

## **Terceirização Logística: Tendências E Desafios**

Tatiane Fontes Batista; Laura Fernanda Da Silva Conceição;  
Orlem Pinheiro De Lima; Márcia Ribeiro Maduro;  
Wladimir Leite Correia Filho; Paulo César Diniz

*(Aluna De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>1</sup>*

*(Aluna De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>2</sup>*

*(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>3</sup>*  
*(Professora Associada Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>4</sup>*

*(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>5</sup>*  
*(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)<sup>6</sup>*

---

### **Resumo:**

*O presente artigo versa sobre o crescimento emergente da terceirização na área logística, que resulta de uma estratégia decorrente de alterações na configuração da cadeia de suprimentos para as empresas em escala global. Para além disso, são analisados quais motivos desencadearam a alta demanda pelo uso da terceirização na logística, seus contrapontos e as tendências prementes no setor empresarial contemporâneo. Este estudo utiliza uma metodologia bibliográfica, fundamentada nas principais literaturas sobre o tema e ao final são apresentados os resultados e discussões referentes à pesquisa, que fornecem informações valiosas para compreender e implementar a terceirização logística dentro das organizações para, desse modo, contribuir diretamente para o avanço do conhecimento no campo empresarial.*

**Palavras-chave:** *Terceirização logística, cadeia de suprimentos, estratégia empresarial, tendências emergentes, eficiência operacional, pesquisa teórica.*

---

Date of Submission: 24-10-2024

Date of Acceptance: 04-11-2024

---

### **I. Introdução**

Devido ao intrincamento substancial das atividades logísticas e a necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças e exigências do atual mercado, as empresas passam pelo desafio de equilibrar eficiência, flexibilidade operacional e gerencial e custos. De maneira que, a terceirização no setor logístico surge como uma alternativa do ponto de vista estratégico para principalmente: otimizar recursos, concentrar esforços nas competências essenciais e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes através de uma gestão eficaz, uma vez que isto é de suma importância para garantir a competitividade e o sucesso das empresas em um ambiente empresarial dinâmico e constantes mudanças.

Conforme destacado por Oliveira e Canhete (2017) em seu artigo "Impactos da Terceirização na Estratégia Logística das Empresas de Varejo", a prática da terceirização pelas organizações vai muito além das reduções de custos e mão de obra, pois ela é também uma estratégia essencial que proporciona às empresas potencializar o rendimento de suas atividades rotineiras, com foco mais nas áreas estratégicas, deixando as operações logísticas para terceiros. Assim, esse enfoque de nível estratégico alinha-se com os princípios de gestão da cadeia de suprimentos discutidos por Novaes em seu livro "Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição", em que a terceirização é tida como uma ferramenta para melhorar a eficiência à nível operacional da organização e reter maiores esforços nas competências essenciais.

Em contrapartida, uma análise mais minuciosa das vantagens e desvantagens proporcionadas pelo advento da terceirização é muito importante para que sua implementação obtenha êxito. É necessário ter em mente que, embora ela ofereça benefícios como redução de custos e foco nas competências principais, também apresenta desafios, como a seleção adequada de parceiros, o gerenciamento eficaz dos relacionamentos (levando em conta a construção de parcerias sólidas e benéficas entre a empresa do lado contratante e seus fornecedores terceirizados) e a manutenção da qualidade e integridade dos serviços.

Partindo destes pressupostos, identificam-se problemáticas que cercam a terceirização na logística, tais como os percalços sofridos pelas empresas em meio a esse processo e os rumos para o setor empresarial no século XXI. Outrossim, esse panorama, quando priorizado, permite encontrar chances de melhoria e criar estratégias que sejam eficazes para a gestão da cadeia de suprimentos.

Por fim, a essencialidade deste artigo concerne em analisar o crescimento relevante e constante da terceirização ocorrido na área logística e os resultados disso no momento presente, investigando os motivos que impulsionam sua aderência, os desafios enfrentados pelas organizações e as tendências em voga. Logo, para se alcançar esse objetivo, serão tratadas questões norteadoras que contribuirão para o avanço do conhecimento no campo da logística empresarial.

