um Operador com mais disponibilidade de recursos ou capacidades. O 3PL insere-se quando ocorre uma complexidade logística média, ou seja, quando interações entre funções e atividades se mostram presentes, mas não são numerosas. Mesmo que o Operador atue em toda cadeia logística da empresa, integrando todas as funções, isso não significa que o Operador estará diante de uma complexidade logística alta. É o caso de empresas cuja logística é simples, com poucos canais de distribuição, sistema de informação simplório, fácil controle de estoque e armazenagem, dentre outras características que permitiriam classificar a atuação na cadeia logística da empresa como sendo de média complexidade. Caso esta empresa contratasse um Operador Logístico para gerenciar tais atividades, sendo este Operador responsável por todas as atividades logísticas, este Operador convergiria para o escopo de um 3PL.

Adaptando a característica do investimento às características dos *Party Logistics*, é possível concluir que o 3PL converge para o investimento misto, uma vez que o Operador pode oferecer soluções logísticas customizadas, logo é provável que o Operador Logístico necessite adquirir recursos para a complementação dos recursos da empresa contratante para a execução do que lhe foi delegado.

A colaboração existente entre o Operador e a empresa contratante faz com que haja uma relação mais próxima entre ambos. Esta relação, geralmente em médio ou longo prazo, faz surgir incertezas, uma vez que nem sempre é possível prever situações futuras. Diante dessa relação, o contrato não estará totalmente formalizado, permitindo acordos entre Operador e empresa, tendo como base o contrato inicial, o que é típico do contrato neoclássico.

A colaboração supracitada e a magnitude de abrangência da atuação do Operador fazem com que haja certa autonomia do Operador para com o que lhe foi delegado. Isso também se justifica pelo fato do Operador possuir um elevado *know-how* diante do que lhe foi incumbido. A empresa contratante também atuará de forma a auxiliar o Operador, se fazendo presente, de maneira clara, a forma de governança bilateral, diante dessa autonomia das partes envolvidas no contrato.

O tipo relacionamento entre empresa e Operador geralmente se dá no plano tático, já que o intuito da empresa contratante é utilizar o Operador para atender a requisitos além do aspecto operacional. A intenção da empresa não é a simples

substituição operacional. O objetivo é muito mais do que a mera execução das atividades, abrangendo também a complementação das capacidades presentes na empresa. Logo o Operador será contratado para prover suas capacidades específicas de modo a complementar as já existentes na empresa contratante, o que é característico de terceirização estratégica. Essa atuação do Operador, muito além da mera substituição de recursos, faz com que possam surgir novas capacidades, para a empresa contratante, oriundas do relacionamento entre Operador e empresa.

Interessante notar, conforme apresentado acima, que o Operador atuará, geralmente, no plano tático, porém a contratação do Operador para atuar com um 3PL sempre será uma terceirização estratégica. Essa aparente divergência conceitual se justifica pelo fato de que a terceirização estratégica ocorre quando a empresa busca no mercado capacidades especializadas a fim de complementar as já existentes. Essa implantação dessa complementação (contratação do Operador Logístico) poderá se dar mediante um relacionamento tático, havendo limitação no escopo de atuação do Operador devido a estratégia da empresa contratante, limitação essa que não descaracteriza a terceirização estratégica. Porém essa limitação no escopo de atuação permite inferir que o Operador irá atuar como um membro na cadeia, cuja função é implantar ações necessárias à estratégia da empresa contratante, sendo que, diante do exposto, a sua atuação nem sempre irá gerar vantagem competitiva, já que esta é relacionada à utilização de recursos estratégicos, na qual será mantida caso esses recursos sejam escassos e relevantes. Logo, nem sempre os recursos do Operador serão estratégicos para a empresa contratante, pois isso será definido pela estratégia da empresa, a qual definirá quais serão os recursos estratégicos a serem utilizados.

A atuação do 3PL geralmente agrega valor apenas à atividade logística, já que a sua limitação de atuação, principalmente quanto à integração das diversas funções, não permitirá ao Operador agregar valor além dessa atividade, de acordo com a cadeia de valores de Porter. É clara a agregação de valor na logística, pois a disponibilidade de recursos e as capacidades presentes no Operador serão bastante influentes para um melhor desempenho logístico.

7.5

4PL

Um 4PL pode ser definido como um agente integrador e gestor da cadeia logística da empresa contratante, que opera várias empresas associadas às funções delegadas, explicitando assim a elevada complexidade de sua operação. Assim como ocorre com o 3PL, somente um Operador Logístico é capaz de atender aos requisitos de atuação de um 4PL, diante da grande necessidade da utilização de recursos especializados. A quantidade de iterações existentes dentro de uma rede logística deve ser bastante elevada (complexidade alta) para que o Operador atue como um 4PL.

