

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
TECNÓLOGO EM LOGÍSTICA

HIAGO AYMAR NUNES MELLO
LOURIVAL RAFAEL PACHECO DA SILVA
LUCAS DE LIMA SILVA

**TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL - UMA
AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS: PREÇO E QUALIDADE.**

RECIFE/2023

HIAGO AYMAR NUNES MELLO
LOURIVAL RAFAEL PACHECO DA SILVA
LUCAS DE LIMA SILVA

**TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL - UMA
AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS: PREÇO E QUALIDADE.**

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

Professora Orientadora: Ana Cláudia Lins

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M527t Mello, Hiago Aymar Nunes.
Terceirização logística no brasil - uma avaliação dos aspectos: preço e
qualidade/ Hiago Aymar Nunes Mello; Lourival Rafael Pacheco da Silva;
Lucas de Lima Silva. - Recife: O Autor, 2023.
20 p.

Orientador(a): Esp. Ana Cláudia Lins.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Logística, 2023.

Inclui Referências.

1. Terceirização. 2. Logística. 3. Processos gerenciais. I. Silva,
Lourival Rafael Pacheco da. II. Silva, Lucas de Lima. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 65.012.34

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer primeiramente ao nosso Deus, o qual somos gratos por ter nos sustentado, nos dando sabedoria e saúde durante toda essa trajetória acadêmica.

Também, queremos agradecer aos nossos familiares, que buscaram sempre nos apoiar durante o árduo processo acadêmico, não foi fácil, mas com todo apoio conseguimos.

Aos nossos amigos que sempre estiveram ao nosso lado durante o processo, transmitindo conhecimento e incentivo.

À todos os meus professores do centro universitário UNIBRA, que se prostraram atenciosos e solícitos, nos ajudando a cada situação vivida e me fazendo buscar sempre o melhor.

Em especial, agradecemos a nossa professora orientadora, a professora mestre Ana Cláudia Lins.

E também, à todos que fazem parte do centro universitário UNIBRA, que sempre se mostraram prestativos e atenciosos para nos ajudar durante o processo, desde a coordenação do curso até toda parte administrativa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	8
3. REFERENCIAL TEÓRICO	9
3.1 Logística.....	9
3.2 Terceirização: conceito, Histórico da terceirização e vantagens e desvantagens.....	11
3.3 Terceirização logística	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
4.1 Publicações sobre terceirização logística no Brasil.....	18
4.2 Terceirização no Brasil: avaliação dos aspectos: preço e qualidade.....	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL - UMA AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS: PREÇO E QUALIDADE.

Hiago Aymar Nunes Mello
Lourival Rafael Pacheco da Silva
Lucas de Lima Silva
Prof. Orientadora: Ana Cláudia Lins

Resumo

No Brasil, as empresas estão se reestruturando, cenário operacional surge a terceirização. Nesse contexto de terceirização, uma prática que cresceu bastante nos últimos anos foi a de terceirização logística. Tendo em vista esse crescimento, é notório que uma análise sobre terceirização logística, levando em conta o custo. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar as produções científicas publicadas na literatura brasileira sobre a terceirização logística, destacando a importância associado a busca pelo melhor preço. O presente estudo se caracterizou como uma revisão bibliográfica do tipo integrativa. Para fazer pesquisa foram utilizados descritores ligados ao tema. Foi percebido que a evolução da logística tem sido impulsionada pelo avanço da tecnologia, como o uso de sistemas de informação, no decorrer da evolução, a terceirização logística, que é uma prática comum em muitas empresas, permitindo que elas contratem serviços especializados de logística de terceiros, encontra bastante espaço. É importante que as empresas que optam pela terceirização logística avaliem cuidadosamente os riscos e benefícios envolvidos, a ideia de custo benefício está ligada a isso. Geralmente, as empresas buscam a terceirização, buscam uma maior facilidade quando contratam uma terceirizada. Dentro do que foi encontrado, é percebido que o foco, no geral, são as vantagens da terceirização logística, que são muitas. Entretanto, devem ser levadas em conta as variáveis para que essas vantagens sejam concretizadas. Por fim, é importante lembrar que a terceirização logística não é a solução de todo e qualquer problema logístico existente, cada caso será único e deve ser analisado como tal.

Palavras-chave: Terceirização; Logística; Processos gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a busca pela eficiência é um dos maiores objetivos das empresas. No Brasil, as empresas estão se reestruturando para que de forma mais prática possa realizar operações de um jeito eficaz e eficiente. Nesse cenário, dentre várias outras estratégias de gestão operacional surge a terceirização, expressão que designa a contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes (Ramalho, 2011).

Esse processo é uma alternativa usada para melhor performar alguns procedimentos logísticos como por exemplo o transporte, seja ele na área da distribuição, entrega de algum produto ou até na busca da matéria prima. Cabe pontuar ainda, que muitas empresas terceirizam somente algumas dessas operações,

mas é possível terceirizar todas elas. Mesmo que seja necessário contratar os serviços de mais de uma empresa especializada, a empresa contratante pode sair ganhando em muitos aspectos (CARGO, 2017).

Nesse contexto de terceirização, uma prática que no Brasil cresceu bastante nos últimos anos foi a de terceirização dos processos logísticos. É visto que é crescente o número de empresas que adotam a terceirização logística devido à acirrada concorrência entre as organizações (SCHOENHERR, 2010 Apud Bandeira 2011), além disso, a terceirização logística traz consigo ainda algumas outras vantagens como: tempo para se dedicar ao core business da empresa, segurança interna e externa, redução de custos, etc.

