

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM LOGÍSTICA

CLEITON RODRIGUES DE SANTANA

FABIANA PEREIRA DUTRA DA SILVA

PAULO OLIVEIRA DE MOURA

**TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: VANTAGENS E  
DESVANTAGENS**

RECIFE/2021

CLEITON RODRIGUES DE SANTANA

FABIANA PEREIRA DUTRA DA SILVA

PAULO OLIVEIRA DE MOURA

## **TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Logística.

Professor Orientador: Esp. Alexandro Rodrigo de Lima Santos

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S232t Santana, Cleiton Rodrigues de  
Terceirização da logística: vantagens e desvantagens. / Cleiton  
Rodrigues de Santana, Fabiana Pereira Dutra da Silva, Paulo Oliveira de  
Moura. - Recife: O Autor, 2021.

23 p.

Orientador(a): Esp. Alexandro Rodrigo de Lima Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Logística, 2021.

Inclui Referências.

1. Logística. 2. Terceirização. 3. Vantagens. 4. Desvantagens. I.  
Silva, Fabiana Pereira Dutra da. II. Moura, Paulo Oliveira de. III. Centro  
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 65.012.34

*Dedicamos este trabalho a Deus e a nossas famílias.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que permitiu que todos esses momentos ao longo de nossas vidas acadêmicas acontecesse, onde Ele foi e continua sendo o maior mestre que alguém pode ter para seguir ao seu lado, tanto nos momentos difíceis como nos de bênçãos. A UNIBRA e todo seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram a abertura de mais uma janela que nos auxiliará a abrir todas as portas do nosso futuro.

A nosso orientador Alexandro Rodrigo de Lima Santos, que foi essencial para que o desenvolvimento do trabalho acontecesse, contribuindo de forma significativa com seu conhecimento.

A nossas famílias e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa trajetória, o nosso muito obrigado.

*“A escolha de uma boa estratégia de logística exige o emprego de grande parte dos mesmos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras de estratégia de logística podem proporcionar vantagens competitivas.”*

*(Ronald Ballou)*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	9
3. RESULTADO.....	9
3.1 Logística Empresarial.....	9
3.2 A Terceirização.....	11
3.2.1 Vantagens da Terceirização.....	14
3.2.2 Desvantagens da Terceirização.....	15
3.3 Terceirização Logística.....	16
3.4 Operador Logístico.....	17
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

## TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Cleiton Rodrigues de Santana

Fabiana Pereira Dutra da Silva

Paulo Oliveira de Moura

Alexandro Rodrigo de Lima Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** Com o atual panorama mundial que gere as relações empresariais e a acirrada competitividade por mercado pesquisas foram realizadas com o objetivo de adquirir informações sobre a terceirização dos processos logísticos; conceito, suas maiores vantagens e desvantagens. Este trabalho possibilita verificar o nível de importância da terceirização logística nas empresas e seu impacto quanto a qualidade, flexibilidade, produtividade, eficiência e a satisfação dos clientes. Há um crescimento quantitativo relevante nas contratações de empresas de terceirização logística, tendo em vista a busca das empresas tomadoras de serviços em agregar valor e melhorar significativamente seus processos nessa área. Com isso buscou-se responder a seguinte problemática: de que maneira a identificação das vantagens e desvantagens da terceirização logística auxilia no seu entendimento? Este trabalho tem como objetivo identificar, na literatura especializada, quais as principais vantagens e desvantagens da terceirização logística e como esse conhecimento auxilia na formação dos profissionais da logística. Portanto, pode-se dizer que esta pesquisa contribui as pessoas que já estão ou pretendem ingressar nessa área, para que possam ter conhecimento quanto à gestão administrativa e sua visão sistemática, o que levará a uma melhor tomada de decisão acerca da terceirização das operações logísticas.