## II. Revisão Da Literatura

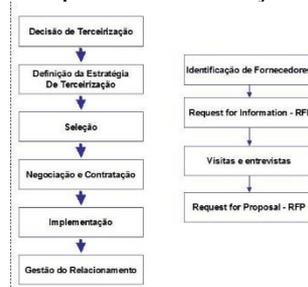
### A Terceirização das atividades logísticas

A terceirização na logística é uma estratégia que as organizações adotam para delegar algumas atividades que aliviam sua carga de trabalho, minimizam possíveis imprevistos e permitem maior foco em suas operações principais.

Na iniciativa privada, o método de contratar terceiros, segundo Leiria e Saratt (1996), teve seu surgimento nos Estados Unidos pré-Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como uma técnica na gestão empresarial a partir de meados dos anos 50, estimulada pelo rápido desenvolvimento industrial. No Brasil, conforme Queiroz (1998) a terceirização foi progressivamente implementada com a chegada das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas, no início da década de 80.

Para Faria (1994), as práticas de terceirização não são novas no mundo dos negócios e estão relacionadas à qualidade, competitividade e produtividade. Pois, ao terceirizar, uma empresa concentra-se no que pode fazer de melhor, aumentando, assim, a sua competitividade e produtividade e deixando as tarefas secundárias e auxiliares para serem realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com um menor custo. O fluxograma 1, a seguir detalha as principais etapas envolvidas no processo de terceirização de atividades logísticas:

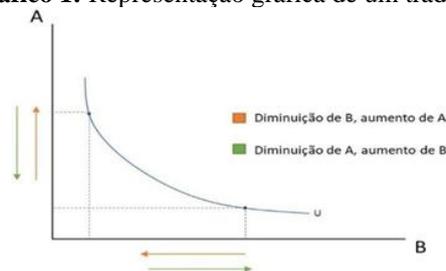
**Fluxograma 1:** Processo Típico de Terceirização de Atividades Logísticas



Fonte: ILOS (2004).

Alguns pesquisadores consideram que a decisão de especializar certas atividades logísticas surge do dilema clássico entre a produção interna e a terceirização de serviços no mercado. Tal dilema gera os chamados trade-offs logísticos, que, segundo Fleury (2002), envolvem substituições ou compensações, onde a escolha por um bem ou serviço implica renunciar a outro. Logo, é importante entender que, mesmo diante das intensas discussões sobre a terceirização de serviços, é crucial que os trade-offs logísticos sejam analisados com base nas reais circunstâncias de cada empresa, para que os procedimentos adotados garantam o alcance dos objetivos desejados e a eficiência das operações. O gráfico a seguir exemplifica o trade-off entre reduzir custos e manter o controle operacional:

**Gráfico 1:** Representação gráfica de um trade-off



Fonte: Dicionário Financeiro (2017-2024).

Elementos que influenciam a terceirização segundo a literatura clássica, essa decisão de terceirização ou não deve partir do pressuposto:

Decidir se é melhor realizar a função logística internamente ou buscar outras modalidades depende de um equilíbrio entre dois fatores: qual é a importância da logística para o sucesso da firma e quão competente é essa empresa no gerenciamento da função logística (Ballou, 2006).

A decisão de terceirizar as atividades logísticas é uma decisão complexa, influenciada por diversos fatores, que incluem a relevância estratégica da logística para o sucesso e sustentabilidade da organização. Em vista disso, Ballou (2006) afirma que organizações em que sua cadeia de suprimentos possui sério protagonismo no momento de definir as estratégias organizacionais tendem a optar por manter suas operações logísticas internamente. O que mostra a importância de as organizações analisarem estrategicamente suas atividades logísticas antes de tomar a decisão de terceirizar suas atividades.