Entretanto, é de extrema importância que realmente seja visto essas vantagens, deve-se ter um acordo entre quem contrata e quem é contratado. Mais do que um fornecedor, o provedor de logística deve ser um parceiro comercial estratégico, contribuindo com sua expertise de negócio e agregando os ativos e tecnologia necessários. Além disso, deve ser altamente comprometido com prazos (LOGISTICA, 2016).

Além disso, uma grande análise da empresa contratante deve ser feita na hora da escolha da terceirizada, pois muitas empresas de terceirização estão focadas em oferecer um preço baixo, mas com uma qualidade que é insuficiente, onde, quem contrata terá mais problemáticas do que soluções.

Tendo em vista esses pontos, é notório que uma análise sobre terceirização logística, levando em conta o custo benefício é de extrema importância, além de que, a literatura brasileira carece um pouco de trabalhos recentes dessa temática, nisso, uma pesquisa bem trabalhada iria contribuir para que esse cenário de escassez literária amenize. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar as produções científicas publicadas na literatura brasileira sobre a terceirização logística, destacando a importância associado a busca pelo melhor preço.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo se caracterizou como uma revisão bibliográfica do tipo integrativa. De acordo com Souza, Silva e Carvalho (2010), esse método busca reunir e sintetizar resultados de estudos sobre um delimitado tema ou questão, sendo composto das seguintes fases: 1a Fase: elaboração da pergunta norteadora; 2a Fase: busca ou amostragem na literatura; 3a Fase: coleta de dados; 4a Fase: análise crítica

dos estudos incluídos; 5a Fase: discussão dos resultados e 6a Fase: apresentação da revisão integrativa.

Inicialmente, como Souza, Silva e Carvalho (2010) pontuam, foi feita uma pergunta norteadora: Quais produções científicas disponíveis na literatura nacional acerca da terceirização logística destacando a qualidade associada ao menor preço? A construção dos dados da pesquisa ocorreu pela busca de artigos sobre o tema em questão e foi realizada entre os meses de março e maio de 2023, utilizando-se dos artigos disponíveis nas bases de dados online do Google Acadêmico, Scielo e Periódicos da CAPES.

Para fazer pesquisa e buscar as publicações, foram utilizados os seguintes descritores de busca: terceirização logística; custo benefício; eficácia.

Os critérios de inclusão estabelecidos foram: publicações originais disponibilizadas na íntegra, publicados no idioma português. Como critérios de exclusão foram utilizados: publicações repetidas nas bases de dados e produções que não houvesse adequação ao tema de interesse.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Logística

Na sociedade contemporânea, o cidadão comum espera ter a disposição produtos e serviços de que necessita ou que, por algum motivo, pretende (COSTA; DIAS; GODINHO, 2010). E muita coisa, ou talvez tudo que irá envolver esse bem vai passar em algum momento por questões de transporte, armazenamento, distribuição, etc. Esses os aspectos estão ligados a um fator extremamente presente no mundo globalizado, que é a logística.

Logística é toda e qualquer atividade envolvendo a movimentação de bens para determinado lugar, em certo momento, com preço justo e com a qualidade desejada. A logística tem como objetivo criar mecanismos para entrega do produto num tempo curto, com o menor custo possível visando satisfazer o cliente e o produtor (CAMPOS, 2015).

A logística é essencial na cadeia de suprimentos, que é o conjunto de processos que envolve a obtenção, produção, transporte e distribuição de bens e serviços desde o fornecedor até o consumidor final. O gerenciamento eficiente da logística pode melhorar a eficiência, reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente.

Historicamente, o surgimento da logística não tem data definida. Sabe-se que algumas técnicas foram usadas em campanhas de guerras.

A evolução da logística tem sido impulsionada pelo avanço da tecnologia, como o uso de sistemas de informação, automação de processos, rastreamento e monitoramento em tempo real, análise de dados e inteligência artificial, que permitem uma gestão mais precisa e eficiente do fluxo de mercadorias. Como por exemplo, as tropas de Alexandre, o Grande (310 a. C.), eram estrategicamente organizadas. Nada faltava aos soldados. Mantimentos, munições, água, tudo era perfeitamente distribuído a todos os pontos da tropa (PAURA, 2011). Além disso, segundo Tavares (2009), é percebido em povos antigos como os egípcios e fenícios, que se praticavam atividades semelhantes ou até iguais ao que conhecemos hoje por logística. Na antiguidade, a logística estava intrinsecamente relacionada às atividades militares (NOBREGA, 2010). Exércitos precisavam abastecer-se com alimentos, água, armamentos e outros suprimentos para suas campanhas.

Com o tempo, a logística começou a se expandir para atividades comerciais. Durante as rotas de comércio da Idade Média, como a Rota da Seda, as caravanas precisavam gerenciar o transporte de mercadorias por longas distâncias, as estradas e armazéns começaram a ser usados para abastecer o exército durante todo o trajeto até o campo de batalha (SANTOS, 2007).

Outro exemplo que merece destaque são as expedições lusitanas e a história da navegação, pois sem nenhuma ferramenta eletrônica ou qualquer outra maravilha de nossos tempos, o homem conseguiu descobrir e explorar todo o nosso planeta permitindo o que hoje conhecemos como globalização (FERNANDES, 2012).

Do ponto de vista empresarial, pode-se afirmar que o desenvolvimento logístico começou a tomar impulso a partir da década de 80. Até a década de 1940 os estudos e publicações sobre o tema eram raros, e o mundo empresarial era caracterizado por alta produção, baixa capacidade de distribuição, despreocupação com custos e inexistência do conceito de logística empresarial (ROJAS, 2010).

Ao longo do século XX, a logística continuou a evoluir com o advento de tecnologias como o transporte aéreo, a automação de armazéns e o uso de computadores para otimizar o gerenciamento de transporte e estoque. A evolução para a logística moderna busca ligar todos

os aspectos do processo: integração de setores da empresa, prazos e formação de parcerias com fornecedores e consumidores, no intuito de satisfazer as preferências e necessidades dos clientes finais. (AWARE, 2021).

