



Julio 2019 - ISSN: 1988-7833

## TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR LOGÍSTICO NAS INDÚSTRIAS

Luiz Marcel Chagas da Silva\*  
Cesar Marcelo Farias Mota\*\*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luiz Marcel Chagas da Silva y Cesar Marcelo Farias Mota (2019): "Terceirização do setor logístico nas indústrias", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/07/terceirizacao-setor-logistico.html>

**RESUMO:** Com o aumento da terceirização logística nas indústrias, as empresas estão ficando mais focadas em seu negócio e terceirizando suas atividades paralelas. Cada vez mais as indústrias trabalham na busca de redução de custo ou a chamada produção enxuta. Para os empresários, o setor de logística é de fundamental importância pois trabalham com altos custos, sendo grande parte dos prejuízos e desperdícios oriundos dos processos logísticos. Na maioria das vezes, esses processos são mal geridos por conta da falta de expertise na área. O objetivo geral do artigo é mostrar o aumento da terceirização do setor logístico nas indústrias, com suas vantagens e desvantagens e o quanto isso é saudável para as organizações. Foi realizado um estudo de caso mostrando na prática como o setor de logística pode agregar valor na indústria, principalmente nas que não possuem *know how*.

**PALAVRAS-CHAVE:** terceirização, empresa e logística.

**ABSTRACT:** With the increase in logistics outsourcing in industries, companies are getting more focused on their business and outsourcing their parallel activities. More and more industries are working to find cost reduction or so-called lean production. For the businessmen, the logistics sector is of fundamental importance because they work with high costs, being a great part of the losses and waste from the logistics processes. Most of the time, these processes are poorly managed because of the lack of expertise in the area. The overall objective of the article is to show the increasing outsourcing of the logistics industry in industries with their advantages and disadvantages and how healthy this is for organizations. A case study was carried out showing in practice how the logistics sector can add value in the industry, especially in those that do not have know how.

**KEYWORDS:** outsourcing, companies and logitics.

\* Graduado em Direito pela Uninorte (Advogado), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/RJ, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM e Doutor em Economia pela Universidade Católica de Brasília - UCB. É Analista em Ciência, Tecnologia e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC e Professor Universitário.

\*\* Pós-Graduando do Curso de MBA em Gestão e Estratégia Empresarial da Uninorte.

**RESUMEN:** Con el aumento de la subcontratación logística en las industrias, las empresas se están enfocando en su negocio y externalizando sus actividades paralelas. Cada vez más las industrias trabajan en la búsqueda de reducción de costo o la llamada producción enjuta. Para los empresarios, el sector de logística es de fundamental importancia pues trabajan con altos costos, siendo gran parte de los perjuicios y desperdicios oriundos de los procesos logísticos. La mayoría de las veces, estos procesos son mal gestionados debido a la falta de experiencia en el área. El objetivo general del artículo es mostrar el aumento de la tercerización del sector logístico en las industrias, con sus ventajas y desventajas y cuanto es saludable para las organizaciones. Se realizó un estudio de caso mostrando en la práctica cómo el sector de logística puede agregar valor en la industria, principalmente en las que no poseen know how.

**PALABRAS CLAVE:** tercerización, empresa y logística.

## INTRODUÇÃO

A terceirização, como processo e técnica de gestão administrativa e operacional é muito comum em países industrialmente competitivos, originando-se nos Estados Unidos depois da eclosão da segunda guerra mundial. As indústrias bélicas precisavam concentrar-se na produção de armamentos e o seu desenvolvimento para serem usadas contra as forças do eixo e, com isso, passaram a delegar algumas atividades às empresas prestadoras de serviços (SILVA, 2012).

Nesse sentido, a terceirização foi inserida no nosso país de forma diferente. O mercado estava cada vez mais restrito e com isso as oportunidades diminuían. Isso fez com que fosse necessário encontrar novas abordagens buscando a minimização de perdas. Com isso, o exemplo do estrangeiro foi seguido. (PETRIN, 2015).

Com os avanços tecnológicos, o fácil acesso as redes sociais / internet, as empresas precisavam se moldar para sobreviver ao novo cenário econômico que estava surgindo, para isso foi necessário redesenhar todos os seus processos para que as mesmas continuassem com os seus produtos no mercado.