Outro fator influenciador para as organizações na hora de terceirizar atividades como transporte, armazenagem e distribuição, é o aproveitamento da experiência e os recursos especializados de fornecedores externos, muitas vezes resultando na redução de investimentos em sua infraestrutura própria. A figura abaixo ilustra o contínuo da relação terceirizada, conforme apresentado por Ballou em seu livro “Gerenciamento da

Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial”, em que a representação evidencia as variadas formas de parceria entre as instituições e fornecedores externos ao longo desse processo.

**Figura 1: O contínuo da relação terceirizada**



**Fonte: Ballou (2006).**

Ademais, a terceirização permite que as empresas deem mais atenção para suas principais competências, ou seja, aquelas atividades em que ela é especializada e agregam mais valor ao seu negócio. Consequentemente, ao liberar recursos e energia que seriam dedicados às operações logísticas, as empresas podem direcionar seus esforços para inovação, desenvolvimento de produtos e estratégias de marketing, aumentando sua competitividade no mercado, além da flexibilidade proporcionada pela terceirização que, em um mercado altamente suscetível a mudanças, ajuda na capacidade de adaptação da instituição.

Por fim, é necessário compreender que a terceirização dentro da logística pode representar um impacto significativo na questão da qualidade e confiabilidade do serviço prestado ao cliente. Isso se deve ao fato de que a pontualidade na entrega, a integridade dos produtos durante o seu tráfego e uma comunicação transparente sobre a situação dos pedidos são preocupações prementes para os usuários desse processo, de forma que a satisfação do cliente está interligada firmemente à capacidade que a organização possui de assegurar uma experiência com essa questão positivamente, independentemente de esta escolher por terceirizar ou manter as atividades somente no ambiente interno, como apontado por Ballou (2006).

#### Vantagens e desvantagens da Terceirização

As desvantagens potenciais da terceirização envolvem a possibilidade de a empresa perder o controle da operação, não acompanhar os avanços tecnológicos, correr o risco de piorar sua performance operacional ou mesmo renunciar a habilidades essenciais para seu sucesso. Cabe ressaltar também, que a prática de terceirização apenas para reduzir custos pode expor a empresa a contratos logísticos mal executados, resultando em uma redução de lucros ou até mesmo na perda de clientes. Para Giosa (1997, p. 85), alguma das principais desvantagens da terceirização seriam:

- Desconhecimento da Alta Administração;
- Dificuldade de encontrar a parceria ideal;
- Risco de coordenação dos contratos;
- Falta de parâmetros de custos internos;

- Desconhecimento da legislação trabalhista.

Segundo Giosa (2016), a terceirização está substancialmente ligada às atividades da organização e no seu mercado atuante. Em função disso, ao tomar atitudes sobre a terceirização, o gestor deve considerar analiticamente os fatores que impulsionam o negócio.

De acordo com os resultados da pesquisa conduzida por Maria Fernanda Hijjar e ILOS (2016), diversas vantagens foram identificadas na terceirização logística. Dentre eles, destacam-se: Foco no core business;

- Redução dos custos das operações;
- Revisão da estrutura e da cultura organizacional da empresa;
- Melhores resultados no conjunto das ações da empresa;
- Aumento da qualidade dos serviços prestados e transferência de tecnologia;
- Agregação de valor ao negócio.

#### Panorama Global da terceirização logística

Como observado por Barnes, Mieczkowski e Hinton (2003), o avanço da Tecnologia da Informação (TI) tem impulsionado a tendência de terceirização e colaboração entre empresas por meio de redes de suprimento organizacionais, fortalecido por um cenário competitivo em que a disputa se transfere para acontecer entre redes de fornecimento e não somente entre as companhias.

