

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM LOGÍSTICA

ALEX SILVA DOS SANTOS
DANIELA GOMES SOARES DA SILVA
MARIA ROBERTA SILVA LOPES

**A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA DO TRANSPORTE:
FOCO NO *CORE BUSINESS* DO CONTRATANTE**

RECIFE/2021

ALEX SILVA DOS SANTOS
DANIELA GOMES SOARES DA SILVA
MARIA ROBERTA SILVA LOPES

**A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA DO TRANSPORTE:
FOCO NO *CORE BUSINESS* DO CONTRATANTE**

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

Professor Orientador: Esp. Alexandro Rodrigo de Lima Santos

S237t

Santos, Alex Silva dos

A terceirização logística do transporte: foco no core business do contratante. / Alex Silva Dos Santos; Daniela Gomes Soares Da Silva; Maria Roberta Silva Lopes- Recife: O Autor, 2021. 26 p.

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

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

1. Terceirização.2. logística. 3. transporte. 4. core business | Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA.II. Título.

CDU: 65.012.34

ALEX SILVA DOS SANTOS
DANIELA GOMES SOARES DA SILVA
MARIA ROBERTA SILVA LOPES

A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA DO TRANSPORTE: FOCO NO *CORE BUSINESS* DO CONTRATANTE

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Logística, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:



Prof.º Esp. Alexandro Rodrigo de Lima Santos
Professor Orientador



Prof.º Esp. Roberto Meira de Vasconcellos
Professor Examinador



Prof.º Me. Valderedo Clemente de Siqueira
Professor Examinador

Recife, 29/06/2021

NOTA: 9,5

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela saúde que tem proporcionado a nós e as nossas famílias, nesse momento muito difícil que estamos vivendo em decorrência da pandemia.

Ao nosso orientador o professor Alexandro Rodrigo de Lima Santos, que foi de extrema importância para a construção do nosso conhecimento e desenvolvimento do presente trabalho. Pela paciência e apoio nessa última fase dessa jornada.

A faculdade UNIBRA e todo seu corpo de funcionários, que de forma direta e indiretamente, proporcionaram o melhor ambiente de aprendizagem e a abertura de mais uma porta em nossa vida profissional.

As nossas famílias, que mais que tudo, foi quem nos acompanhou em todos os momentos de felicidades e dificuldade durante a realização do curso.

O nosso muito obrigado a todos!

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por isso
aprendemos sempre.”
(Paulo Freire)*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	9
3 RESULTADO	9
3.1 Logística Empresarial	9
3.2 Terceirização Logística.....	11
3.3 Terceirização Logística do Transporte	13
3.4 Vantagens e Desvantagens da Terceirização	17
3.5 Fatores de Decisão de Terceirização Logística.....	18
3.6 A Terceirização Logística do Transporte e o <i>Core Business</i>	19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

A TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA DO TRANSPORTE: FOCO NO CORE-BUSINESS DO CONTRATANTE

Alex Silva dos Santos

Daniela Gomes Soares da Silva

Maria Roberta Silva Lopes

Alexandro Rodrigo de Lima Santos¹

Resumo: A logística possui um papel de extrema importância dentro das organizações e carrega em suas operações impactos nos resultados financeiros das empresas. A terceirização logística é uma decisão que vem ganhando força ao longo dos anos e implementada para o transporte de mercadorias pode gerar benefícios para o *core business* da organização. No atual cenário competitivo as empresas precisam sobreviver e a terceirização logística das atividades de transporte surge como a relação empresarial na qual contratada e contratante possibilita mais tempo a sua razão de existir e ao que faz de melhor. O presente trabalho tem como objetivo identificar de que forma a aplicação da terceirização logística do transporte contribui para o *core business* da empresa contratante, identificando os benefícios obtidos. Para obtenção de resultados foi realizado um estudo bibliográfico de natureza exploratória. Com o presente estudo foi possível identificar que a literatura referente ao tema trata com cuidado tal decisão administrativa que pode acarretar grande benefícios para a organização; porém, se mal planejada e implementada, traz consequências negativas. Contudo a terceirização logística do transporte propicia parcerias empresariais que possibilita ganhos e crescimentos para a quem a enxerga como diferencial competitivo e com potencialidade de focar em seu negócio principal.

