



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – FUPAC  
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS UBÁ – FAPAC  
CURSO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**ADRIANO CORBELLI DE MAGALHÃES**

**A TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA**

**UBÁ - MG**

**2013**

**ADRIANO CORBELLI DE MAGALHÃES**

**A TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia da Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos UBÁ – FAPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Msc Iracema Mauro Batista

**UBÁ - MG**

**2013**

# A TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA

Autor: Adriano Corbelli de Magalhães \*

## RESUMO

Com o aumento da concorrência, as empresas são forçadas a oferecer produtos mais competitivos no mercado. Desse modo investem na qualidade, na melhoria do processo, a fim de reduzir os custos de produção. Para concentrar seus esforços nas atividades principais, além da possibilidade de reduzir custos, as empresas têm procurado contratar cada vez mais serviços terceirizados. Devido ao aumento da complexibilidade logística, necessitando entregar o produto cada vez mais rápido, proporcionou o surgimento dos operadores logísticos, que oferecem serviços especializados para as empresas. Para melhor compreender o tema, realizou-se uma revisão bibliográfica abordando o assunto. Procurou-se nesta pesquisa mostrar os fatores que levam uma empresa a optar por delegar a terceiros atividades antes realizadas internamente, evidenciar as vantagens e desvantagens da terceirização e utilização de operadores logísticos. Desse modo, verificou-se que a terceirização na logística possibilita à empresa focar em suas atividades principais na redução de custos, oferecendo assim vantagens primordiais a ela.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística. Terceirização. Operador Logístico.

---

\* Acadêmico do 9º período do Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá. *E-mail:* adrianoengprod@hotmail.com



## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e o surgimento de novas tecnologias, a competição entre as empresas tornou-se ainda mais acirrada. Para se manter no mercado, são necessários investimentos na qualidade do produto e melhorias no processo, a fim de reduzir os custos de produção. Tudo isso contribui para a empresa conseguir ofertar no mercado produtos mais competitivos.

A necessidade das empresas em focar na sua atividade central, fortalece o surgimento e o crescimento das empresas terceirizadas. Exemplo disso são os provedores de serviços logísticos que ao dedicarem a função da logística e distribuição, conseguem ser mais eficientes que a própria empresa, colaborando assim para a redução dos custos.

A escolha do tema proposto foi motivado pela experiência profissional do autor e da necessidade de evidenciar as vantagens proporcionadas pela terceirização das atividades logísticas. Além disso, o cenário competitivo entre as empresas na busca contínua pela redução dos custos, tornou a logística um instrumento de grande importância nesse processo e os operadores logísticos, sobretudo nas últimas décadas.

Este trabalho tem como objetivo discutir a terceirização na logística, identificando as características e os benefícios dos processos de terceirização. Mostrar a importância do operador logístico, como ferramenta de vantagem competitiva para a empresa.

A logística, incluindo a prestação de serviços, é ainda um setor em fase de crescimento e de transformação. Isso é resultado da propensão mais intensa de as empresas terceirizarem serviços de uma maneira geral, quando antes os realizavam por conta própria.(NOVAES, 2007, p. 276).

“A utilização de operadores logísticos é, sem dúvida nenhuma, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna, tanto global, quanto localmente.”(FLEURY, 2009, p.133).

Para melhor compreender o assunto realizou-se uma revisão bibliográfica, um estudo com base em livros de autores da área. Abordando a terceirização na logística, sobretudo a utilização de operadores logísticos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A logística

#### 2.1.1 Origem da Logística

O termo logística em sua origem estava essencialmente ligado às ações militares. Era necessário seguir uma determinada estratégia militar, onde os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munições, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha.(NOVAES, 2007).

Fleury (2009) relata que a logística é um verdadeiro paradoxo, por ser ao mesmo tempo uma das atividades econômicas mais antigas e também um dos conceitos gerenciais mais modernos.

Desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com a produção organizada e a troca de excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte.(FLEURY, 2009, p. 27).

“Somente nos últimos anos organizações empresariais vieram a reconhecer o impacto vital que a gestão da logística pode ter na conquista da vantagem competitiva.”(CHRISTOPHER, 2011, p. 2).

#### 2.1.2 Definição de Logística

Para Novaes (2007) a logística pode ser conceituada, conforme a definição do Council of Supply Chain Management Professionals norte-americano.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo deste o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor.(NOVAES, 2007, p. 35).