**Palavras-chave:** logística; terceirização; vantagens; desvantagens.

### 1. INTRODUÇÃO

Com o atual sistema econômico globalizado o ambiente empresarial no mundo é marcado por constantes mudanças e competitividade, tornando as empresas enérgicas e a concorrência cada vez mais acirrada. Diante desse cenário, a logística assume um papel constantemente mais importante para as operações corporativas em todas as escalas de negócio.

Frente a novas formas de fazer gestão a logística empresarial cresce diante dos desafios e da busca incansável da maior agregação de valor. Conforme Ballou (2006, p. 26), “A logística empresarial é um campo relativamente novo de estudo da

---

<sup>1</sup> Professor da UNIBRA. Especialista em Gestão de Negócios Portuários e Logística. E-mail para contato: alexandro.rodriigo@grupounibra.com



gestão integrada das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção.”

Afirma Bowersox e Closs (2001), que a logística integra informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. Diante deste contexto a terceirização surge dentro da logística empresarial como ferramenta estratégica para atender ao mercado. Uma tendência para beneficiar empresas e consumidores.

Para Wanke (2004) os propósitos da terceirização remete-se à diminuir despesas e buscar a excelência na prestação dos serviços, com uma melhor qualidade, especialização e flexibilidade nas ações gerenciais em busca de maximizar o valor captado pelo cliente.

Há um crescimento de empresas especialistas nesse seguimento que passam a prestar serviços para as demais organizações, responsáveis pelas atividades de transporte, armazenamento e distribuição de produtos e mercadorias. Diante disso, vê-se que esse fenômeno contribuiu para a criação da terceirização da logística em escala global.

A terceirização é regulamentada pela Lei nº 13.429 de 31 de março de 2017, que deixa claro a possibilidade em qualquer serviço que a organização contratante queira adquirir, ou seja, sem restrição. É o que podemos observar nas empresas de terceirização de segurança, conservação patrimonial, limpeza e higienização, etc.

Com essa tendência de terceirizar é importante buscar através de pesquisas e livros, novos conhecimentos que possam servir de referência e auxílio no desenvolvimento dessa temática. Com isso, buscou-se com esse trabalho responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira a identificação das vantagens e desvantagens da terceirização logística auxilia no seu entendimento?

Este trabalho tem como objetivo identificar, na literatura especializada, quais as principais vantagens e desvantagens da terceirização logística e como esse conhecimento auxilia na formação dos profissionais da logística. Tema este que é apontado de grande relevância devido sua utilização mundial.

Tal decisão de desenvolvimento sobre esse assunto é oportuno pela sua importância para as relações empresariais atuais e futuras, com isso está organizado a partir da introdução, posteriormente apresenta o delineamento metodológico e finalizado com os resultados e as considerações finais.

## **2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Diante de um tema relevante para as relações empresariais é pertinente o aprimoramento de estudos acadêmicos frente aos novos desafios logísticos e que contribua com avanços estratégicos da terceirização desse segmento com novos olhares.

Com objetivo de identificar as vantagens e desvantagens da terceirização logística a metodologia de pesquisa adotada para o presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica. O estudo se deu a partir do embasamento em livros, periódicos, internet e artigos científicos. Conforme Gil (2010, p. 30) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183) a finalidade da pesquisa bibliográfica é:

Colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. [...] Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Ainda visando atender aos objetivos da pesquisa foi utilizado o método exploratório, que para Severino (2007, p. 123-124) “Busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”, com uma abordagem qualitativa. Com isso pretende-se atender as condições exigidas para desenvolvimento e resultados do presente trabalho.

## **3. RESULTADO**

### **3.1 Logística Empresarial**

A termo logística teve seu início sendo utilizada nas operações militares com atividades de planejamento de operações. Era aplicada para movimentação de

tropas e suprimentos. Surgiu há décadas, mas vem evoluindo ao longo do tempo e sendo empregada nos dias atuais principalmente no meio empresarial.