A terceirização veio como um alívio nas contas de muitas empresas, que em meio à crise, viram a legislação ser alterada para que se pudessem manter os seus serviços através de mão-de-obra contratada por uma tomadora intermediária. A partir de 31 de março de 2017, com a entrada em vigor da Lei Federal nº. 13.429, o tomador de serviços pode, excetuando-se vigilância e transporte de valores, terceirizar todas as suas posições de trabalho, inclusive as finais. (E-AUDITORIA, 2018).

Cada vez mais as empresas buscam se tornarem mais competitivas, procurando técnicas e tecnologias para os seus processos. Vendo que somente isso não era suficiente para o alcance dos resultados, as mesmas partiram para o mundo da terceirização, transferindo algumas atividades do seu negócio para um parceiro, afim de alcançar melhores resultados em atividades que não possuem conhecimento técnico.

A discussão sobre a utilização do operador logístico como uma fonte para estabelecimento de uma vantagem competitiva tem se intensificado na medida em que os processos de terceirização de serviços logísticos se expandem. Neste sentido, este estudo busca analisar quais os fatores que tornam um operador logístico um recurso estratégico para as empresas.

## **LOGÍSTICA**

O termo logística surgiu há muitos anos e veio com o intuito de dar velocidade aos processos, buscando ser mais eficiente e eficaz na busca de redução de custos ao longo dos processos. Nos dias atuais os especialistas de logística vem sendo muito disputados entre as grandes empresas, com intuito de gerar valor, através de redução de custo para os seus negócios.

Nos últimos anos, a globalização colocou a logística num novo patamar. Com esse grande aumento da circulação de mercadorias, a pressão para reduzir custos e aumentar vendas, as empresas voltaram os olhos para a importância de desenvolver uma cadeia de suprimentos eficiente (DIAS, 2012).

Segundo Novaes (2001, p.31) “Na sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado as operações militares”, pois, durante a guerra havia necessidade de agilizar a reposição e o deslocamento dos suprimentos.

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 desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES, 2001).

A partir desse ponto, a logística vem alcançando grande importância estratégica no mundo dos negócios, e assim ampliando a sua atuação nos mais diversos setores. Hoje toda a movimentação desde a compra da matéria-prima até a chegada no consumidor final são realizadas por operadores logísticos, apesar do termo ainda não ser muito comum, mas já se fala bastante sobre logística reversa que é uma realidade muito utilizada atualmente.

## **TIPOS DE OPERADORES LOGÍSTICOS**

De uma maneira geral, pode-se afirmar que, sob o ponto de vista operacional, existem dois tipos básicos de operadores logísticos: são eles, os que se baseiam em ativos, que possuem seus próprios equipamentos e maquinas, etc. ou os baseados em informação e gestão (FLEURY, 1999).

Os operadores que trabalham com ativos, são aqueles que possuem ou operam ativos próprios, tais como, transporte, armazenagem ou equipamentos em gerais. Já os operadores que vendem apenas o conhecimento técnico, não possuem ativos próprios. Eles vendem *know-how* da atividade, e por fim existem operadores que trabalham com ambas atividades, oferecendo espaço físico e conhecimento para seus clientes.

Não existe um operador logístico melhor que o outro, na verdade, o que se deve levar em consideração é qual o prestador de serviço mais adequado às necessidades de cada empresa. Por isso, é extremamente importante que as empresas façam uma boa seleção na hora de fazer uma parceria para assim obter um melhor resultado em seus serviços.

## **SELEÇÃO DO OPERADOR LOGÍSTICO**

No processo de seleção de um operador logístico, muitos são os fatores a serem analisados, mas cabe ao contratante a responsabilidade de avaliar suas necessidades antes de abrir um processo de cotação para a escolha de seus parceiros, vale ressaltar que nem sempre o predominante pode ser o custo.

De acordo com Novaes (2001, p. 331), “a primeira etapa desse processo consiste na identificação das características e das competências que devem satisfazer os operadores logísticos candidatos”.

Os operadores logísticos são considerados, por diversas empresas, parte integrante de seus negócios e de fundamental importância para que as mesmas conquistem espaço em um mercado altamente competitivo.