Palavras-chave: terceirização; logística; transporte; *core business*.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a logística é considerada uma estrutura de diferencial competitivo a ser explorada pelas organizações, onde leva em conta o contínuo aumento de produtos e otimizações necessárias para atender as necessidades do

¹ Professor da UNIBRA. Especialista em Gestão de Negócios Portuários e Logística. E-mail para contato: alexandro.rodrico@grupounibra.com

mercado; sua importância e abrangência passou do enfoque operacional para o estratégico empresarial.

A logística empresarial possui um papel de planejamento, coordenação e execução das atividades de suprimento, distribuição e movimentação interna/externa, devendo ter suas atividades de operações integradas e racionalizadas. Segundo Chiavenato (1991, p. 37) a logística é “uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente.”

No tocante aos processos logísticos dentro das instituições, a terceirização vem como opção estratégica para externalizar o que não é da atividade econômica da empresa. O *outsourcing* (terceirização) atua como recurso de gestão que permite repassar para outra organização as atividades meio e assim permitir focar na sua atividade fim. Terceirização é um processo de gestão pelo qual se transfere algumas atividades para uma empresa terceira, com o qual o contratante estabelece uma relação de parceria, passando a se concentrar apenas em atividades essencialmente ligadas ao seu ramo de negócio (GIOSA, 1997).

A terceirização do transporte possui sua maior preocupação em obter o melhor serviço de transporte, que atenda às necessidades logísticas ao menor tempo e custo possível (FERNANDES, 2008). Com isso, a terceirização do transporte no campo logístico deve ser analisada como uma estratégia a ser empregada nos diversos segmentos econômicos, onde ganhos nos ambientes internos e externos da empresa vem como um diferencial competitivo.

Sendo assim, faz-se necessária a percepção das empresas contratantes em relação a escolha da terceirização logística de seu transporte, bem como seus benefícios nessas parcerias, identificando as vantagens e diferenciações pela adoção da estratégia de terceirizar.

Portanto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a aplicação da terceirização logística do transporte influencia para o *core business* da empresa contratante?

O presente artigo tem como objetivo identificar de que forma a aplicação da terceirização logística do transporte contribui para o *core business* da empresa contratante, identificando os benefícios obtidos.

Logo, este trabalho está organizado a partir da introdução, seguindo do delineamento metodológico. Posteriormente serão apresentados os resultados e as considerações finais do presente estudo.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo foi desenvolvido com base no sentimento de evidenciar a importância para o *core business* de uma organização que opta, como estratégia competitiva de gestão, implantar a terceirização logística de seu transporte.

A metodologia utilizada tem por embasamento o estudo bibliográfico de livros, artigos e dados secundários, construído em uma abordagem qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2011) a metodologia se caracteriza pelas etapas científicas para se cumprir um objetivo de pesquisa, sendo necessário a observação das normas a fim de garantir uma padronização dos resultados e uma interpretação fundamentada das observações.

Com a finalidade de estudo exploratório a revisão de literatura foi realizada nos meses de março a maio de 2021, tendo como local de busca banco de dados virtuais. Segundo Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3 RESULTADO

3.1 Logística Empresarial

Desde a antiguidade já se ouve falar em logística, segundo Novaes (2004) o conceito de logística já estava inerentemente ligado as operações militares, onde, durante a guerra era necessário agilizar a reposição e o deslocamento dos suprimentos para manutenção das tropas. No entanto, nos dias atuais, a logística empresarial ganha cada vez mais força, estando presente no intuito de proporcionar maior velocidade aos processos, gerar valor e reduzir custos dentro das organizações.

Com o advento da globalização e o crescente número de circulação de mercadorias a logística empresarial trabalha de forma sistemática para melhorar a qualidade das operações dentro das empresas. Traz a logística para um novo patamar

estratégico de planejamento, implementação e controle da cadeia de suprimentos com foco em resultados.

Para Ballou (1993, p. 24):

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

Ainda segundo Ballou (2006a), as atividades logísticas são divididas em dois tipos, as principais e as secundárias. As atividades principais englobam o transporte, o estoque e o processamento de pedidos. Já as atividades secundárias compreendem o armazenamento, manuseio de materiais, embalagem, obtenção/compra, programação de produtos e sistema de informação.