Independentemente do tamanho, a maioria das empresas atualmente têm algum nível de operação global, visto que estas podem utilizar matérias-primas ou produtos provenientes de outros países, ou podem ter clientes em empresas estrangeiras, porque a globalização oferece atualmente muitas opções. Mas traz desafios para as operações estratégicas e de logística, principalmente em questões de Supply Chain

Management (Gestão da cadeia de suprimentos). Segundo Ballou (2001), a tendência é que a economia se torne cada vez mais integrada mundialmente, com as empresas desenvolvendo para si estratégias globais, em que projetam seus produtos para mercados internacionais e buscam locais de produção onde possam controlar melhor os custos de matéria-prima, componentes e mão de obra. Além disso, muitas empresas mantêm a produção local e a direcionam para o mercado internacional.

Como a maioria dos problemas enfrentados hoje é proveniente do aumento da competição e da instabilidade dos mercados, há uma forte tendência à especialização de processos ou serviços que envolvam alta complexidade, sendo progressiva a desverticalização de algumas operações (Fleury, 1999). E, conforme Wanke (2004), devido à alta complexidade presente em todos os processos logísticos, observa-se uma crescente tendência na contratação e terceirização de Provedores e Operadores de Serviços Logísticos globalmente. Esse movimento também ocorre no Brasil, com a intenção de aprimorar a rentabilidade nos serviços de distribuição para os clientes e consumidores.

O relatório State of Logistics 2023, produzido pelo Conselho de Profissionais de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (CSCMP) e elaborado anualmente pela consultoria global Kearney, oferece uma visão geral do setor de logística e seu papel nas cadeias de suprimentos da economia mundial, e, destaca que, após dois anos de volatilidade nas fases iniciais da pandemia de COVID-19, a área de logística entrou em uma nova fase de reestruturação. Em relação ao relatório anterior, enquanto a pesquisa de 2022 apontava uma grande assincronia entre as cadeias de suprimentos e as instabilidades do mercado, por outro lado, em 2023 o tema foi a adaptação. Nesse sentido, a principal descoberta do estudo foi que as cadeias de suprimentos reagiram à instabilidade dos últimos dois anos, se distanciando de modelos de negócios focados exclusivamente na redução de custos e passando a priorizar o crescimento por meio de maiores investimentos em tecnologia.

#### Perspectivas e Estratégicas e Operacionais da adoção da terceirização

Segundo Hamel e Prahalad (1990), é fundamental que as empresas foquem nas suas principais competências, ou seja, nas atividades em que se destacam e contratem outras atividades externas, desenvolvam e vendam os produtos necessários.

Para Maltz e Ellram (1997), a concentração nas competências fundamentais possibilita melhorar a circulação de produtos e informações ao longo da cadeia de suprimentos, ao mesmo tempo em que reduz os gastos ligados à gestão de ativos, ao acompanhamento do desempenho e à gestão de recursos humanos.

Com relação ao conceito de competências essenciais, este surgiu em 1990 em um artigo intitulado “As competências essenciais da empresa”, escrito por Gary Hamel e C.K Prahalad, especificando as capacidades estratégicas, únicas e distintivas de uma organização.

A maioria dos autores que estudaram o processo de terceirização de atividades logísticas descobriram que focar nas competências essenciais de uma empresa é uma das principais estratégias que orientam as empresas na direção da terceirização. Ao transferir as atividades logísticas para terceiros, as empresas podem concentrar-se de forma mais eficaz nas suas competências essenciais, aumentando assim a satisfação do cliente. Pois, conforme mencionado por Prahalad e Hamel (1990), a concentração nas competências essenciais pode otimizar o fluxo de produtos e informações na cadeia de abastecimento.

Por fim, de acordo com Maltz e Ellram (1997), essa abordagem também contribui para diminuir os custos relacionados à posse de ativos, supervisão de desempenho, contratação, administração e capacitação de funcionários.

### **III. Metodologia**

O referido artigo busca explorar o advento da terceirização no âmbito logístico por meio de uma revisão bibliográfica. Por conseguinte, foram eleitas fontes consideradas significativas da literatura acadêmica, incluindo artigos de periódicos e livros de autores clássicos nacionais e internacionais. A busca pelos materiais foi realizada através das bases de dados especializadas, como o Google Acadêmico, para assegurar um aporte adequado.