Fleury (2009) aborda o conceito de Logística integrada, onde deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor através dos serviços prestados.

Christopher (2011), relata que existem várias maneiras de definir a logística:

Logística é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais ( e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício.(CHRISTOPHER, 2011, p. 2).

“O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados.”(BOWERSOX, CLOSS, 2010, p.19).

A missão da logística é dispor a mercadoria ou serviço certo, no local certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.(PAOLESCI, 2009, p. 17).

Para Christopher (2011), a logística deve abranger a organização, desde o gerenciamento da matéria-prima até o produto final a ser entregue.

### 2.1.3 Principais áreas da logística

Segundo Costa (2010), a logística empresarial pode ser dividida em três grandes áreas:

- Administração de materiais: Conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações desde a fonte de matéria-prima até sua entrada na fábrica;
- Movimentação de materiais: sua atribuição é oferecer o transporte eficiente dos produtos na linha de produção.
- Distribuição física: Que é o conjunto de operações associadas à transferência dos bens desde o local da produção até o cliente final.

## 2.2 O Operador Logístico

Existem diversas definições sobre o que é um operador logístico, algumas trazem o termo prestador de serviço logístico, abrangendo todo o tipo de atividade logística; outras abordam como fornecedor de serviços logísticos.

Operador logístico de acordo com a definição mais específica, é o 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. Mas qualquer que seja a amplitude da terceirização, o processo deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão de todo o fluxo.(NOVAES, 2007, p. 282).

O operador logístico, na concepção de Fleury (2009, p. 134) pode ser definido como “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou a quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada.”

A ABML Associação Brasileira de Movimentação e Logística ( *apud* NOVAES, 2007, p. 282) define o operador logístico:

O operador logístico 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 básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transporte.(ABML, *apud* NOVAES, 2007, p. 282).

Ainda segundo Fleury (2009), as características dos operadores logísticos são mais evidentes, quando comparadas aos prestadores de serviços tradicionais.

## QUADRO 1

Comparação das características dos operadores logísticos com prestadores de serviços logísticos tradicionais.

<b>Prestador de Serviços Tradicionais</b>	<b>Operador Logístico Integrado</b>
Oferece serviços genéricos – commodities	Oferece serviços sob medida – personalizados
Tende a concentrar-se numa única atividade logística: transporte, ou estoque ou armazenagem	Oferece múltiplas atividades de forma integrada: transporte, estoque, armazenagem
O objetivo da empresa contratante do serviço é a minimização do custo específico da atividade contratada	Objetivo do contratante e reduzir os custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade
Contratos de serviços tendem a ser de curto a médio prazos (6 meses a 1 ano)	Contratos de serviços tendem a ser de longo prazo (5 a 10 anos)
Know-how tende a ser limitado e especializado (transporte, armazenagem etc.)	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação
Negociações para os contratos tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional	Negociações para contrato tendem a ser longa (meses) e num alto nível gerencial

Fonte: FLEURY, 2009, p. 133

### 2.2.2 Origem dos operadores logísticos

Quanto à origem, Fleury (2009) relata que são duas as principais fontes do surgimento dos operadores logísticos:

- **Ampliação dos serviços:** Empresas especializadas em transporte ou armazenagem ou informação que, mediante parcerias ou aquisições, ampliam sua área de atuação. Essas empresas ofertam ao mercado um serviço ampliado e integrado de logística para seus clientes.
- **Diversificação das atividades:** Empresas comerciais ou industriais que por terem desenvolvido elevada competência para o gerenciamento de suas operações logísticas, decidem diversificar sua área de atuação por meio da criação de uma empresa prestadora de serviços logísticos a terceiros.

### 2.2.3 Tipos de operadores logísticos

De acordo com Novaes (2007), os prestadores de serviços logísticos podem ser classificados em dois grupos básicos, além de um terceiro, chamado de híbrido, gerado a partir da junção dos dois tipos iniciais:

- O primeiro são os prestadores de serviços logísticos baseados em ativos, que são empresas que detêm investimentos próprios ou alugados em transporte e armazenagem, oferecendo ao cliente a opção do transporte e local para depósito dos seus produtos. Além disso, oferecem também outros serviços logísticos de ampliação de sua atividade central, como é o caso de uma companhia de armazéns que pode oferecer, entre outros serviços, a embalagem, a etiquetagem, ou a montagem final do produto.
- O segundo tipo são os prestadores de serviços logísticos focalizados na administração e na informação. São empresas que fornecem a seus clientes recursos humanos e sistemas para administrar toda ou parte das funções logísticas; geralmente não detêm ativos tangíveis.