Dentre os fatores a serem considerados, podemos ressaltar a compatibilidade entre os sistemas; a sinergia entre o operador e o seu cliente para melhor atendimento das demandas; flexibilidade, para encontrar as melhores soluções no atendimento das necessidades da empresa contratante; saúde financeira da empresa a ser contratada; tempo de mercado no setor; facilidade de comunicação; localização e preço dos serviços oferecidos.

## **TERCEIRIZAÇÃO**

Cada vez mais as empresas estão buscando ser mais competitivas, e estão vendo na terceirização uma oportunidade de redução de custo, com a transferência de responsabilidade de atividades secundária e em alguns casos até sua atividade principal, com o objetivo de buscar melhores colocações no âmbito empresarial.

Conforme, Lima (2004), :

A terceirização é um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Coppead, (2003), afirma que, a terceirização é uma das práticas gerenciais mais executadas no país, principalmente pelo fato de envolver atividades com alto grau de complexidade. O aumento da conectividade facilitado pela Tecnologia da Informação (TI) tem acelerado a tendência de terceirização e da colaboração mútua entre empresas através de redes de suprimento organizacionais, reforçado por um ambiente competitivo onde a competição se desloca para ocorrer entre cadeias de suprimentos e não apenas entre empresas.

## **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

De acordo com Novaes (2001, p. 318) “o crescimento desse setor é resultado da propensão cada vez mais intensa das empresas terceirizarem serviços de maneira geral, quando antes os realizavam por conta própria”.

Assim, surge a necessidade da terceirização, a busca da excelência operacional, a elevação nos níveis de qualidade na prestação dos serviços, e o aumento da parcela de mercado por conta da contratante é de fundamental importância que os níveis de informações sejam o mais acurado possível, para que a contratante consiga mensurar o nível de serviço da contratada.

Essas técnicas obrigam os operadores logístico a buscar mudanças na cadeia de suprimentos, no intuito de fazer com que seus serviços seja um diferencial para a contratada no momento da escolha de seus produtos.

A terceirização das atividades logísticas, segundo Moura et. Al (2004, p. 306), vai desde uma simples locação de empilhadeiras até operações complexas, e entre os serviços disponíveis, pode-se citar alguns:

- transporte rodoviário, roteirização e rastreamento;
- locação de mão-de-obra, equipamentos, armazéns infláveis estruturais e embalagens retornáveis;
- armazéns gerais (sem ou com filial) e alfandegado;
- comércio exterior;
- unitização de cargas, estufamento e desova de contêineres;
- compras;
- tecnologia de Informação (ERP, WMS e código de barras);
- coleta programada (milk run), transbordo sem estocagem (cross-docking), recebimento, inspeção, estocagem, abastecimento de linha (line feeding) e sequenciamento;
- operador logístico; e
- processamento e separação de pedidos (picking), embalagem, acumulação, expedição, entre outros.

## **VANTAGENS NA TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA**

### **Qualidade**

Com o foco em sua atividade fim, a terceirizada eleva seu nível de qualidade, oferecendo para a contratante um controle mais robusto de suas operações, com isso temos uma menor quantidade de ocorrências, uma vez que a responsabilidade dos desvios durante todo o processo é de responsabilidade do operador logístico.

### **Custo**

Há uma redução significativa dos custos das organizações, são elas: redução de custo na folha de pagamento, treinamento, benefícios, e o mais importante, o *know how* que a contratada passa a oferecer ao seu cliente, que em muitas vezes não é visto como benefício, porém, fazendo com que a contratante venda mais e reduza suas despesas com falhas operacionais.

### **Crescimento econômico**

A organização passa a ter um ganho muito maior, com investimentos menores, pois, contará com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento. O mesmo ocorre na franquia, em que os investimentos necessários à abertura e funcionamento do ponto de venda correm por conta do franqueado. Desta maneira, a terceirizada poderá acelerar seu crescimento econômico, queimando etapas e aumentando sua capacidade produtiva, sem necessariamente aumentar seus investimentos, pois, os custos de maquinário, mão-de-obra e instalação serão absorvidos pela prestadora de serviços.

Transformação de custos fixos em variáveis, esta é, sem dúvida, a principal vantagem da terceirização. (SOUZA, 2001)

### **Aumento do grau de especialização**

Concentrando todos os esforços na atividade-fim, as empresas se tornam especialistas em seus negócios, podendo assim, melhorar o nível de atendimento dos seus clientes e parceiros e aumentar o grau de especialização de seus colaboradores.