Já a coleta de dados consistiu na busca sistemática por termos-chave relacionados à terceirização na logística, tais como "terceirização logística", "logística terceirizada", e outros, em consonância com palavras-chave como "benefícios", "desafios" e "tendências". Após, os resultados foram analisados com o intuito de identificar materiais que fossem relevantes para a revisão bibliográfica.

Para finalizar, a análise dos dados foi feita de forma qualitativa, sob o prisma das principais teorias para sínteses, conceitos e debates presentes na literatura atualizada. Foram destacadas as vantagens e desvantagens da terceirização na logística, bem como as lacunas de pesquisa identificadas possíveis direções para oportunidades de pesquisa.

### **IV. Resultados**

O surgimento da terceirização na área logística solidifica-se como uma resposta estratégica às transformações ocorridas no setor globalmente, o que ressalta a necessidade de as organizações interligarem eficiência, dinamismo em suas atividades e custos.

O presente artigo mostra oportunidades de pesquisa significativas, uma vez que explorar o impacto da terceirização na qualidade e confiabilidade dos serviços pode enriquecer a compreensão da gestão da cadeia de suprimentos e oferecer respostas importantes e práticas para as empresas.

A apresentação dos dados feitos nesta pesquisa, sedimentada em uma revisão bibliográfica cuidadosa, foi realizada por meio de análises qualitativas dos motivos desencadeadores, consequências do crescimento da terceirização na logística e seu panorama atual

Para mais, utilizamos uma variedade de elementos gráficos e textuais, como artigos, pesquisas recentes e bibliografias atualizadas, bem como citações de autores reconhecidos, com o intuito de enriquecer a discussão do tema proposto.

Durante nossa análise, identificamos uma relação crucial entre o gerenciamento das interações entre a organização, o mercado e as empresas, de modo que essas relações desempenham um papel fundamental no sucesso de uma organização que terceiriza algumas de suas atividades logísticas. Foi observado também, que existem diversas lacunas e desafios nesse contexto propícios para a realização de pesquisas relacionadas a essa problemática, dado o fato de que embora a terceirização possa trazer benefícios, como redução de custos e foco nas competências principais, há também o risco da perda de controle sobre essas atividades vitais.

Surge, portanto, a questão de até que ponto uma empresa deve especializar suas utilidades logísticas, especialmente considerando o cenário atual, no qual muitas empresas enfrentam o dilema de terceirizar uma parte significativa de suas operações

Como resultados, destacamos a importância estratégica da terceirização na otimização dos recursos empresariais e na melhoria da competitividade, além de considerar a integridade e a qualidade dos serviços ao cliente, aspectos fundamentais para garantir sua satisfação e a vantagem competitiva no mercado. Dito isso, há o reconhecimento, no entanto, dos desafios existentes na seleção de parceiros adequados e ao gerenciamento eficaz dos relacionamentos dentro das organizações, que atualmente centra-se como uma área perigosa dentro desse processo e que necessita de grande atenção.

Em conclusão, diante de um contexto global, a terceirização logística reflete uma tendência em direção a uma economia mais integrada e conectada estrategicamente, tendo a tecnologia da informação com um papel essencial nesse processo, que acelera a colaboração entre empresas e redes de suprimentos.

### **V. Conclusão**

É evidente que a terceirização logística desempenha um papel fundamental na otimização dos recursos, sendo uma solução eficaz para empresas e organizações que desejam aprimorar seus processos, diminuir os custos operacionais e voltar a estratégia para a competitividade e adaptação às demandas do mercado contemporâneo. No entanto, para que as empresas possam colher todos os benefícios dessa prática, é muito importante enfrentar alguns desafios importantes. São eles: a seleção adequada de parceiros e o gerenciamento eficaz dos relacionamentos terceirizados, que podem determinar de forma decisiva o sucesso ou fracasso das operações logísticas.