Para Teixeira (2021) a concepção de sustentabilidade vai além das questões ecológicas e pode ser aplicada a qualquer tipo de recurso, assim, questões como sustentabilidade e responsabilidade social também têm ganhado cada vez mais importância na logística moderna, com a busca por práticas sustentáveis, como a redução de emissões de carbono, a utilização de embalagens ecológicas e o uso de transportes mais eficientes do ponto de vista ambiental.

Hoje em dia, a logística é uma indústria enorme, envolvendo uma ampla gama de atividades, como transporte, armazenamento, gerenciamento de estoque, embalagem, distribuição e gestão da cadeia de suprimentos.

3.2 Terceirização: conceito, Histórico da terceirização e vantagens e desvantagens

É notório que no mundo globalizado, as exigências empresariais foram gradativamente aumentando, e é nesse contexto que as empresas buscam alinhamento a um acirrado processo competitivo. E para facilitar processos e diminuir custos, a ideia da terceirização surge.

Hoje, a terceirização é um fenômeno mundial nas sociedades capitalistas e, apesar de conservar características gerais que se reproduzem em todos os países nos quais é adotada, apresenta particularidades nas diferentes localidades onde se desenvolve (Dieese, 2007). Entretanto, isso pode ser um desafio a longo prazo, pois a terceirização pode enfrentar resistência de trabalhadores e sindicatos, que veem a prática como uma ameaça aos seus empregos e direitos trabalhistas.

É importante pontuar que os conceitos relacionados a terceirização são dos mais variados. Segundo o dicionário Michaelis Online, Terceirização é a Estratégia de reorganização em que uma empresa adquire bens e serviços de fornecedores externos com o objetivo de diminuir custos, economizar recursos e desburocratizar sua administração. Já segundo FIA Business School (2021) a terceirização do trabalho é o processo no qual uma empresa contrata outra empresa para realizar determinado serviço, em vez de contratar os funcionários individualmente. Neste processo os objetivos basicamente concentram-se em dois: (1) foco na realização das

atividades fins com maior eficácia; (2) execução de atividades meio com maior expertise e menores custos (RAMALHO, 2011).

Marcelino e Cavalcante (2012) ainda pontuam que a terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e (ou) a externalização dos conflitos trabalhistas.

De toda forma, levando em conta esses e outros conceitos, é percebido que a terceirização é uma ferramenta importante nos processos gerenciais, e quando se passa alguns processos para uma outra empresa especializada naquele serviço espera-se um serviço de qualidade com um custo reduzido. a terceirização pode ser aplicada a uma ampla gama de serviços, desde a contratação de trabalhadores temporários para realizar tarefas específicas. Assim, busca-se por intermédio da terceirização, dar maior agilidade a uma determinada linha de serviços ou produção e maior flexibilidade nas atividades da empresa tomadora, visando o mercado comprador (interno e externo), colocando-se como fator primordial a busca pela redução de custos sem prejuízo da qualidade (SANTOS, 2007).

Desta forma, é perceptível que o objetivo e a própria razão de ser da terceirização são, portanto, o repasse de serviços ou atividades especializadas a uma empresa que detém melhores condições técnicas de realizá-los (PORTO, 2017).

Como vantagens, Sobrinho (2013) pontua:

Concentração seus esforços na atividade fim; alivia a estrutura organizacional; proporciona mais agilidade decisória e administrativa; incrementa a produtividade; transformações dos custos fixos em variáveis; - simplifica a organização; expansão sem grandes investimentos; liberação de capital imobilizado; maior agilidade, flexibilidade; competitividade; facilita o desenvolvimento tecnológico; melhor gerenciamento dos custos e aplicações de recursos.

Ou seja, a terceirização traz consigo uma grande gama de possibilidades positivas para a empresa. Entretanto, alguns pesquisadores pontuam que além dos pontos positivos, em análises futuras deve-se ser levado em conta também as desvantagens, como por exemplo.

1.2 Riscos trabalhistas: A terceirização pode envolver a contratação de trabalhadores de outra empresa, o que pode levar a complicações trabalhistas e legais. A contratante não pode submeter o terceirizado à

subordinação, supervisão direta, controle de ponto e outras normas atribuídas aos seus funcionários, sua relação deve ser mediada por um responsável apontado em contrato e a própria contratada (CAVALCANTI, 2022).

1.3 Perda de controle e qualidade: Ao terceirizar atividades essenciais para outra empresa, a empresa contratante pode perder parte do controle sobre o processo e a qualidade do trabalho realizado. Dentro de uma empresa é fundamental fiscalizar os serviços para garantir que ele esteja de acordo com o que foi solicitado, e que a qualidade sempre fique no nível ideal (ESCOBAR, 2023).

1.4 Dependência de terceiros: A terceirização pode criar uma dependência de terceiros, especialmente se a empresa contratante terceirizar atividades-chave do seu negócio. Para Fleury (2005) Apud Sader (2007) com o tempo cria-se uma dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico, gerando um alto custo de mudança.

De toda forma, apesar das desvantagens, a terceirização ainda é de extrema importância para os processos gerenciais nas empresas.

Para chegar na importância empresarial que vemos hoje, a terceirização trilhou um grande caminho. O marco inicial e mais expressivo surgiu nos Estados Unidos, com o nome de outsourcing, no início da Segunda Guerra, mais precisamente por volta de 1940 (THOLL, 2004). Onde, no contexto da segunda guerra mundial onde as indústrias precisavam concentrar-se na produção de armas e descobriram que algumas atividades acessórias poderiam ser passadas a outros empresários (SOBRINHO, 2013).