As organizações e suas operações vivem em um momento de extrema dinâmica, inseridos em mercados de concorrência acirrada e alto nível de serviço aos seus clientes. Segundo Bowersox e Closs (2001, p. 19) “o termo logística não é específico dos setores privados ou público. Os conceitos básicos da administração logística são aplicáveis em todas as atividades de empresas privadas e públicas”.

Ressalta Ballou (2010, p. 24) que:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para Chiavenato (1991, p. 37) a logística é “uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente”.

A logística integrada é a competência que vincula a empresa aos seus clientes e fornecedores. Já o objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao seu cliente pelo menor custo total possível. (BOWERSOX e CLOSS, 2001)

No processo logístico existe duas ações inter-relacionadas (figura01): o fluxo de materiais e o fluxo de informações:

Figura 01 – A integração da logística



Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 44)

Para que o desempenho logístico atenda a expectativa dos clientes é fundamental que tenha compromisso com a inovação e o aperfeiçoamento contínuo.

Agregar valor não é uma ação estática, mas sim mutável ao longo do tempo. Expectativas e necessidades vão se alterando ao longo dos anos, com isso as organizações possuem o dever de buscar novas maneiras de beneficiar seus processos e agregar qualidade ao seu produto/serviço.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, ou *Supply Chain Management* (SCM), aborda a logística integrada e a integração dos elos entre cliente e fornecedor. Para Christopher (1997, p. 13), “a cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final.”

De acordo com Bertaglia (2009, p. 5) :

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

Já Novaes (2004, p. 38) define a cadeia de suprimentos como o “longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista.”

### **3.2 A Terceirização**

A terceirização hoje é uma prática conhecida mundialmente mas que teve seu início na iniciativa privada dos Estados Unidos na década de 50 com o acelerado desenvolvimento industrial. Conforme fala Leiria e Saratt (1995, p. 22), surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e se firmou como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o crescimento acelerado da indústria.

No Brasil, com o advento da indústria automobilística, a terceirização foi sendo gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais no início da década de 80.

“Terceiro vem do latim *‘tertiarius’*, com os significados possíveis de ‘pessoa estranha a uma relação ou ordenação jurídica’ ou ‘intercessor, mediano’ aquele

que intercede, que é intermediário”. (RAMOS, 2001, p. 48). Segundo Queiroz (1992) existem diversas formas de terceirização, que são: simples, franquia, compra de serviços, nomeação de representantes, concessão, locação de mão-de-obra e prestação de serviços.

A princípio as empresas se utilizavam dos recursos da terceirização para gerar economia e cortar gastos com mão de obra. A partir daí passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge então o *outsourcing*, expressão em inglês que significa terceirização, referenciado sempre pela concepção estratégica de implementação. (GIOSA, 1997, p. 13).

Com o crescente emprego da prática de terceirizar no mundo corporativo é preciso conceituar o que caracteriza emprego, empregador e sua relação na perspectiva jurídica .

Na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Decreto-Lei nº5.452 de 1º de maio de 1943, em seu art. 2º considera-se empregador “a empresa individual ou coletiva que, assumido os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.” Já no seu art. 3º a CLT define empregado “toda pessoa física que prestar serviço de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste mediante salário.” (BRASIL, 1943)

Atualmente no Brasil a terceirização é regulamentada pela Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017; onde em seu art. 4º-A fala que “Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos.” (BRASIL, 2017)

Martins (2001, p. 46) classifica as áreas terceirizadas como: a) Atividades acessórias da empresa, como limpeza, segurança, manutenção e alimentação; b) Atividade meio, como departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade; c) Atividades-fim, que está na produção, vendas, transportes dos produtos, etc. Ainda segundo Martins (2001, p. 23), a terceirização “consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa.”

As organizações vem reformulando sua visão no tocante ao advento da terceirização e parcerias, uma tendência atual que segue uma crescente. A necessidade de se manter no mercado empurra qualquer negócio a analisar o

mercado e seus concorrentes. Se manter competitivo preconiza atualizar as estratégias administrativas/gerenciais e implantar novos meios que agreguem valor ao seu ramo de atividade.