Contudo, ao terceirizar as áreas-meio, a empresa simplifica seus processos internos, ao mesmo tempo em que libera sua equipe interna para atuar de forma mais produtiva, bem como proporciona a seus empregados maiores oportunidades de treinamento, aumentando assim seu grau de especialização. (SOUZA, 2001)

## **DESVANTAGEM NA TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA**

Mesmo com muitas empresas já engajadas nesse novo modelo de gestão, existe uma grande parte que não aderiu a esta tendência. Não há muitos estudos falando sobre o porquê da não aderência ao novo modelo de gestão, ou seja, a possível causa de algumas empresas não aderirem a esse novo modelo e que só conseguem enxergar o custo do negócio e nada mais, não observam o quão o negócio pode ser vantajoso nas mais diversas áreas.

De acordo com Fleury (1999, p. 6), no momento em que a empresa transfere suas operações logísticas para um operador especializado, a mesma tem a possibilidade de reduzir investimentos, a saber: em pessoal, em armazenagem, frota, em tecnologia, ou seja, fatores nos quais reflete diretamente na melhoria do retorno sobre ativos e investimentos da empresa.

A terceirização apresenta algumas desvantagens, mas que só ocorre quando o processo de escolha do parceiro não for feito de forma correta e se o contratante estiver pensando apenas na redução dos custos. Se for tomado todos os cuidados durante essa etapa, as desvantagens que forem observadas no início se transformarão em ganhos para a contratante.

Uma má escolha do operador logístico durante o processo de contratação, pode causar grandes prejuízos para a empresa contratante, tais como, atraso na entrega dos produtos, produtos entregues errados e fora do *lead time*, avaria de transporte entre outros.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

O estudo do artigo tem por embasamento bibliográfico o levantamento baseado em livros, revistas, periódicos, internet e artigos, tendo como premissa a terceirização do setor logístico nas indústrias. Com intuito de maior embasamento, foi realizado uma pesquisa de campo, onde se constatou que a escolha do parceiro certo faz grande diferença no mundo empresarial.

Uma tendência generalizada, observável ao longo dos anos, é a de terceirizar atividades que eram dentro das organizações. Nenhuma parte da cadeia de valor é imune a esse fenômeno, as empresas terceirizam sistema de distribuição, fabricação, contabilidade e de informação (CHRISTOPHER, 2014, p.228).

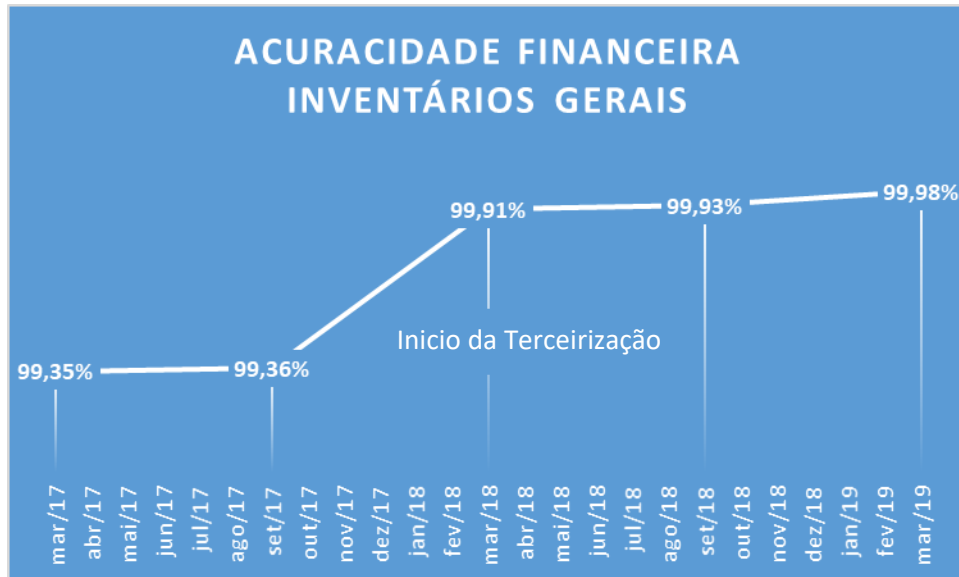
O trabalho nos mostra a importância da terceirização na indústria, principalmente dos operadores logísticos que movimentam altos custos durante toda cadeia logística, e que seus pontos negativos são reduzidos caso haja uma boa seleção do parceiro. O estudo demonstra também que o processo de terceirização vem aumentando ano a ano e os profissionais da área estão sendo disputados pelas empresas.