Nos anos 70, a terceirização se expandiu para outras partes do mundo, como a Europa e o Japão, e começou a ser aplicada em diferentes áreas da empresa, como a produção, a logística, e a administração. A técnica continuou sendo aplicada e na década de 1980, o mercado trouxe mais mudanças nas empresas. O cliente, cada vez mais, se tornava o centro das atenções exigindo que as empresas se voltassem para conhecer o perfil do mesmo (PETRIN, 2015).

A terceirização ganhou popularidade nas décadas seguintes, impulsionada pela globalização e pela crescente concorrência entre as empresas. Muitas empresas

adotaram a terceirização como uma forma de se concentrar em suas atividades principais e reduzir custos em outras áreas.

Essa situação, de certa forma, para as pequenas e médias empresas, foi interessante pois as mesmas que tiveram agilidade e atenção conseguiram se adequar mais rapidamente as novidades. As grandes empresas, no entanto, precisavam se colocar novamente dentro do mercado de forma intensa, pensando em “olhar para dentro”, acabaram descobrindo saídas para entrar de forma competitiva (PETRIN, 2015).

Apesar de muitas críticas enfrentadas, principalmente em relação à questões trabalhistas, a terceirização continuou sendo uma prática comum em muitas partes do mundo e em diferentes setores da economia. No Brasil não foi diferente.

A mesma tem sido registrada no Brasil desde o final da década de 1960. Ela começou no setor público, mas logo se espalhou pelo setor privado (Campos, 2015). Até por volta de 1988 era conhecida, no Brasil, como contração de serviços de terceiros e vinha sendo utilizada para reduzir os custos de mão de obra (SOBRINHO, 2013).

Tholl (2004) pontua que um marco da evolução da terceirização dentro do país ocorreu com o Decreto-lei nº 200/67 que tem seu ponto chave no artigo 1º, § 7º, que diz:

Capítulo III - Da Descentralização Art. 1º O A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado na máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista na área iniciativa privada suficiente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos da execução.

Nesse tocante, é percebido que tal decreto-lei foi marcante no que conhecemos hoje como terceirização.

A terceirização é regulamentada pela Lei nº 13.429/2017, que dispõe sobre o trabalho temporário e o serviço terceirizado. Antes disso, a terceirização já era permitida pela Lei nº 6.019/1974, mas somente para atividades-meio, como limpeza, segurança e manutenção. Porém, na nova lei o art. 9º, § 3º vem trazendo o seguinte texto: O contrato de trabalho temporário pode versar sobre o

desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços” (BRASIL, 2017).

Assim, tal lei (13.429/17) permite a terceirização ilimitada, irrestrita, sem qualquer regulamentação, ou seja, em todas as atividades da empresa, inclusive nas atividades fim, aquelas que são a principal finalidade da empresa (SANTOS, 2007). Isso significa que uma empresa pode contratar outra para realizar atividades que antes só eram desempenhadas por seus funcionários.

Os processos que envolvem a terceirização no Brasil é uma realidade nas relações trabalhistas, teve origem através de mudanças no sistema econômico e das alterações das normas e leis trabalhista (Oliveira, melo). No entanto, em tal aspecto, a terceirização no Brasil ainda é um tema controverso, com críticas sobre a precarização do trabalho, a redução dos direitos trabalhistas e a possibilidade de fraude na contratação de empresas terceirizadas.

De toda forma, é nítido que a terceirização se tornou algo presente em uma boa parte dos processos gerenciais de muitas empresas, principalmente as de grandes portes, como multinacionais. Entretanto, é importante destacar que a terceirização no Brasil é um assunto complexo e em constante evolução.

3.3 Terceirização logística

A relação do processo de entrega de produtos requer uma estrutura robusta, entendimento de algumas ou muitas burocracias e a contratação de uma frota capaz de atender a demanda com eficiência. E por esses aspectos, a logística é um dos serviços mais buscados dentro desse processo de terceirização (TRACKPAD, 2023).

A terceirização na área de logística é uma prática comum em muitas empresas, permitindo que elas contratem serviços especializados de logística de terceiros para realizar atividades relacionadas ao transporte, armazenagem, distribuição e gestão de estoques. A terceirização das atividades logísticas, segundo Moura et. al (2004, p. 306) Apud Santos, Silva e Lopes (2021), vai desde uma simples locação de empilhadeiras até operações complexas, e entre os serviços disponíveis encontramos: transporte rodoviário; roteirização e rastreamento; locação de mão-de-obra; equipamentos; armazéns infláveis estruturais; armazéns gerais e alfandegado; unitização de carga; tecnologia de informação; coleta programada (*milk run*);

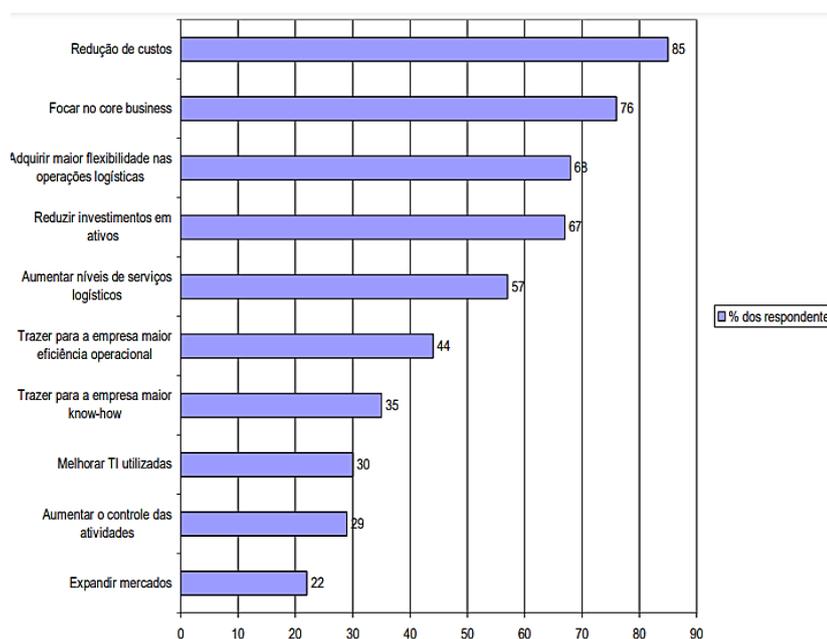
transbordo sem estocagem (*cross-docking*); abastecimento de linha (*line feeding*); processamento e separação de pedidos (*picking*); entre outros.