Conforme salienta Giosa (2003, p. 11):

Hoje a terceirização é caracterizada como uma das mais modernas técnicas de administração, baseada em processo de gestão, que leva a todas as mudanças estruturais de uma organização para um único objetivo: atingir melhores resultados focando todas as energias e esforços na sua atividade principal.

Segundo Teixeira (2000), para implementar a terceirização, seu processo precisa seguir as seguintes etapas:

- Etapa 1 - Identificação das oportunidades de terceirização: inicia com a análise detalhada das atividades de um projeto, visando identificar quais não são essenciais. Essas atividades são analisadas pelo enfoque custo x benefício e de sua importância estratégica para a empresa.
- Etapa 2 - Identificação de parceiros estratégicos: consiste em identificar parceiros estratégicos, que podem ser fornecedores, consultorias especializadas, que detenham competência para realização do serviço.
- Etapa 3 - Seleção da empresa terceira prestadora de serviço: análise da seleção da empresa prestadora de serviço, entre outros aspectos, pelos custos envolvidos e pela competência técnica envolvida.
- Etapa 4 - Negociação do contrato: firma-se a negociação do contrato de terceirização.
- Etapa 5 - Execução do serviço: a empresa terceira realiza o serviço para a qual foi contratada, segundo os critérios definidos em contrato, e sob a supervisão da empresa contratante.
- Etapa 6 - Acompanhamento da satisfação do cliente: o acompanhamento da satisfação do cliente para com a prestação de serviço deve ser feito durante o projeto e após sua conclusão, para que possíveis reclamações e problemas possam ser registrados em um histórico de avaliação que servirá como base para tomada de decisão em futuros

processos de terceirização e em outras parcerias.

Contudo, vantagens e desvantagens são desprendidas em repassar uma atividade para uma outra organização especializada; porém, Queiroz (1992, p. 55) afirma que a “parceria é a essência da terceirização, pois os recursos são despendidos em conjunto e os dados confidenciais são partilhados entre os parceiros.”

### **3.2.1 Vantagens da Terceirização**

A terceirização está inserida em um ideia de mudança organizacional, onde implica na implantação de técnicas modernas de administração na ambição de maiores qualidades, flexibilização, globalização da economia, desverticalização e novos paradigmas.

Nesse perspectiva Giosa (2003) enumera 10 itens como sendo as vantagens competitivas advindas da terceirização nas empresas brasileira: desenvolvimento econômico, especialização de serviços, competitividade, busca de qualidade, aprimoramento do sistema de custeio, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Quando uma empresa adere à terceirização ela concentra seus esforços em sua área produtiva, no que é especializada em fazer, obtém assim melhorias na qualidade. Transforma seus custo fixos em custos variáveis e também diminui investimentos em atividades de apoio.

Araújo e Pinto (2006) apresentam também como vantagens da terceirização para a empresa: melhor qualidade nos serviços prestados, aumento de produtividade, diminuição dos custos, racionalização administrativa e dedicação à sua atividade básica.

Com a utilização adequada da terceirização, Carvalho e Kardec (2002, p. 46) afirmam que as principais vantagens são:

Aumento de qualidade; Redução de custos; Transferência de processos suplementares a quem os tenham como atividade-fim; Aumento da especialização; Redução de estoques quando se contrata com fornecimento de material; Flexibilidade organizacional; Melhor administração de tempo

para gestão do negócio; Diminuição do desperdício; Redução de áreas ocupadas; Melhor atendimento.