## **ESTUDO DE CASO**

O estudo mostra um caso de sucesso em uma grande empresa. Os dados a seguir mostram o antes e o depois da terceirização que a indústria "X" do Brasil fez em seu setor logístico, especificamente nas áreas de recebimento, armazenagem e expedição, onde a mesma não vinha

obtendo sucesso no gerenciamento dessas áreas. Os dados são referente aos anos de 2017 antes da terceirização e 2018 com a parceria feita com a empresa “Y” Logistics do Brasil.

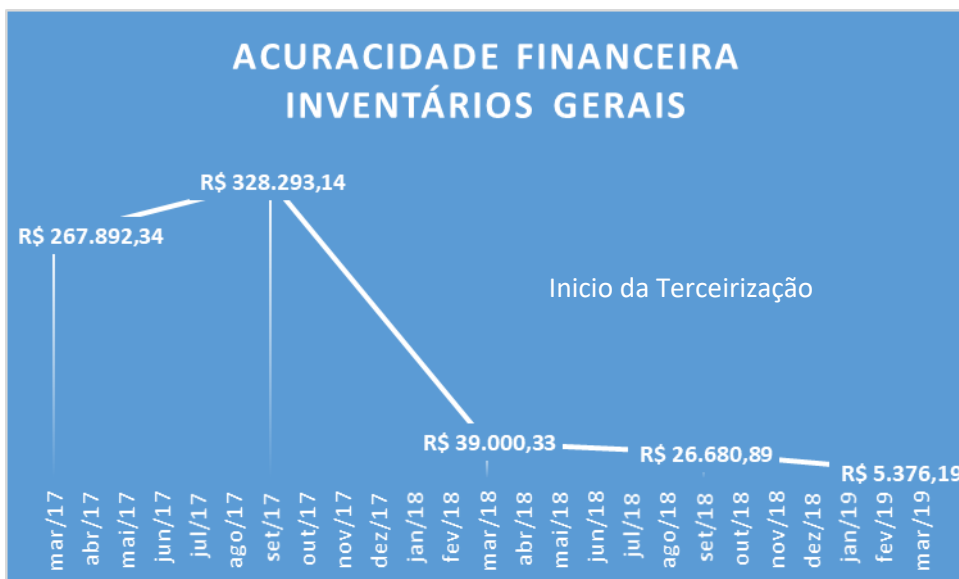
Gráfico 1: Acuracidade Financeira (%)



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

O gráfico-1 acima mostra a evolução nos inventários semestrais realizados pela empresa, onde a contratante não tinha *expertise* no gerenciamento da matéria-prima e acabava deixando a desejar na realização de seus inventários. A partir da entrada da empresa “Y” Logistics do Brasil em janeiro de 2018, já houve uma evolução na acuracidade do estoque de seu cliente, saindo de 99,36% para 99,91% um aumento de 0,55 pontos percentuais, o gráfico-2 abaixo mostra a mesma informação em valores.

Gráfico 2: Acuracidade Financeira (R\$)



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Falando em números o gráfico-2 mostra que a empresa obteve um ganho significativo e uma redução nos desperdícios. No primeiro inventário do operador logístico a empresa deixou de gastar R\$ 289 mil em desperdícios com materiais, que antes era difícil explicar devido a grande variação de seu estoque.

Nem sempre o custo de uma terceirização é menor do que uma operação própria, o real valor da terceirização é o resultado de seu trabalho e o quanto isso está sendo bom para ambas as partes.