É importante que as empresas que optam pela terceirização logística avaliem cuidadosamente os riscos e benefícios envolvidos, estabeleçam contratos claros com os prestadores de serviços terceirizados e realizem uma gestão rigorosa para garantir o cumprimento dos níveis de serviço acordados e a conformidade com as obrigações legais e trabalhistas aplicáveis.

Historicamente, o objetivo inicial da terceirização em logística era a redução de custo. A implantação desses processos levou os administradores a começarem a perceber que a terceirização, não somente reduzia custos, mas também trazia vantagem competitiva, uma vez que as empresas contratantes passam a priorizar o seu produto ou atividade (ROLIM e FERREIRA, 2013). A terceirização logística passa a ser, durante a história, uma estratégia viável para melhorar a eficiência e a competitividade das empresas, mas requer uma análise cuidadosa e um gerenciamento eficaz para garantir resultados positivos.

Objetivo da terceirização logística pode variar de acordo com as necessidades e estratégias específicas de cada empresa, mas geralmente envolve a busca por benefícios, como é pontuado na figura 1.

Figura 1: Motivos para terceirização das atividades logísticas no Brasil.



Fonte: CEL/COPPEAD - Panorama Logístico (2003).

Esse gráfico expressa bem o que foi dito, percebe-se que a redução de custos é o principal motivo para terceirizar a atividade logística, sendo citado por 85% dos entrevistados (MAXWELL, 2003).

Apesar disso, a redução de custos não é unanimidade no mundo corporativo. Reis (2006) cita as seguintes vantagens do processo de terceirização logística: manter foco no negócio principal (core business); redução de custo; transformar custos fixos em variáveis; aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos; ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização frequente; reduzir investimento em ativo fixo; aumentar a cobertura geográfica; ingressar em mercados não familiares ou não conquistados; substituir a área de armazenagem por área de produção; melhorar o atendimento ao cliente; adquirir expertise e know-how e reduzir problemas trabalhistas (REIS, 2006).

Apesar de, para o autor, a redução de custos ser a segunda maior vantagem da terceirização logística. Cabe saber que os custos logísticos no Brasil são altos e encarecem o valor final dos produtos para o consumidor, em contrapartida, a organização tendo a oportunidade de reduzir os seus custos em transporte optando por terceirizar o seu processo logístico a torna mais competitiva e cria um diferencial diante aos seus concorrentes (SILVA, *et al*, 2021).

É importante que as empresas ponderem cuidadosamente os prós e contras da terceirização logística, avaliando os riscos e benefícios, e realizando uma cuidadosa seleção e monitoramento de fornecedores terceirizados para garantir o sucesso da terceirização logística. A definição de contratos claros, a definição de expectativas claras e a comunicação eficaz com os fornecedores terceirizados também são essenciais para minimizar os riscos associados à terceirização logística. Portanto, é importante realizar uma análise completa e ponderada antes de optar por terceirizar o serviço.

Além disso, é importante estabelecer contratos claros e métricas de desempenho para garantir um relacionamento eficaz e bem-sucedido com os provedores de serviços logísticos terceirizados, é importante adotar a exigência do SLA (sigla em inglês para Acordo de Nível de Serviço - *Service Level Agreement* -) para os contratos assinados, a fim de se assegurar que tudo o que foi acordado na negociação será cumprido (PANORAMA, 2018).

É fundamental, também considerar a legislação local e regulamentações aplicáveis relacionadas à terceirização logística, bem como o impacto potencial nas relações trabalhistas e na reputação da empresa.

Consultar especialistas em logística e realizar uma avaliação detalhada é recomendado antes de implementar a terceirização logística em uma empresa. Sempre é importante entender os prós e contras dessa estratégia para tomar uma decisão informada.

O planejamento cuidadoso e o monitoramento constante do relacionamento com o provedor de serviços logísticos são fundamentais para o sucesso da terceirização logística. É importante também ter um plano de contingência para lidar com quaisquer problemas potenciais que possam surgir ao longo do caminho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Publicações sobre terceirização logística no Brasil

A partir da busca utilizando os descritores pesquisados e utilizando os critérios de inclusão, foram encontradas cerca de 564 publicações, distribuídas entre artigos, ensaios, livros, teses e dissertações. Dessa amostra inicial, 435 publicações foram excluídas por apresentarem duplicidade na base de dados ou por se tratarem de publicações incompletas.

Desse filtro, 101 foram excluídos após a leitura dos títulos e dos resumos. E por fim, das publicações restantes, foram selecionados 12 que estavam adequados a proposta da pesquisa. Vale pontuar, que foram escolhidas publicações de variados ramos e as datas das publicações tiveram uma grande amplitude, e isso se dá por dois motivos: o primeiro, é para fazer um comparativo entre o que se pensava antes, para assim, fazer uma relação com os pensamentos mais recentes, e o segundo motivo é a escassez de publicações que abordem a temática.