Outras vantagens são apresentadas por Araújo (2001), onde são analisados aspectos positivos como: Liberação de espaço na empresa; Criação de ambiente mais propício ao surgimento de inovações; Formalização de parcerias; Valorização profissional; Estabelecimento de novas micro, pequenas e médias empresas; e Redução da dependência da comunidade em relação à empresa; Redução imediata dos custos e riscos, inerentes à execução dos processos que são transferidos; Contínua e permanente atualização tecnológica, sem necessidade de investimento (que fica a cargo da contratada); Concentração nos esforços estratégicos; Desburocratização; Alívio para a estrutura organizacional; Maior eficácia organizacional; Mais qualidade para o serviço delegado e produto final da empresa; Maior flexibilidade para a organização enfrentar adversidades ambientais; Mais agilidade decisória e administrativa; Simplificação na produção; Economia (redução) de equipamentos, recursos humanos, materiais, instrumentais e financeiros; e Incremento na produção, a partir do momento em que a instituição pode se dedicar às suas atividades principais.

### **3.2.2 Desvantagens da Terceirização**

Toda via, é importante retratar que a terceirização não se apresenta como solução para todas as empresas ou para todas as situações. Segundo afirma Laudon e Laudon (1999, p. 256): a) os ganhos não são realizados se a empresa não controlar eficazmente a terceirização; b) a terceirização pode ser cara e causar danos se as possíveis funções a serem repassadas não forem avaliadas cuidadosamente; c) as empresas devem se precaver contra a perda de controle que pode resultar da terceirização.

Outro fator de risco da terceirização por possível indevida avaliação é a contratação de uma empresa inadequada para realização do serviço, sem competência e/ou idoneidade financeira, acarretando possíveis problemas trabalhistas.

Segundo Carvalho e Kardec (2002, p. 46-47) caso as organizações não utilize a terceirização de forma adequada pode sofrer com as seguintes desvantagens:



Aumento da dependência de terceiros; Aumento de custo quando simplesmente se empreiteiriza; Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda da qualidade; Redução da especialização própria; Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

Para Giosa (2003) existem 08 itens principais que caracteriza a desvantagem da terceirização, que são: desconhecimento da alta administração, resistências e conservadorismo, dificuldade de encontrar a parceira ideal, riscos de coordenação de contratos, falta de parâmetros de custos internos, custo de demissão, conflitos com os sindicatos, desconhecimento da legislação trabalhista.

Os processos de terceirização, em alguns casos, não oferecem benefícios em longo prazo que superem os riscos, isso ocorre principalmente devido ao seu mau planejamento; as desvantagens podem ocorrer devido às falhas no processo de implantação ou pela falta de um acompanhamento eficaz na gestão dos contratos e das pessoas (RUSSO, 2007).

### **3.3 Terceirização Logística**

O procedimento de decisão da terceirização das operações logísticas deve ter início a partir da análise da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain*), de uma visão sistêmica do processo como um todo. Para Fleury, Figueiredo e Wanke (2000), é pela composição de vantagem competitiva sustentável a longo prazo que se obtém o objetivo básico de aumento da eficiência e eficácia das práticas de negócios na cadeia de suprimentos.

Segundo Luna (2007) o atual método de terceirização das atividades logísticas é consequência de uma nova configuração na cadeia de suprimentos, tais moldes tem resultados mais amplos para as organizações. E esta evolução tem trazido efeitos positivos, porém, mesmo assim se tornou fonte de falhas sérias e desapontamento para empresas.