Conforme Fleury (2009, p.134), existe uma controvérsia entre as vantagens da utilização de um tipo de operador sobre o outro.

Os que defendem os operadores baseados em ativos argumentam que eles são mais sólidos e comprometidos devido aos investimentos especializados que detêm. Por outro lado os defensores dos operadores baseados em informação afirmam que, por não estarem comprometidos com ativos específicos, são mais flexíveis na busca da melhor solução possível para atender determinado cliente.

### 2.3 A terceirização de operações logísticas

Para Novaes (2007), existem três razões principais para que as empresas busquem soluções externas a atividades antes realizadas por elas próprias:

- A necessidade de manter o foco nas funções que formam as competências centrais da empresa;
- O custo eficiência desfavorável nas atividades que podem ser objetos de terceirização. A empresa contratada consegue oferecer custos inferiores.
- Problemas financeiros enfrentados pela empresa.

A decisão sobre a utilização ou não de um operador logístico, pode ser qualificada como uma escolha entre fazer internamente ou contratar fora. De maneira geral o problema concentra-se na análise do impacto da escolha sobre custos e controle operacional.(FLEURY, 2009, p. 135).

Os argumentos a favor da realização interna de serviços logísticos, parte do princípio de que se teria custos menores e um maior controle operacional. Ao realizar internamente suas operações logísticas, a empresa cortaria custos por não haver a margem de lucro do operador logístico. No entanto, o que ocorre na maioria das vezes é o contrário, pois a empresa não consegue atingir a eficiência de um operador logístico que, por ser especializado e focado nas suas atividades, tende a ter custos inferiores a uma empresa não especializada. Por outro lado, se a própria empresa é quem executa, haveria um maior controle sobre variáveis como qualidade, prazos, disponibilidade, flexibilidade, exclusividade e facilidade de coordenação, mas essa informação não é necessariamente verdadeira. (FLEURY, 2009)

Fleury (2009) destaca ainda que a execução interna de serviços, tende a criar a síndrome do monopólio.

O fato de ter a garantia da exclusividade no fornecimento, não sofrer concorrência externa e não ter que atender exigências crescentes do mercado tende a gerar um processo de acomodação e resistência a mudanças que, muitas vezes, resulta na deterioração dos serviços e da eficiência com o passar do tempo. Por essas razões, em muitos, uma decisão de entregar a um terceiro a execução de parte da operação pode resultar numa combinação de menores custos e melhores serviços para o contratante.(FLEURY, 2009, p. 136).

Novaes (2007) acrescenta que há situações em que a terceirização não é possível ou indicada:

- Operações que exigem investimentos muito específicos e difíceis de se tornarem rentáveis;
- Operações que precisam de competências muito específicas;
- Operações que demandam manipular informações julgadas estratégicas ou confidenciais;
- Operações consideradas críticas para a organização.

### 2.3.1 Fatores que favorecem a terceirização de serviços logísticos

São muitos os fatores que têm contribuído para a empresa optar em utilizar serviços logísticos externos, sobretudo à contratação de operadores Logísticos.

As operações logísticas nos últimos anos têm-se tornado cada vez mais complexas, tendendo a gerar maiores custos. Também mais sofisticadas tecnologicamente, necessitando de investimentos frequentes. Além do mais, as operações logísticas estão se tornando cada vez mais importantes, estrategicamente, para a empresa, agregando valor e maior diferenciação, o que favorece a contratação de especialistas, como os operadores logísticos. (FLEURY, 2009).