Como fator determinante para o sucesso de uma organização a busca pela eficiência nos processos se tornou regra, tendo a logística empresarial como determinante para o alcance de resultados. Para Novaes (2007, p. 38) é um “longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor”.

Aprofundando ainda mais o conceito de logística, Sales e Ferreira (2000, p. 57) ressalta o seguinte conceito:

Logística é a busca de otimização das atividades de processamento de pedidos, dimensionamento e controle de estoques, transporte, armazenamento e manuseio de materiais, projetos de embalagem, compras e gerenciamento de informações correlatas às atividades de forma a prover valor e melhor nível de serviço ao cliente. A busca pelo ótimo dessas atividades é orientada para a racionalização máxima do fluxo do produto/serviço, do ponto de origem ao ponto do consumo final.

É notório que as atividades logísticas e suas ferramentas estratégicas são desempenhadas para busca de ganhos e resultados. Qualquer instituição que investe em tecnologia e gestão sai na frente para se destacar dentro do mercado.

Para Ballou (2006a) deve ser entendida a partir de uma visão sistêmica na qual envolve um conjunto de atividades inter-relacionadas, como transporte, controle de estoque, etc., que se repetem ao longo do canal pelo qual matérias primas vão sendo transformadas em produtos acabados, de modo que se agrega valor ao consumidor.

Atualmente as organizações buscam soluções para diminuir seus gastos e extinguir gargalos, atuam de forma desafiadora para alcançar eficiência e eficácia em suas operações dentro de um mercado cada vez mais competitivo. Parcerias com foco em soluções efetivas é uma realidade estratégica para operações, onde possibilita aos parceiros atuarem em seus pontos fortes.

Conforme ressalta Oliveira (1994, p. 20):

Nessa permanente batalha por eficiência, as empresas que permanecem no mercado são justamente aquelas que conseguem extrair resultados efetivo de seus esforços. E um dos procedimentos mais frequentes aceitos como válidos, dentro da ampla gama de possibilidades de ação nesse sentido, chama-se terceirização de atividades e serviços.

3.2 Terceirização Logística

Terceirização ou *outsourcing*, em inglês, é um recurso utilizado pela gestão empresarial no qual uma organização contrata outra instituição para desempenhar determinada atividade da sua estrutura. Na perspectiva de alcançar competitividade, cada vez mais organizações vê na terceirização uma oportunidade para melhores resultados. Mas o que é terceirizar?

Antes de tudo a terceirização dentro de qualquer organização deve ser cuidadosamente avaliada como uma ferramenta administrativa. É uma opção estratégica que acarreta benefícios como redução de custo e agilidade; mas que também, se mal implantada e acompanhada, pode ocasionar risco a atividade meio e até perda da infraestrutura da instituição.

No ordenamento jurídico, em 31 de março de 2017 foi sancionada a Lei nº 13.429, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Que no tocante à terceirização, em seu artigo 4º-A fala que “empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos”, e em seu art. 5º-A diz que “contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos” (BRASIL, 2017). Importante ressaltar que a norma não autoriza a terceirização geral para as atividades-fim da empresa. Que não se confunde com o trabalho temporário, esse sim é autorizado expressamente.

Stair e Reynolds (2006, p. 49) diz que “Terceirização é a contratação de serviços profissionais externos para atender a certas necessidades específicas de negócios”. Na economia atual da globalização somente empresas que se especializam em seus produtos/serviços conseguem sobreviver, desta forma buscam focar em seus objetivos e delegam tarefas afins. Observando para um ambiente mais próximo do cotidiano a terceirização é mais comum do que se percebe. Ela está presente em empresas de pequeno e médio porte com mais frequência nas atividades de transporte, limpeza e vigilância.

Leiria (1993, p. 23) ressalta que:

A contratação de parceiros pressupõe um jogo negocial com regras novas, adaptadas caso a caso, mas onde sempre sejam contempladas modificações na cultura empresarial, aprimorando-se o conhecimento e a informação, reconhecendo-se efetivamente que o saber adquire supremacia em larga escala.