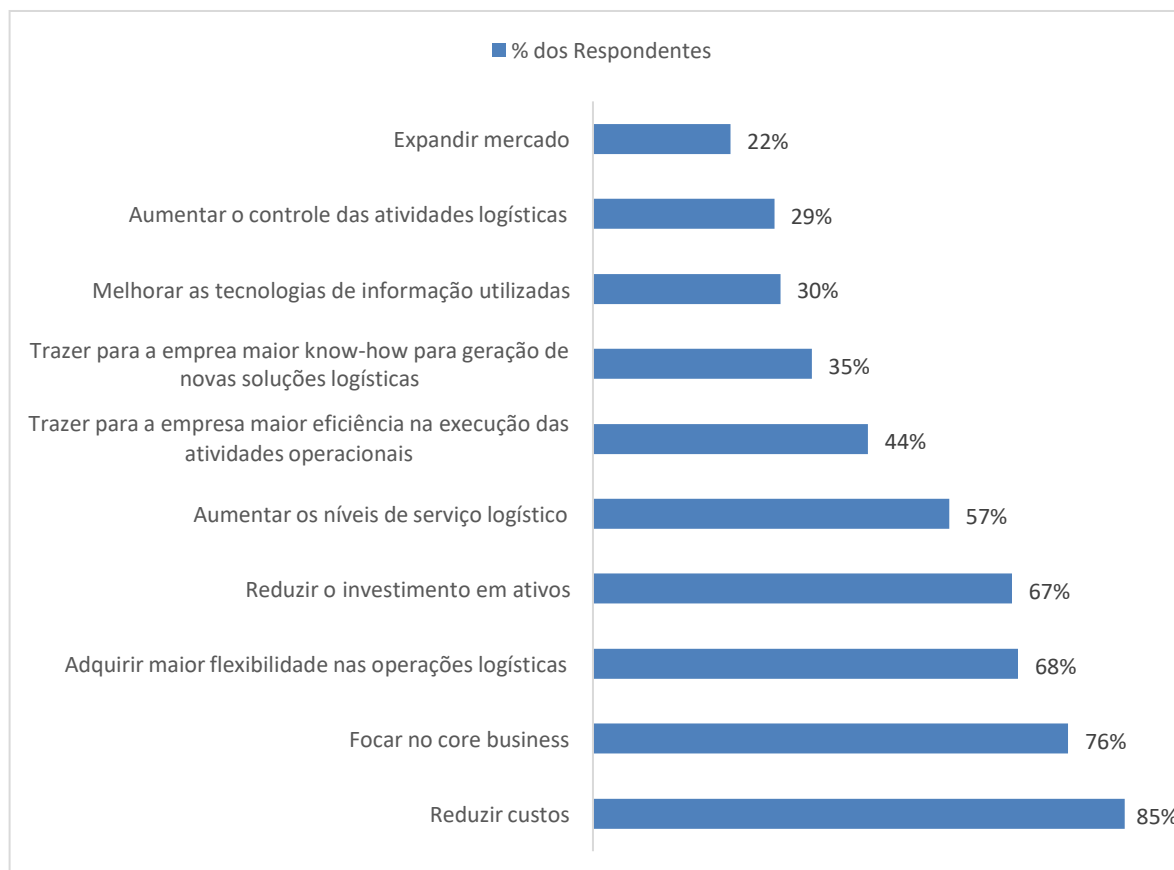
O processo da terceirização foi resultante, entre outras coisas, da busca de melhoria da qualidade e diminuição de custos. Uma gradativa complexidade operacional e sofisticação da tecnologia que contribuiu para aumentar a demanda por operadores logísticos.

Conforme Figueiredo, Fleury e Wanke (2003), as possíveis causas que

influenciam para terceirizar as atividades logísticas podem estar relacionadas ao: foco no *core competence* (competência central), diminuição de custos, redução do investimento em ativos, aumento do nível de serviço logístico prestado aos clientes, aumento do controle das atividades logísticas, aquisição de maior flexibilidade das operações logísticas, busca de maior eficiência na execução de atividades operacionais, busca de maior know-how (saber como) para desenvolvimento de soluções logísticas novas e expansão dos mercados.

O atual desenvolvimento da economia mundial gera uma nova configuração na cadeia de suprimento das atividades logísticas. Entre as operações que podem ser terceirizadas estão armazenamento, transporte, mão-de-obra, onde no gráfico 01 apresenta-se os principais motivos citados por empresários para terceirizar atividades logísticas segundo Moraes (2005):

Gráfico 01 – Motivos para terceirizar atividades logísticas



Fonte: CEL/COPPEAD apud Moraes (2005)

### 3.4 Operador Logístico

Segundo Novaes (2001), a incorporação dos operadores logísticos na cadeia de suprimentos é recente; as parcerias estão se formando, tornando-se crescentemente uma alternativa à tradicional empresa verticalmente integrada.