Abaixo segue uma lista de melhorias que foram realizadas para que o nível de acurácia do estoque da empresa “X” do Brasil se elevasse:

- implantação do sistema WMAS (Warehouse Manager System), sistema utilizado para gerenciamento de armazéns. Esse sistema mostra com precisão toda a movimentação do material ao longo de sua trajetória, da entrada até a saída;
- implantação da filosofia Kaizen dentro da operação, ferramenta de melhoria contínua, que tem como finalidade a redução de custo e a melhoria dos processos em geral e,
- inventário por curva ABC, a ferramenta é utilizada para classificar os materiais estatisticamente como base no valor de cada item, com ela é possível darmos a importância correta para cada material. O inventário é realizado diariamente e como os sistemas das empresas são diferentes, essas contagens são reportadas diariamente para a empresa “X” do Brasil que concilia os dados e reporta para a empresa “Y” Logistics do Brasil caso haja alguma variação de contagem.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo mostra que o processo de terceirização logístico na indústria vem sendo um diferencial de mercado para as empresas que sabem escolher seus parceiros, uma vez que ao longo dos anos a logística vem evoluindo constantemente, sendo hoje um diferencial na competitividade das empresas.

Devido a falta de *know-how* em algumas atividades, as empresas acabam terceirizando seus serviços, com intuito de elevar o nível de serviço em toda a cadeia logística, tais como: recebimento, armazenagem, separação e pagamento para o processo (INBOUND), recebimento de produto acabado, estocagem e expedição (OUTBOUND), com intuito de garantir um melhor desempenho operacional e melhores custos com os resultados dessas parcerias.

Porém, só é possível o alcance do sucesso se houver uma seleção rigorosa na hora de escolher o parceiro, como já mencionado, a empresa precisa fazer um bom levantamento de suas necessidades antes de começar o processo de seleção para terceirização. É importante que esse estudo seja bem elaborado pela contratante, pois sabemos que, muitos são os fatores que precisam ser analisados, mas claro que cada empresa tem sua particularidade e deve avaliar conforme necessidade e planejamento.

Conforme dados do estudo realizado, a empresa “X” do Brasil, obteve sucesso em sua parceria, claro que tudo começou com um processo de licitação bem rigoroso até o fechamento do contrato, onde a contratante fez um levantamento de todas as suas necessidades até o fechamento do negócio, que durou aproximadamente dois anos até a assinatura do contrato.



Entretanto, não restam dúvidas de que este novo segmento tende a se expandir, visto que, a globalização traz um alto nível de competitividade para o mercado, fazendo com que as empresas busquem novas estratégias para permanecerem competitivas, sempre buscando alianças com outras empresas e terceirizando onde a mesma não possui *know-how* técnico.

## REFERÊNCIAS

CHRISTOPHER, Martin **Logística e Gerenciamento na cadeia de suprimentos/** Martin Christopher; Tradução Ez2 Translate; revisão técnica James Richard Hunter. – São Paulo: Cengage Learning, 2014.

COPPEAD, Relatório de Pesquisa e Panorama Logístico (CEL/COPPEAD). **Terceirização Logística no Brasil.** Março-Julho, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal.** Marco Aurélio P. Dias - São Paulo: Atlas, 2012.

E-AUDITORIA. **Empresas de terceirização crescem com a mudança da legislação trabalhista** . 2018. Disponível em < <http://www.e-auditoria.com.br/publicacoes/noticias/empresas-de-terceirizacao-crescem-com-mudanca-da-legislacao-trabalhista/> > Acesso em 29 Mar 2018.

FLEURY, P. F. **Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de operadores Logísticos.** Rio de Janeiro: Coppead, 1999. Disponível em: <[http/ www.cel.coppead.ufrj.br](http://www.cel.coppead.ufrj.br) > Acesso em: 29 Mar 2018.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, R. F; Wanke, P. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos.** São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, L. R. R. **A Evolução dos Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: O Surgimento dos 4PLs.** 2004. 140f. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86629/223234.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. > Acesso em 21 Mar 2018.

MOURA, R. A. et al. **Atualidade na Logística.** São Paulo. IMAM, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PETRIN, Natália. **Terceirização: história e modelo de funcionamento.** Publicado em 21 de julho de 2015. Disponível em: [www.estudopratico.com.br/terceirizacao/](http://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/) Acesso em 25 de fevereiro de 2017.

SILVA, Leandro Bonifácio José da, Universidade Federal do Paraná, Outubro de 2012. **Viabilidade técnica e econômica da desterceirização da atividade de aplicação de herbicida e adubação na fazenda Levantina em Camanducaia Minas Gerais.**

SOUZA, Geovana Corrêa de, Universidade Cândido Mendes, Outubro de 2001. **Terceirização.**