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 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.

Segundo Rezende (2008), deve-se seguir etapas de análise antes de decidir terceirizar ou não; e pesquisar bem o mercado para definir qual prestador de serviço pode oferecer o que se busca.

Observemos que é necessário analisar vários fatores, figura 01, dentro da estrutura da organização, ambientes internos e externos e onde sua empresa e seu “futuro” parceiro estão inseridos, para se poder tomar uma decisão. Etapas interligadas e encadeadas para um propósito.

Figura 01 – Processo de Terceirização das Operações Logísticas – Fatores que devem ser analisados para uma adequada tomada de decisão



Fonte: Rezende (2008, p. 28).

A incorporação de um terceiro dentro da estrutura da organização deve estar alinhada com a estratégia competitiva da empresa; pois, como afirma Bowersox e Closs (2001, p. 21):

O interesse está em compreender como certas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva. As empresas que desfrutam de competência logística de classe mundial conseguem ganhar vantagens competitivas proporcionando aos clientes um serviço superior.

Não são desprezíveis os riscos que acompanham o processo de aquisição de serviço de terceiros, porem um bom planejamento pode reduzir esses perigos significativamente. A terceirização das atividades logísticas é resultado de uma nova configuração dos processos na cadeia de suprimentos, que traz resultados positivos para as organizações.

3.3 Terceirização Logística do Transporte

Diante dos desafios das empresas para se manter no mercado competitivo a terceirização é uma oportunidade para melhorar o desempenho empresarial das

organizações, e uma dessas atividades é a operação de transporte da empresa. Segundo Ballou (2006b) dentre as operações logísticas o transporte representa uma atividade principal podendo chegar em média a 60% dos custos logísticos. É primária pois contribui com a maior parcela de custo total da logística.

Conforme Nazário (2014, p. 126) “o transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente”.

Com base em seus conceitos, transferir atividades consideradas meio para outra empresa permite que a organização trabalhe com foco em sua atividade fim, dedicando esforços para o seu produto ou serviço, o *core business*. O transporte está relacionado com a movimentação de materiais e é um dos principais componentes do custo logístico. Refere-se as várias maneiras de se transportar, movimentar produto.

Para Ballou (2001), o transporte é fundamental para a conclusão do processo logístico, e onde as empresas buscam obter diferencial competitivo. Para abrangência local e global, o modal de transporte deve ser escolhido de acordo com a necessidade do negócio: aéreo, aquaviário/hidroviário, dutoviário, ferroviário e rodoviário. Onde, cada opção traz pontos fortes e fracos; que segundo Bowersox e Closs (2001) apresenta três fatores importantes para o desempenho do transporte em um sistema logística: o custo, a velocidade e a consistência.

No modal aeroviário, embora seu custo de frete seja o mais elevado de todos e com custo fixo alto, é o modal que possui altas vantagens quanto a segurança, alcance de longas distâncias e alta velocidade. É utilizado para cargas de alto valor e perecíveis. Segundo Ballou (1993, p. 129), o serviço aéreo é oferecido em algum dos sete tipos: linha-tronco doméstica regulares, cargueira (somente carga), local (principais rotas e centros menos populosos, passageiros e carga), suplementar (*Charters*, não tem programação regular), regional (preenche rotas abandonadas pelas domésticas, aviões menores), táxi aéreo (carga e passageiros entre centros da cidade e grandes aeroportos) e internacional (carga e passageiro).

No tocante ao modal aquaviário, segundo Novaes (2004) é o que envolve todos os tipos de transportes efetuados sobre a água, incluindo o transporte fluvial e lacustre (aquaviário interior) e marítimo. Esse último se dividindo em transporte marítimo de

longo curso, entre países; e a navegação de cabotagem, que cobre a costa. Sua grande característica é a maior capacidade de carga, podendo transportar mercadorias volumosas e pesadas. Apresenta um custo fixo médio e custo variável baixo. Tem baixa velocidade e disponibilidade, também menor capacidade de manuseio.