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação Logística (1999) o operador logístico é quem fornece o serviço logístico especializado responsável em coordenar todas, ou algumas, das atividades logísticas nas várias etapas da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que competente para prestar em conjunto, minimamente, serviços nas três atividades consideradas básicas: gestão de transporte, controle de estoques e armazenagem.

Conforme Rezende (2008) o processo de *outsourcing* das atividades logísticas implica no aprofundamento dos relacionamentos entre as organizações e os terceiros que prestam serviços logísticos. O sucesso da terceirização está vinculado com a visão estratégica do negócio para manter a sustentabilidade e promover a competitividade da organização. Desta forma, surge a necessidade de decidir sobre a utilização de prestadores de serviços logísticos para assumir algumas, ou por completo, as responsabilidades logísticas da organização.

Fleury, Figueiredo e Wanke (2000, p. 134), diz que o operador logístico é “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes de forma personalizada”.

De acordo com Bowersox e Closs (1996):

Os prestadores tiveram que se profissionalizar para serem capazes de oferecer um serviço que desenvolvesse soluções customizadas para os clientes. As empresas também passaram a encarar a terceirização como uma alternativa ou até mesmo solução, em muitos casos.

Na perspectiva operacional existem dois tipos básicos de operador logístico: o operador baseado em ativos, que caracteriza-se por possuir capitais próprios em transportes, armazenagens e equipamentos permitindo realizar as operações; e o operador logístico baseado em gestão e informação, onde não possuem ativos operacionais próprios, eles vendem *Know-how* de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, onde permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente, com base na utilização de ativos de terceiros. (FLEURY, 1999)

Existe diferenças quanto a execução das atividades logísticas (quadro 01), classificando-se em Prestadores de Serviços Tradicionais e Operadores Logísticos Integrados. Novaes (2004) os diferenciam da seguinte maneira:

**Quadro 1 – Prestador de Serviço Tradicional x Operador Logísticos**

	<b>Prestador de Serviço Tradicional</b>	<b>Operador Logístico</b>
<b>Serviços</b>	<b>Genéricos – Commodities</b>	<b>Sob medida - personalizados</b>
Atividade Ofertada	Tende a se concentrar numa única atividade logística; transporte, estoque ou armazenagem	Oferece múltiplas atividades de forma integrada; transporte, estoque, armazenagem
Objetivo do Contratante	Minimização do custo específico da atividade contratada	Reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade.
Duração do Contrato	Curto a médio prazo (6 meses a 1 ano)	Longo prazo (de 5 a 10 anos)
Know-how	Limitado e especializado	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação
Duração das Negociações	Tendem a ser rápidas e em nível operacional	Tendem a ser longas e em alto nível gerencial
Diferença entre Contratos	Arranjos mais simples e relativamente baixos custos de adaptação entre um contrato e outro	Complexidade de arranjos leva a custos altos de adaptação

Fonte: Novaes (2004)

O operador logístico vem para agregar valor ao negócio do seu cliente oferecendo serviços de recebimento, de transporte, conferência, paletização, armazenagem, gestão de estoques, embalagem, abastecimento de linhas, separação de pedidos, formação de kits, roteirização, rastreamento de pedidos, rastreamento de veículos, gestão de informações logísticas, controle e pagamento de fretes e de monitoramento de desempenho logístico. (FLEURY, FIGUEIREDO e WANKE, 2000)

Segundo Lima (2004, p. 50) os operadores logísticos desenvolvem uma ampla gama de serviços que incluem: transporte, armazenagem gerenciamento de estoques, atividades relacionadas à informação, montagem e instalação de

produtos, gerenciamento da cadeia de abastecimento entre outros.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização das atividades logística está inserida nos conceitos administrativos atuais como alternativa de sobrevivência das empresas, empregada como ferramenta e estratégia de negócio, surge como planejamento administrativo de gestão. Está inserida como uma atividade dentro da gestão da logística empresarial. Engloba conceitos e processos interligados pela cadeia de suprimentos e gera consequências para toda estrutura organizacional.