Segundo Maplink (2021) a função da logística nas empresas é garantir que os insumos e produtos certos estejam em seus devidos lugares, quando necessários e pelo menor custo possível. Ou seja, a logística tem uma grande importância para a sociedade, entretanto, não se percebe na literatura brasileira uma quantidade de publicações proporcionais a sua importância, e quando vamos para um ramo específico que é a terceirização da logística, o cenário não é muito diferente.

No Brasil, comparado com outras áreas, as publicações existentes a respeito da temática ainda são poucas, e pelas datas das publicações, essa situação não vem de hoje. É importante pontuar, que nos últimos anos a quantidade de publicação até teve um aumento, entretanto a quantidade, no geral, ainda é pequena em relação ao tamanho e importância da logística e sua terceirização na sociedade. Por outro lado, as publicações que foram encontradas tinham abordagem bastante concreta e enriquecedora. Os materiais encontrados foram dos mais variados, foram vistas publicações em artigos, teses, TCC's e alguns estudos de caso.

No Brasil a terceirização logística é bastante utilizada, principalmente, segundo (SILVA, *et al.*, 2023) por que a terceirização logística é uma realidade nas organizações que buscam ampliar a competitividade no mercado garantindo resultados satisfatórios em um crescimento escalado por delegarem fases de um processo para uma organização parceira.

Dessa forma, as publicações encontradas buscaram mostrar o poderio e a grande utilização dessa prática no país, além disso, é percebido que a terceirização logística está em vários segmentos, como por exemplo o militar, de bebidas, industriais e transportes. E isso é algo positivo, pois, apesar da quantidade limitada, a variedade de certa forma faz com que o leitor crie um olhar amplo da temática.

4.2 Terceirização no Brasil: avaliação dos aspectos: preço e qualidade.

As publicações encontradas pontuam bastante as vantagens da terceirização logística, por exemplo, além das já citadas, (PENAQUIONI, 2013) pontua que outra vantagem é a flexibilidade de armazéns em locais estratégicos, onde conseguem oferecer uma gama de outros serviços que a empresa em si não consegue, devido ao fato de prestarem serviços a várias empresas. Isso é algo positivo para as empresas, visto que dessa forma, se terá toda uma economia em relação a estrutura, mas que a qualidade dos serviços irá continuar com alto padrão.

Penaquioni (2013) ainda afirma que no Brasil, anualmente, são gastos cerca de R\$ 192 bilhões, ou 11,7% do PIB nacional, com logística. Deste montante, aproximadamente 63% são direcionados para pagamento de terceiros, ou seja, para os prestadores de serviços logísticos. Percebe-se aí um alto investimento no setor, que por mais que pareça valores absurdos, Investimentos em logística trazem muitos diferenciais para a empresa. Além de contribuir para um aumento da produtividade, há impacto para a gestão do negócio que se torna mais eficiente e otimizado no controle de estoque, além de garantir um monitoramento preciso das cargas (E-SALES, 2022).

E é isso o ponto chave da terceirização logística, economia de custos e qualidade no serviço. o fator de maior impacto no setor é a busca pela melhoria do desempenho e pela redução de preços (BANDEIRA, 2009) e se isso não acontecesse, de certa forma não faria muito sentido contratar uma outra empresa para realizar um serviço para pagar mais caro e com qualidade inferior.

Pelo que foi percebido nas publicações encontradas, os preços da terceirização logística podem variar significativamente dependendo do tipo e da complexidade dos serviços contratados, da localização geográfica, do tamanho da empresa terceirizada e da duração do contrato. Algumas das principais variáveis que afetam o custo incluem:

- Tipo de serviço: os serviços logísticos podem incluir transporte, armazenamento, gestão de estoque, gestão de pedidos e atendimento ao cliente. Cada um desses serviços tem seu próprio custo, e o preço total será determinado pela combinação dos serviços necessários.
- Volume de negócios: as empresas terceirizadas podem oferecer descontos para clientes que têm um alto volume de negócios.
- Localização: o custo da terceirização logística pode variar de acordo com a localização geográfica da empresa terceirizada e a localização dos clientes.
- Tamanho da empresa terceirizada: as empresas de logística de grande porte geralmente têm mais recursos e são capazes de oferecer preços mais competitivos do que as pequenas empresas.
- Duração do contrato: quanto mais longo o contrato, menor pode ser o preço por serviço.

Os preços da terceirização logística podem variar de algumas centenas a milhares de dólares por mês, dependendo das variáveis listadas acima. Como (BANDEIRA, 2009) pontua, A decisão quanto a qual o meio mais adequado a se utilizar, levando em consideração a grande variedade de serviços à disposição, é dada a partir do gasto planejado.

Foi visto nas publicações, que o valores relacionados ao serviço, ou seja, a relação do preço e a qualidade no geral eram positivos, entretanto, demonstrou-se receio em alguns momentos. Segundo (SADER, 2007) contratos realizados através

de cotação e aceitação do menor preço e com curta duração tendem a não incentivar a inovação, já que existe uma incerteza quanto ao tempo de duração do contrato entre as partes. E falta de inovação, complementa (SADER, 2007), considerada como uma desvantagem do processo de terceirização e levar a uma insatisfação do cliente quanto ao serviço sendo prestado.

É interessante pontuar, que o preço e a qualidade da terceirização logística geralmente estão relacionados, mas nem sempre são diretamente proporcionais. Isso significa que nem sempre o serviço mais caro será o de melhor qualidade e vice-versa. E é aí que algumas empresas cometem erros, é possível encontrar serviços de terceirização logística de alta qualidade a preços acessíveis, assim como é possível encontrar serviços de baixa qualidade a preços elevados.