Em relação ao dutoviário é um modal de transporte destinado principalmente para líquidos e gases em grande volume. Possui alto custo fixo, porém muito baixo custo variável. Tem sua operação funcionando 24 horas todos os dias. Baixo índices de perdas, alta confiabilidade, porém lento na movimentação. De acordo com Rodrigues (2004) é o modal que tem o transporte feito por pressão mecânica ou de gravidade, por meio do interior de uma linha de tubulação ou dutos. A movimentação acontece por arraste ou pressão, utilizando um elemento transportador apropriado.

Já o modal ferroviário é bastante utilizado para o transporte em longas distâncias, principalmente para o deslocamento de grande quantidade de carga. Possui menor flexibilidade no trajeto e depende de infraestrutura. Em relação aos seus custos, tem baixo custo variável e alto custo fixo. É bastante utilizado na movimentação de bens acabados e semiacabados. De acordo com Ballou (1993, p. 127) há duas formas de serviço ferroviário, o transportador regular e o privado. O transportador regular presta serviço para qualquer tipo de usuário, sendo regulamentado em termos econômicos e de segurança por política governamental. Já o transportador privado diz respeito a um usuário particular que o emprega com exclusividade.

Quando falamos no rodoviário a grande característica e vantagem desse modal é o alcance porta a porta, atingindo alta frequência e agilidade. Atende a curtas e médias distâncias, porém tem menor capacidade. Possui baixo custo fixo e médio custo variável. Bertaglia (2003, p. 283) fala que “o transporte rodoviário é o mais independente dos transportes, uma vez que possibilita movimentar uma grande variedade de materiais para qualquer destino devido à sua flexibilidade, sendo utilizado com eficiência para pequenas encomendas”.

De acordo com o quadro 01, é possível perceber alguns pontos em relação a obtenção de frota própria e frota terceirizada. Variáveis com relação a custos menores e/ou preestabelecidos, agilidade e autonomia são pontos importantes para uma

tomada de decisão. Todos os ambientes (interno e externo) devem ser analisados, comparados e projetados com a perspectiva de obter o maior retorno e segurança na decisão da terceirização do transporte.

Quadro 01 – Transporte próprio x Transporte terceirizado

FROTA PRÓPRIA	FROTA TERCEIRIZADA
Manutenção dos veículos e seguros	Estrutura enxuta e custos preestabelecidos
Salário dos motoristas e encargos	Equipe e ativos agregados
Licenças / impostos	Negociação e contratação de fretes
Maior agilidade nas decisões	Menor autonomia

Fonte: Guia Log (2016).

A terceirização do transporte está atrelada a melhor oferecimento e agregação de valor ao produto/serviço do cliente. 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 logística do transporte permite ganhos concretos e de acordo com Novaes (2004, 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”. Possibilitando que uma empresa contratada assuma a atividade meio com melhores investimentos, e desta forma, a organização contratante realize o que é especialista em fazer focando em sua operação principal.

A integração entre modais pode ocorrer como estratégia para agregar valor ao transporte e suas combinações acarreta ganhos nos custos e tempo de operação. São duas operações que são realizadas com a utilização de mais de um modal de transporte para a movimentação de carga. Segundo Ballou (2006b), a multimodalidade e a intermodalidade de transportes são operações logísticas empregadas no transporte de mercadorias, utilizando-se modalidades diferentes de transportes no transporte de cargas.

Enquanto que na intermodalidade a emissão individual de documento de transporte é feita para cada modal, com divisões de responsabilidades para o operador logístico; na multimodalidade existe apenas um único documento de transporte utilizado que cobre todo o trajeto da carga transportada até o ponto de destino, sendo que a responsabilidade é única e exclusiva do Operador de Transporte Multimodal (OTM). (BALLOU, 2006b)

No transporte multimodal os vários modais necessários para a movimentação são de responsabilidade de apenas um operador logístico que fica responsável por toda a movimentação e tem para si toda responsabilidade pela carga. No transporte intermodal em cada operação é necessário um documento de transporte, cada vez que o modal é mudado um novo conhecimento de carga é emitido, assim exige novos contratos e uma divisão de responsabilidade.