Os principais fatores que têm colaborado para essa nova condição, segundo Fleury (2009) são:

- Proliferação de produtos: Devido ao desenvolvimento tecnológico e à necessidade da diferenciação, ocorre um processo contínuo de lançamento de novos produtos. Este aumento rápido de novos produtos representa maior complexidade e maiores custos;
- A globalização: Com a globalização foi possível comprar e vender produtos em qualquer local do mundo. Esse fato resulta no maior número de clientes e no aumento do número de locais para suprimento e distribuição, conseqüentemente ocorre o aumento nas distâncias percorridas, como também uma maior complexidade cultural;
- A segmentação do mercado: Devido à necessidade de utilizar diferentes canais de distribuição para o mesmo produto, compete à logística a necessidade de haver estruturas flexíveis, capazes de atender ao mercado sem provocar aumentos significativos de custos;
- Menores ciclos de vida dos produtos: As inovações tecnológicas, ligadas à necessidade de lançar novos produtos, contribuem pela redução do ciclo de vida dos produtos. Com isso corre-se o risco de obsolescência dos estoques, necessitando a logística trabalhar com estoques reduzidos e ciclos menores de distribuição.
- Maior exigência de serviços: A crescente exigência dos clientes e consumidores por melhores serviços é outro fator responsável por aumentar a complexibilidade logística. No caso da indústria e comércio o maior desafio é entregar o produto certo, com velocidade de entrega. Já no caso de consumidores finais, a maior

demanda é por dar ao consumidor a comodidade de realizar as compras por Internet ou telefone e ainda entregar o produto no local desejado e na hora conveniente.

### 2.3.2 Vantagem da terceirização logística

Com o crescente aumento da concorrência, as empresas são levadas à busca de métodos para a redução de seus custos produtivos. Com isso a logística e a terceirização, vêm ganhando cada vez mais importância no cenário das empresas.

Para muitas empresas a terceirização logística é vista como uma solução para uma rápida expansão de mercado, assim como para a redução de custos nas operações logísticas. (IAÑEZ, CUNHA, 2006).

Por ser capaz de explorar melhor as economias de escala, por ser especializado e focado e, muitas vezes, por possuir custos menores de mão-de-obra, terceiros tendem a ter custos substancialmente inferiores ao de uma empresa não especializada. (FLEURY, 2009, p. 135, p. 136).

Nos últimos anos, o ambiente econômico e empresarial têm passado por grandes transformações. Como resultado as operações logísticas têm se tornado cada vez mais complexas, e mais sofisticadas tecnologicamente. Tudo isso tem contribuído para o aumento da demanda por operadores logísticos.

Ao prestar serviços a um número substancial de empresas, os operadores logísticos geram economias de escala que viabilizam investimentos contínuos em ativos, tecnologia e capacitação gerencial e operacional.(Fleury, 2009).

Uma das principais tendências do atual cenário empresarial é a busca pela maximização do retorno sobre investimentos. Ao transferir sua operação logística para um terceiro, uma empresa tem a oportunidade de reduzir investimentos em armazenagem, frota, tecnologia de informação e até mesmo estoque, o que se reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimento. Ao contratar com terceiros a operações de suas atividades logísticas, a empresa transforma custos fixos e custos variáveis, reduzindo substancialmente seu ponto de equilíbrio, ganhando por consequência, flexibilidade operacional.(FLEURY, 2009 p. 138).

### 2.3.3 Problemas potenciais da terceirização logística

Apesar de todas as vantagens, a terceirização de serviços logísticos podem oferecer riscos à empresa.

Como ressalta Fleury (2009) pode-se citar pelo menos quatro problemas na utilização de serviços logísticos terceirizados.

- O risco de perder informações chaves do mercado: O contato direto com o cliente é o fornecedor, pode ser uma importante ferramenta para se manter conectado com os problemas e possíveis oportunidades da operação. “Ao delegar para um terceiro esse tipo de contato, a empresa corre o risco de perder a sensibilidade de identificar a tempo as mudanças necessárias.” (FLEURY, 2009, p.139).
- Descompasso entre contratante e operador contratado: A falta de percepção da empresa contrata, em relação aos objetivos e estratégias competitivas da empresa contratante pode ser um fator encontrado. “Um subproduto desse descompasso tende a ser a inabilidade do operador contratado de responder a mudanças nas condições do negócio.” (FLEURY, 2009, p.139).
- Incapacidade do operador logístico em atingir as metas: A falta de eficiência do operador origina frustrações ao contratante e à parceria. “Muitas vezes, na ânsia de conquistar o negócio, e com base apenas em previsões sobre o volume e complexibilidade da operação sendo terceirizada, o operador compromete mais do que é possível alcançar”. (FLEURY, 2009, p.139).
- Dependência excessiva ao operador logístico: Outro fator encontrado, e o risco de dependência excessiva ao operador.