(REIS, 2022) pontua que:

A busca por menor custo de serviço não pode ser o assunto central. Devem ser considerados também o lead time de serviço, avarias, desempenho da transportadora no programa de avaliação interna, compatibilidade do sistema de informação, referências no mercado, estabilidade financeira, experiência, escopo geográfico e compatibilidade com a cultura da empresa, dentre outros indicadores estabelecidos pelos gestores.

Dessa forma, a empresa contratante terá uma visão mais holística da situação, e que poderá tomar a melhor decisão no que tange a escolha.

Em geral, nos textos analisados um ponto importante a ser levado em consideração foi o equilíbrio entre preço e qualidade ao selecionar um provedor de serviços de terceirização logística. Preços excessivamente baixos podem ser um sinal de que a empresa não tem experiência ou recursos para fornecer um serviço de qualidade, enquanto preços excessivamente altos podem significar que a empresa está cobrando mais do que o necessário. Por isso, é importante fazer uma análise detalhada das ofertas de diferentes empresas de logística, comparando não apenas os preços, mas também a qualidade do serviço que elas oferecem.

Alguns dos fatores que podem impactar na qualidade do serviço incluem a experiência da empresa, a qualidade da equipe de funcionários, a capacidade tecnológica e o compromisso com o atendimento ao cliente. Ao avaliar as empresas de logística, é importante buscar referências de clientes anteriores e verificar se elas têm as certificações e licenças necessárias para operar em conformidade com as normas de segurança e regulamentações aplicáveis. A terceirização também possui riscos como qualquer negócio e deve se bem planejada, analisada e estruturada,

podendo impactar no sucesso ou fracasso da organização caso o gestor decida de forma errônea (SILVA, *et al.*, 2023)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada no desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso, foi possível explorar com profundidade e clareza o tema terceirização logística dentro dos aspectos de preço e qualidade, sendo possível também, enriquecer a literatura existente a respeito da temática.

É de extrema importância perceber que a terceirização logística pode ser uma excelente estratégia para as empresas que desejam otimizar suas operações com custos mais baixos. No entanto, é importante que as empresas estejam atentas à relação entre preço e qualidade na terceirização logística, objetivando a garantia de que estejam obtendo um serviço de qualidade a um preço justo.

Para garantir a qualidade da terceirização logística, é importante levar em consideração vários fatores além do preço, como a reputação da empresa de logística, a experiência no setor, as certificações de qualidade e segurança, a flexibilidade e a capacidade de adaptação às necessidades específicas da sua empresa.

Ao avaliar as opções de terceirização logística, é importante considerar as necessidades específicas da sua empresa e selecionar um provedor de serviços que possa atender a essas necessidades com qualidade e eficiência. O preço pode ser um fator importante a ser considerado, mas não deve ser o único fator decisivo. É importante avaliar os custos em relação ao valor oferecido e aos benefícios que a terceirização logística pode trazer para a sua empresa, como maior eficiência operacional, redução de custos e melhorias na qualidade do serviço.

As empresas devem ter as especificações do serviço bem definidas, avaliar cuidadosamente a qualificação do fornecedor e tratar de forma holística tudo aquilo que envolve o contrato a ser assinado, tranquilidade e atenção são imprescindíveis nesse momento. Além disso, é importante que as empresas estabeleçam uma gestão eficiente da operação de terceirização, monitorando o desempenho do fornecedor e garantindo uma comunicação efetiva entre as partes, para que não ocorra nenhum imprevisto e que as partes, incluindo aqui o consumidor final, fiquem satisfeitos com as operações logísticas.

Por fim, é importante lembrar que a terceirização logística não é a solução de todo e qualquer problema logístico existente, cada caso será único e deve ser analisado como tal, levando em consideração as necessidades específicas da empresa e as possibilidades do mercado. Ao fazer uma análise cuidadosa, as empresas podem tomar decisões bem fundamentadas e alcançar os benefícios da terceirização logística de forma eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

AWARE. **A evolução da Logística.** 2021. Disponível em: <http://awarelog.com/evolucao-da-logistica/#:~:text=O%20come%C3%A7o%20da%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20log%C3%ADstica,diante%20da%20sua%20real%20import%C3%A2ncia..> Acesso em: 02 abr. 2023.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello. **FATORES DE DECISÃO DE TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: ANÁLISE BASEADA NA PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS.** 2009. 256 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito; MACADA, Antonio Carlos Gastaud. A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA; UM ESTUDO DE CASO. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.** Belo Horizonte: Abepro, 2011.

CAMPOS, Glaucio Carvalho. **Logística.** Cuiabá, 2015. Universidade Federal do Mato Grosso.

CARGO (org.). **Terceirização em logística. Afinal, quais são os benefícios.** 2017. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/afinal-quais-sao-os-beneficios-da-terceirizacao-em-logistica/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CAVALCANTI, Leo. **Quais são os riscos de terceirizar serviços da empresa? + 12 dicas para evitá-los.** 2022. Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/risco-de-terceirizar-servicos-da-empresa/>. Acesso em: 02 abr. 2023.

COSTA, João Paulo; DIAS, Joana Matos; GODINHO, Pedro. **Logística.** Coimbra: U. de Coimbra, 2010. 246 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=w_yr53GC2JMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=logistica&ots=gJuYchXwgE&sig=dFmur3J5YWliNjAKfnbxVfE5yo0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 02 abr. 2023.

DIEESE (org.). **O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E SEUS EFEITOS SOBRE OS TRABALHADORES NO BRASIL.** São Paulo: Sacc-Dieese, 2007. 104 p. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/terceirizacao.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

DOS SANTOS, João Alberto. Terceirização-Um manual segundo Queiroz. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 151-159, 2007.