3.4 Vantagens e Desvantagens da Terceirização

Como levantado, a terceirização é um tema relevante para a realidade atual das relações empresariais e é importante compreendermos com maior profundidade quais os principais motivos que levam as organizações a decidirem terceirizar ou não sua operação logística de transporte. Identificar quais vantagens e desvantagens percebidas pelo contratante ao decidir repassar sua atividade afim para outra organização.

Segundo Reis (2006), as vantagens do processo de terceirização logística está em: 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 e reduzir problemas trabalhistas.

Ao adquirir um parceiro prestador de serviço, a empresa contratante consegue otimizar seus processos logísticos e aumentar seu controle dos custos e atividades. A empresa contratada ao possuir conhecimento específico é capaz de identificar e corrigir falhas, aprimorar e agregar valor. Também como vantagem pode-se ganhar na simplificação do setor logístico e economia de recursos humanos e tecnológicos.

Com isso a terceirização logística só é vantajosa se vier alinhada com o plano estratégico da empresa. Assim, conforme Leiria e Saratt (1996, p. 25):

Mais agilidade empresarial significa maior produtividade e qualidade do produto final, atendendo às exigências de competitividade nos mercados internos e externos. A médio e longo prazos a contratação de terceiros implica também uma economia significativa de recursos.

Mesmo com vários indicadores de vantagens agregados à terceirização logística, ainda assim existe importantes desvantagens percebidas no processo de terceirização. Fleury (2005) menciona quatro potenciais desvantagens do processo de terceirização logística.

A primeira desvantagem potencial é a perda de acesso a informações críticas de clientes e mercado já que uma parte da interface entre a empresa contratante e seus respectivos clientes e o mercado passaria a ser realizada pelo operador logístico contratado. A segunda desvantagem potencial é um descompasso entre as percepções do contratante e do operador logístico contratado sobre o que sejam os objetivos competitivos da empresa contratante. A terceira desvantagem potencial é a incapacidade do operador logístico de entregar o que é pretendido pela empresa contratante, tornando o projeto um problema para a empresa. A quarta e última desvantagem potencial mencionado por Fleury (2005) é a criação de uma dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico, gerando um alto custo de mudança.

3.5 Fatores de Decisão de Terceirização Logística

A decisão de terceirização das atividades logísticas de transporte não pode ser vista como uma reação a problemas pontuais ou solução exclusivamente de redução de custos. Tal ação envolve uma decisão de longo prazo com contratos que excedem doze meses, podendo chegar a cinco anos (LIMA, 2004). É uma decisão estratégica, cujas implicações de custos e nível de serviço afetam a empresa por mais de um ano (FRANCO, 2005).

De acordo com Neves (2008), a tomada dessa decisão ocorre nos níveis mais altos da hierarquia dentro da organização; sendo 19% ocorridas dos gerentes e 76% ocorridas pela diretoria. Decisão estratégica que precisa ser embasada em aspectos técnico e financeiro.

Para entendermos os fatores que influenciam na decisão de terceirizar precisamos conhecer os conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT) e Visão Baseada em Recursos (RBV).

De acordo com Eric (2000), a ECT considera a decisão de terceirização como tática, adotando a minimização de custos de produção e transação como o principal critério para a terceirização. Dessa forma os benefícios previstos pela terceirização são maior eficiência e economia, e o maior risco está na dependência. Segundo a perspectiva da RBV, a decisão de terceirização é considerada estratégica, sendo a criação de valor o principal critério de decisão. Os benefícios esperados pela terceirização, sob o aspecto da RBV, são maior vantagem competitiva e desenvolvimento de capacidades, e os riscos compreendem perdas de capacidade essenciais. Porém, mesmo com contradições e com focos distintos, é crescente o número de autores que defendem que as duas teorias se complementam.

A terceirização segundo a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) contribui para transferência do risco e a economia de escala, reduz incertezas e minimiza custos de transação; onde a vantagem deve superar os riscos. Nos últimos anos é a abordagem teórica predominante para a decisão de terceirização (RODRIGUEZ; ROBAINA, 2006).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) teoria essa focaliza os investimentos e esforços da organização a um grupo pequeno chamado de competências essenciais. Prahalad e Hamel (1990) e Quinn (1999) defendem essa abordagem, uma vez que as atividades essenciais são as responsáveis pelo crescimento organizacional. De tal modo, o foco nas atividades essenciais implica em maior desempenho e vantagem competitiva. Tendo em vista que a competência central é a atividade que a empresa desempenha melhor que os concorrentes.