Abordar tal tema manifesta-se relevante pelas características plurais que a cerca e seus impactos dentro das organizações que a implementam, gerando mudanças profundas que altera a cultura organizacional.

Quando retratado a *outsourcing* de forma ampla, diversos pontos positivos foram levantados, autores como Giosa (2003), Araujo e Pinto (2006) e Carvalho e Kardec (2002) enumeram várias vantagens na implementação da terceirização, que convergem-se nos resultados de diminuição de custos e aumento da qualidade do atendimento/serviço prestado.

Diante do estudo realizado a literatura nos mostra que há um consenso quanto as vantagens da terceirização das atividades logísticas. Os autores Moraes (2005) e Figueiredo, Fleury e Wank (2003) apresenta tais vantagem, sendo as três principais: reduzir custos, foco no *core business* e maior flexibilidades nas operações logísticas.

Na perspectiva das desvantagens, Giosa (2003) Carvalho e Kardec (2002) e Russo (2007) discorrem sobre prováveis danos de um mau planejamento na implementação da terceirização. Que nesse caso, desenvolve consequências em qualquer processo a ser terceirizado.

Entende-se que as organizações tomadoras de serviço ao contratar uma empresa especializada tem o objetivo de buscar se utilizar das vantagens que a terceirização da logística proporciona no campo financeiro da empresa, como também proporcionar satisfação aos seus clientes.

Conclui-se que tal abordagem contribuiu para identificação dos conceitos,

características, vantagens e desvantagens da terceirização logística. Que como utilidade permitirá melhor entendimento sobre o tema.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se desenvolver estudo de caso direcionado a segmentos de mercados, bem como identificar de forma quantitativa quanto é percebido pela empresa contratante ao terceirizar suas operações logísticas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. J. S.; PINTO, R. F. A. A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. **XXX ENANPAD**, Salvador-BA, 2006.

ARAUJO, L. C. G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO LOGÍSTICA. O conceito de operador logístico. **Revista Tecnológica**, n. 39, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cedeia de Abastecimento**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical Management: the integrated supllly chain process**. New York: MacGraw-Hill, 1996.

BRASIL. Decreto-lei nº5.452, de 1 de maio de 1943. **Aprova a consolidação das leis dos trabalho**, Rio de Janeiro, maio 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 19 maio 2021.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**, Brasília, março 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm)>. Acesso em: 19 maio 2021.

CARVALHO, C.; KARDEK, A. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração dos Materiais**. São Paulo: Makron, 1991.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. 1ª. ed. São Paulo:

Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, O. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P. **Logística empresarial - A perspectiva brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v. V, n. 46, p. 28-35, set. 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEIRIA, J. S. .; SARATT, N. D. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 8ª. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LIMA, L. R. R. **A Evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: o surgimento dos 4PLs**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: [s.n.], 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86629/223234.pdf?seq=1>>. Acesso em: 15 maio 2021.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, S. P. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, M. B. **Terceirização da operação logística: estudo de casos sobre a terceirização da logística de distribuição de uma indústria farmacêutica**. Dissertação (Mestrado em logística) – Pontifícia Universidade Católica do Rio, Rio de Janeiro: [s.n.], 2005. Disponível em: <[www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7641@1](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=7641@1)>. Acesso em: 15 maio 2021.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1992.

RAMOS, D. M. O. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTR, 2001.

REZENDE, A. C. **Terceirização das atividades logísticas**. São Paulo: IMAM, 2008.

RUSSO, G. M. **Guia prático de terceirização**: como elaborar um projeto de terceirização eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TEIXEIRA, J. F. **Orientações gerais para terceirização de serviços em informática**. [S.l.]: [s.n.], 2000. Disponível em:  
<<http://www.informal.com.br/artigos/art018.htm>>. Acesso em: 13 maio 2021.

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