Deixar nas mãos de um terceiro ativos, informações e know-how, a mudança de fornecedor, ou mesmo o retorno a uma operação interna, pode resultar em custos excessivamente elevados para a empresa contratante. (FLEURY, 2009, p.139).

### 2.3.5 A possibilidade de reintegração

Em uma empresa, pode ocorrer a necessidade de reintegrar os serviços logísticos terceirizados.

A preservação do conhecimento técnico, pode levar a empresa a optar por reintegrar serviços terceirizados.(NOVAES, 2007). Existem dois motivos que levam a empresa a adotar essa estratégia.(FABBE-COSTES; COLIN, 1995 *apud* NOVAES 2007).

- Preservar o conhecimento das práticas logísticas e da experiência da gerência das operações;

- Permitir a possibilidade de explorar novas técnicas, sem necessitar de convencer a empresa contratada a realizar investimentos de risco.

Segundo Lieb e Randall (1999, a e b *apud* NOVAES, 2007, p. 298) “a razão mais citada pelos contratantes para o término dos contratos logísticos é o mau desempenho dos prestadores de serviços logísticos.” Outras causas são:

- Fusão do cliente com outra companhia;
- Fechamento do mercado servido;
- Percepção do cliente de que a relação foi prejudicada;
- Violação de um contrato de aliança.

Sempre que houver a reintegração, a empresa deverá rever sua estratégia, realizar um novo diagnóstico sobre sua estrutura logística, levantar e avaliar as causas do insucesso. (NOVAES, 2007).

### **3 CONCLUSÃO**

No atual cenário de competição entre as empresas, a logística se torna um importante instrumento para se obter vantagem no mercado.

A utilização de serviços terceirizados, proporciona à empresa focar em suas atividades centrais. Desse modo a empresa tem maior tempo para concentrar seus esforços nas competências centrais e estratégicas da organização. Além disso, a contratação de terceiros, na maioria das vezes, contribui para a redução de custos por serem focados e especializados em suas atividades.

As operações logísticas tornam-se a cada dia mais estratégicas para as empresas. O aumento da complexidade dos serviços logísticos e a necessidade de investimentos constantes em tecnologia favorecem a contratação dos operadores logísticos.

Embora ocorra a possibilidade de haver alguns riscos, como a perda de informações do mercado ou a possibilidade da dependência excessiva do operador, a terceirização de operações logísticas, sobretudo a utilização do operador logístico, representa com certeza uma alternativa benéfica para a empresa, desde que bem planejada e realizada em sintonia com o operador.

## IN LOGISTICS OUTSOURCING

Author: Adriano Corbelli Magalhães\*

### ABSTRACT

With increased competition, companies are forced to offer more competitive products in the market. Thus invest in quality improvement process, in order to reduce production costs. To focus their efforts on core activities, plus the ability to reduce costs, companies have sought to hire increasingly outsourced. Due to the increased complexity of logistics, requiring deliver the product faster and faster, provided the emergence of logistics operators, offering specialized services to businesses. To better understand the issue, we carried out a literature review addressing the issue. This research sought to show the factors that lead a company to choose to delegate to others activities previously carried out internally, highlighting the advantages and disadvantages of outsourcing and use of logistics operators. Thus, it was found that outsourcing logistics enables companies to focus on their core activities to reduce costs, thereby offering advantages paramount to her.

**KEYWORDS:** Logistics. Outsourcing. Logistics Operator.

---

\*Academic 9th period Course Production Engineering College President Antônio Carlos de Uba. E-mail: adrianoengprod@hotmail.com

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, Cesar Lavallo. 1.ed.-8.reimpr.-São Paulo: Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: tradução Ez2 Translate; revisão técnica James Richard Hunter. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COSTA, R. F. Tecnologia da Informação aplicada a logística na estratégia empresarial. **Fasci-Tech**, São Caetano do Sul, v. 1, n. 3, p. 139-147, jul. / dez, 2010.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. – 1.ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

IAÑEZ, M. M.; CUNHA, C. B. Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos. **Revista Produção**, v. 16, n.3, p. 394-412, set. / dez. 2006.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3.ed. 8. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier 2007.

PAOLESCI, Bruno. **Logística industrial integrada – Do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.