3.6 A Terceirização Logística do Transporte e o *Core Business*

A terceirização logística do transporte é uma tendência que veio para ficar, pois por meio desta prática é possível mais otimização aos processos. Significa repassar a atividade de transporte da empresa para um especialista que será capaz de oferecer maior agregação de valor com tecnologias avançadas, com melhor qualidade de serviços prestados para os clientes do contratante. Giosa (1997, p. 14), considera a

terceirização como “um processo de gestão pelo qual se repassam atividades para terceiros com os quais se estabelecem uma relação de parceria ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas aos negócios que atua”.

Para identificar o *core business* de uma empresa é necessário saber identificar as respostas de certos questionamentos: o que mais atrai os clientes? Qual área mais rentável? Qual produto/serviço campeão de venda? Que inovação leva ao mercado? O que é feito melhor que a concorrência? Responder tais questionamento permite deixar claro o negócio principal da organização e trabalhar para melhor desenvolvê-lo.

Conforme Silva (1997, p. 30) pode-se definir a terceirização como:

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos ganhando competitividade.

Dentre as diversas vantagens da terceirização uma está em permitir foco na atividade principal da organização, que permite ganhos de custos, desenvolvimento econômico, especialização por segmento e valorização do recurso humano.

Permitir que o direcionamento para as forças e oportunidades da sua empresa não sejam desviados proporciona à gestão investir em inovação, acarretando em um melhor gerenciamento e agregação de valor. Organizações de produtos e/ou serviços são demandadas para suprir necessidades cada vez mais exigentes de mercado, portanto, quanto mais investimento no seu negócio maior valor será agregado. Conforme Ramos (2001, p. 57) o “direcionamento da empresa para a sua atividade principal, permite aumento de produtividade, aprimoramento do produto e diminuição de custos”.

O *core business* possibilita que a instituição explore sua maior vantagem competitiva, que baseie-se em elementos importantes como: clientes, produtos, tecnologia, mercado; e que possa traçar estratégias a fim de expandir e conservar seu negócio. Para Contador (2008, p. 109) “para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”.

Manter um sistema logístico de transporte com operações complexas demanda estrutura e recursos, uma etapa do processo que agrega valor, mas que pode não ser a atividade principal da organização. Equipamento, sistema, recurso humano, manutenção, etc. são partes que estão inseridas no todo e que melhor gerenciada por uma instituição especializada pode gerar ganhos para as duas partes. Uma vez que o direcionamento para seu segmento com mais foco proporcionará vantagem competitiva em sua área de excelência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário que está em constante movimento e transformação a terceirização (*outsourcing*) é cada vez mais uma realidade nas organizações brasileiras. Avanços tecnológicos e comerciais exige novas formas de gerir e se relacionar no campo logístico, e faz evidenciar o quão importante é para o alcance de resultados.

A terceirização é uma decisão gerencial que deve ser estudada caso a caso para se obter o resultado mais significativo. As parcerias entre organizações possibilitam que ambas, foquem em suas atividades fins e possibilite agregar valor as operações afins.

A logística do transporte é uma atividade, que como visto, pode gerar altos custos a organização, devendo assim receber um olhar gerencial para uma operacionalização que agregue valor. A literatura nos mostra que a operação de transporte das organizações pode ser uma oportunidade de proporcionar maior qualidade ao cliente final, que ao ser terceirizada permite que a empresa contratante se especifique em sua atividade fim e repasse a operação de transporte para quem tem essa atividade como área de excelência.

Com a análise dos ganhos da terceirização logística das atividades de transporte é necessário que as vantagens sejam maior que as desvantagens. Ao se implantar tais mudanças com nova estrutura e parcerias, de acordo com a literatura estudada, a empresa contratante ganha em redução de custos, mão de obra e flexibilidade. Ao se beneficiar com otimização de tal operação a empresa contratante se permite a busca pela eficiência e melhor qualidade da sua atividade fim. O nível de gestão estratégico ganha em receber os benefícios de uma empresa especializada no

seu transporte logístico, enquanto terá mais tempo e foco para também agregar valor ao seu *core business*.