Além do mais, faz-se necessário equilibrar os benefícios da terceirização com a manutenção da qualidade e integridade dos serviços prestados aos clientes (fator crucial para a satisfação e fidelização destes) para que as empresas enxerguem a terceirização não apenas como uma medida de redução de custos, mas como uma estratégia de longo prazo, podendo melhorar sua competitividade de maneira significativa.

Como sugestões práticas para enfrentar esses desafios, sugere-se às empresas o melhoramento do processo de seleção de seus parceiros, com o foco em fornecedores que tenham a inovação e qualidade como prioridade em seus serviços, juntamente com o investimento em tecnologias que melhorem a comunicação e a integração entre as partes como, por exemplo, o uso de ferramentas de automação e inteligência artificial, que estão em um caminho de ser cada vez mais essenciais no gerenciamento de operações logísticas complexas. Uma vez que a logística global continua a evoluir, as tecnologias, como a inteligência artificial e a automação, terão um papel crescente na transformação das cadeias de suprimentos e uso dessas tecnologias poderá não apenas reduzir custos, mas também melhorar o controle operacional, o que facilitará a adaptação às constantes mudanças do mercado.

### Referências

- [1]. Ballou, Ronald H. Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos/ Logística Empresarial, 5ª Edição, 2006.
- [2]. Barnes, D.; Mieczkowska, S.; Hinton, M. Integrating Operations And Information Strategy In Ebusiness, European Management Journal, Vol. 21, N. 5, P. 624-632, 2003.
- [3]. Christopher, Martin. Logística E Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos: Estratégias Para A Redução De Custos E Melhoria Dos Serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- [4]. Dicionário Financeiro. O Que É Trade-Off. 2017-2024. Disponível Em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/trade-off/amp/>. Acesso Em 10 Out 2024.
- [5]. Fleury, A. C. C. Fleury, M. T. L. Estratégias Competitivas E Competências Essenciais: Perspectivas Para A Internacionalização Da Indústria No Brasil. Gestão E Produção, V.10, N.2, P.129-144, Agosto, 2003.
- [6]. Giosa, Lívio. IV Pesquisas Nacional Sobre Terceirização Nas Empresas - 2016. Disponível Em: <[https://www.cebrasse.org.br/downloads/cenam\\_resulta\\_do.html](https://www.cebrasse.org.br/downloads/cenam_resulta_do.html)>. Acesso Em: 28 Abr 2024.
- [7]. Hijjar, Maria Fernanda. Terceirização Na Logística. Disponível Em: <https://www.ilos.com.br/web/terceirizacao-logistica-no-brasi-l-2/>. Acesso Em 28 Abr 2024.
- [8]. Lacerda, Leonardo. Estratégia De Contratação De Prestadores De Serviço Logístico. ILOS, 2004. Disponível Em: <https://ilos.com.br/estrategia-de-contratacao-de-prestadores-de-servico-logistico/>. Acesso Em: 10 Out. 2024.
- [9]. Leiria, Jerônimo Souto; Saratt, Newton. Terceirização: Uma Alternativa De Flexibilidade Empresarial. 9 Ed. São Paulo: Gente, 1996.
- [10]. OLIVEIRA, José Edivaldo De; Canhete, Giselli De Fátima. Impactos Da Terceirização Na Estratégia Logística Das Empresas De Varejo. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento, Edição 02, Ano 02, Vol. 01, Pp. 587-603, 2017. ISSN:2448-0959. Disponível Em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/i-mpactos-da-terceirizacao>. Acesso Em 27 Abr De 2024.
- [11]. Abolbrasil. O Grande Reset: Relatório State Of Logistics 2023 Revela Um Setor Logístico Pronto Para Encarar Os Desafios Pós-Pandemia. 2023
- [12]. Silva, D. P. Et Al. Terceirização Logística: O Impacto Da Qualidade E Perspectiva Do Contratante. Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação - REASE, São Paulo, V. 9, N. 2, Fev. 2023.