E-SALES. **Conheça os principais desafios do investimento em logística e como superá-los.** 2022. Disponível em: <https://esales.com.br/investimentos-em-logistica/#:~:text=Investimentos%20em%20log%C3%ADstica%20trazem%20muitos,um%20monitoramento%20preciso%20das%20cargas..> Acesso em: 28 mar. 2023.

ESCOBAR, Pedro Henrique. **Terceirização: O que é, suas vantagens e desvantagens.** 2023. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/terceirizacao-o-que-e-suas-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

FERNANDES, Kleber dos Santos. **Logística: Fundamentos e Processos**. Curitiba: Iesde Brasil, 2012. 160 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Lf1EbDKLKNwC&oi=fnd&pg=PA9&dq=hist%C3%B3ria+da+logistica&ots=-tASoidLy0&sig=ihkio_rK3ky7dl4_OiF-fzySL_Q#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 02 abr. 2023.

FIA. **Terceirização: O que é, Vantagens e Desvantagens e Legislação**. 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/terceirizacao/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

FLEURY, Paulo F. Curso: **Operadores Logísticos: Contratação e Gestão de Relacionamento** COPPEAD – UFRJ – Rio de Janeiro, 2005. Não publicado.

LOGISTICA. **TERCEIRIZAÇÃO DE LOGÍSTICA: QUAIS SÃO AS VANTAGENS PARA SEU NEGÓCIO?** 2016. Disponível em: <https://bloglogistica.com.br/mercado/terceirizacao-de-logistica-quais-sao-as-vantagens-para-seu-negocio/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MAPLINK, Redação (org.). **Qual a importância da logística para as empresas? Qual o seu papel?** 2021. Disponível em: <https://maplink.global/blog/importancia-logistica-empresas/#:~:text=A%20fun%C3%A7%C3%A3o%20da%20log%C3%ADstica%20n,as,ao%20mesmo%20tempo%2C%20reduzir%20custos..> Acesso em: 02 abr. 2023.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. **Caderno crh**, v. 25, p. 331-346, 2012.

MAXWELL. **Aspectos intrínsecos à terceirização logística**. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10022/10022_6.PDF. Acesso em: 02 abr. 2023.

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

NÓBREGA, Tiago Rosa. **História da logística**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/historia-da-logistica>. Acesso em: 02 abr. 2023.

PANORAMA, Positivo (org.). **Exija SLA e melhore o relacionamento com seus fornecedores**. 2018. Disponível em: <https://www.meupositivo.com.br/panoramapositivo/exija-sla-e-melhore-o-relacionamento-com-seus-fornecedores/>. Acesso em: 27 mar. 2023.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Curitiba, 2011. Instituto Federal do Paraná.

PENAQUIONI, Paulo Henrique. **TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL**. 2013. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Superior de Tecnologia em Logística e Transporte, Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2013.

PETRIN, Natália. **Terceirização**. 2015. Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/terceirizacao/#Historia>. Acesso em: 02 abr. 2023.

RAMALHO, A.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A.; ANDRIOLI, R. de F. de. Avaliação de desempenho do processo de terceirização da logística de distribuição: um estudo de caso. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, 2011.

REIS, Dayse Luane dos. **Análise da terceirização logística em uma multinacional de lubrificantes**. 2022. 49 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2022.

ROJAS, Pablo Roberto Auricchio. **Fundamentos de Logística, Armazem e Transporte**. São Paulo, 2010. Projeto FORMARE.

ROLIM, João Roberto; FERREIRA, Marcos Caetano. **CAUSAS DA TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONTINENTAL DO BRASIL**. 2013. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Eça de Queiros, Jandira, 2013. Cap. 38.

SADER, André Taylor. **Terceirização Logística – visões do contratante e contratado**. 2007. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

SANTOS, Alex Silva dos; SILVA, Daniela Gomes Soares da; LOPES, Maria Roberta Silva. **A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA DO TRANSPORTE: FOCO NO CORE BUSINESS DO CONTRATANTE**. 2021. 26 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação Tecnológica em Logística, Centro Universitário Brasileiro - Unibra, Recife, 2021.

SCHOENHERR, T. Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey. **International Journal of Production Research** v. 48, n.2, p. 343 – 378, 2010.

SCHOOL, Fia Business. **Terceirização: O que é, Vantagens e Desvantagens e Legislação**. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/terceirizacao/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

SILVA, Dayane Paula da; MELO, Ede Ribeiro Dantas de; CARVALHO, Eliane Borges de; OLIVEIRA, Patrícia Lilian de; FERREIRA, Tânia Augusta. TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA: o impacto da qualidade e perspectiva do contratante. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 855-871, 28 fev. 2023. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v9i2.8591>.

SOBRINHO, José Raymundo. TERCEIRIZAÇÃO-UMA ALTERNATIVA PARA MELHOR DISTRIBUIÇÃO DE RENDA. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 3, n. 1, p. 59-65, 2013.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Integrative review: what is it? how to do it?. **Einstein (São Paulo)**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 102-106, mar. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>.

TAVARES, Carmen Valéria Pereira. **As origens da logística e sua evolução**. 2009. 44 f. Monografia (Especialização) - Curso de Logística, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

TEIXEIRA, Julio Cesar (org.). **Sustentabilidade: o que é, como funciona, benefícios e exemplos**. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/sustentabilidade/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

THOLL, Susan. **TERCEIRIZAÇÃO: DA ORIGEM E A APLICAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. 2004. 60 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

TRACKPAD (org.). **Terceirização na Logística: quais são as vantagens?** 2023. Disponível em: <https://www.truckpad.com.br/blog/terceirizacao-na-logistica/>. Acesso em: 29 mar. 2023.