Ao avaliarmos como a terceirização logística do transporte atinge o *core business* de uma instituição, é importante destacar como a globalização está afetando a forma de gerenciamento das empresas para se manter viva diante da competitividade do mercado. Agregar valor e qualidade são termos recorrentes para competitividade diante da concorrência, exigindo assim, novas formas de parcerias para que as empresas foquem no que sabem fazer de melhor.

Diante dos resultados, ferramentas administrativas são utilizadas para a avaliação da melhor decisão quanto as possibilidades obtidas. Benefícios e perdas são identificáveis a cada negócio, quanto ao produto e volume, devem ser sistematicamente analisados para se obter a melhor decisão.

É mais que apenas uma decisão burocrática, a terceirização do transporte de uma empresa precisa firmar uma parceria para que o valor agregado seja percebido e traga resultado. Pois mesmo essa operação sendo uma atividade afim dentro da contratante, ela pode gerar perdas significativas por ter seu controle dessa operação diminuído.

Não é pretensão deste trabalho esgotar os diversos ganhos com a implementação da terceirização logística do transporte. Reconhece-se a limitação da presente pesquisa, onde há várias análises que podem ser desenvolvidas após esse trabalho. Sugere-se, para análise futura, o aprofundamento quanto à estudos quantitativos do quanto é retornado em ganho monetário com o *core business*; tendo em vista sua importância para as novas parcerias empresariais e a tendência a uma maior terceirização de serviços.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial - Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. **Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**, Brasília, março 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm>. Acesso em: 19 maio 2021.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração dos Materiais**. São Paulo: Makron, 1991.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- ERIC, W. Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis. **Organization Studies**, v. 21, p. 215-242, 2000.
- FERNANDES, S. T. **Aplicação do Lean Six Sigma na logística de transporte de produtos de uma indústria metalúrgica**. Guaratinguetá: UNESP, 2008.
- FLEURY, P. F. Vantagens Competitivas e Estratégicas no Uso de Operadores Logísticos. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v. V, n. 46, p. 28-35, set. 1999.
- FLEURY, P. F. **Curso Operadores Logísticos: contratação e gestão de relacionamento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2005.
- FRANCO, A. **Processo de terceirização logística: uma abordagem dinâmica de sistemas**. São Paulo: Dissertação Mestrado em Administração, Politécnica/USP, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEIRIA, J. S. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada**. 2ª. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.
- LEIRIA, J. S.; SARATT, N. **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial**. 9ª. ed. São Paulo: Gente, 1996.

- LIMA, R. **Estágio atual e tendências de evolução da atuação dos operadores logísticos como integradores logísticos**. Rio de Janeiro: Dissertação Mestrado em Administração de Empresas, COPPEAD, 2004.
- MOURA, R. A. **Atualidade na Logística**. São Paulo: IMAM, 2004.
- NAZÁRIO, P. **Papel do transporte na estratégia logística**. In: FLEURY, P.F. et al. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2014.
- NEVES, M. Terceirização logística: vale a pena? **Mundo Logística**, v. I, n. 5, Julho/agosto 2008.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- OLIVEIRA, M. A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-93, 1990.
- QUINN, J. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, v. 68, n. Summer, p. 9-21, 1999.
- RAMOS, D. M. O. **Terceirização na administração pública**. São Paulo: LTR, 2001.
- REIS, M. A. S. **Terceirização na Logística: operadores logísticos**. São Paulo: FGV, 2006.
- REZENDE, A. C. **Terceirização das atividades logísticas**. São Paulo: IMAM, 2008.
- RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 3ª. ed. São Paulo: Edições Aduaneiras Ltda, 2004.
- RODRIGUEZ, T.; ROBAINA, V. A. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. **Tourism Management**, v. 26, p. 707-721, 2006.
- SALES, A. S. F.; FERREIRA, M. L. Gestão Estratégica da Informação na Logística. **Reúna: Revista de Economia da UNA**, v. 7, n. 2, p. 25-34, abr./jun. 2000.
- SILVA, C. P. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTR, 1997.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informação - Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Thomson, 2006.