A delegação de grande parte da cadeia logística para um Operador Logístico exige que esta esteja no escopo da estratégia da empresa, ou seja, a sua contratação faz parte de uma política estratégica da empresa, cujos objetivos se dão em longo prazo.

A intenção da empresa na contratação de um 4PL, de maneira geral, está associada à delegação da atividade logística a uma empresa mais especializada, cujo *core business* é a logística. Obviamente, a intenção da empresa é encontrar no mercado novas capacidades logísticas especializadas capazes de prover as capacidades já existentes na empresa, o que caracteriza a contratação de um 4PL sempre como uma terceirização estratégica.

O Operador 4PL, diante de sua diversificada atuação na cadeia logística, deve possuir recursos capacitados a prover as capacidades necessárias à empresa. Logo, como a análise do tipo de investimento se dá sob a ótica da empresa contratada, que no caso do 4PL é sempre um Operador Logístico, esse tipo de investimento será classificado como misto, já que a aquisição de recursos por parte de Operador será geralmente com o objetivo de complementar os seus recursos já existentes.

A ampla atuação do Operador na cadeia logística, quando atuando como um 4PL, obriga a empresa contratante a ter um relacionamento próximo com o mesmo, fazendo com a forma de governança bilateral se faça sempre presente. Porém, diante da magnitude da operação de um 4PL, nem sempre essa relação próxima impedirá que ocorram litígios de significativa relevância, os quais

necessitariam de árbitro, um terceiro não vinculado à empresa e nem ao Operador, para a solução deste litígio, o que é característico da governança trilateral.

Diante de um relacionamento em longo prazo, pois é o que ocorre quando se busca um Operador que atuará como um 4PL, é impossível prever todas as cláusulas determinantes para o desenvolvimento dessa relação. Isso se justifica, não só pelo longo tempo de relacionamento que irá ocorrer entre o Operador e a empresa contratante, mas também pelo fato de o Operador possuir um conhecimento maior, em termos de gestão logística, que antes era desenvolvido pela empresa. Logo, a opinião do Operador é tão importante quanto a da empresa contratante na elaboração do contrato, o que converge para as características do contrato relacional.

A política estratégica da empresa, quando na contratação de um Operador para atuar como um 4PL, faz com que a empresa contratante busque com a logística uma forma de obtenção de vantagem competitiva, ou seja, procure recursos logísticos estratégicos, que permitirão à empresa a obtenção de vantagem competitiva, a qual será mantida caso esses recursos sejam escassos e relevantes. A grande especialização do Operador faz com que esses recursos estratégicos possam ser disponibilizados.

A atuação, de maneira quase completa, na cadeia logística, extrapola a atividade logística, no tocante à agregação de valores. Essa atuação será tão ampla que permitirá à empresa agregar valor às outras atividades, além da logística, ilustradas na cadeia de valor de Porter (Figura 3).

7.5.1

Casos práticos de 4PL

Uma situação ilustrativa de um 4PL ocorre na parceria existente entre a empresa de telefonia móvel TIM e o Operador Logístico Mercúrio. A Mercúrio é responsável pelo fornecimento e recebimento dos aparelhos em seu centro de distribuição, armazenagem, embalagem e programação dos aparelhos vendidos. Além disso, ela é responsável pela logística reversa dos aparelhos. Isso faz com que a Mercúrio ofereça um serviço customizado para a TIM, sendo um parceiro estratégico, já que a grande demanda do produto exige uma distribuição eficiente. Tal eficiência é verificada no tempo máximo de entrega após efetuado o pedido,

sendo este tempo estipulado para sete dias. A complexidade logística, neste caso, diante do mercado de telefonia celular, é alta e apesar da Mercúrio não efetuar toda a logística da TIM (já que a informação dos pedidos é enviada pela TIM para a Mercúrio), ela se enquadra perfeitamente no conceito de um 4PL.

Outro exemplo de um 4PL é o citado na Seção 0, na qual a Ipiranga Petroquímica (IPQ) terceirizou toda a sua operação logística para a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), sendo essa a responsável pela geração de novas capacidades. Esta terceirização envolveu aspectos relacionados à estratégia da IPQ, uma vez que a sua logística estava se tornando quase que uma atividade paralela ao *core business* da empresa, diante de sua alta complexidade.

Além disso, o contrato elaborado inicialmente iria ser alterado gradativamente pelas partes envolvidas, no caso IPQ (contratante) e CVRD (Operador) com o intuito de se adequar à real situação das operações logísticas após a terceirização.