

**FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**ALEX GUIDINI FERREIRA  
JESSICA CORRÊA CARLOS FERREIRA**

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE  
OPERADOR LOGÍSTICO**

**SERRA  
2016**

**ALEX GUIDINI FERREIRA  
JESSICA CORRÊA CARLOS FERREIRA**

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE  
OPERADOR LOGÍSTICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Administração da Serra como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador (a): Bruno Miguel da Silva

**ALEX GUIDINI FERREIRA**  
**JESSICA CORRÊA CARLOS FERREIRA**

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE  
OPERADOR LOGÍSTICO**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como  
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em 13 de Dezembro de 2016.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**



---

**Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA**

**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**



---

**Prof. Esp.: MARCELO ROBERTO SARCINELLI**

**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**



---

**Prof. Me.: RITA DE CÁSSIA BARCELLOS ALMEIDA**

**(Faculdade Doctum de Administração da Serra)**

# LOGÍSTICA EMPRESARIAL: TERCEIRIZAÇÃO ATRAVÉS DE OPERADOR LOGÍSTICO<sup>1</sup>

GUIDINI, Alex F.; CORRÊA, Jessica C. F<sup>2</sup>.

## RESUMO

O trabalho apresentado visa compreender a terceirização de serviços em operadores logísticos como diferencial competitivo, procura aperfeiçoar o processo produtivo, produzindo em maior número e com melhor qualidade, usando menos matéria prima. A terceirização procura realizar este processo considerando a técnica de dividir o processo produtivo em etapas e especializando e melhorando o trabalho em cada uma delas. O objetivo deste artigo é apontar as vantagens obtidas em se terceirizar os serviços de um operador logístico. Será realizado uma pesquisa qualitativa com foco em um operador logístico, com o intuito de demonstrar a importância da terceirização logística para construir e manter diferenciais competitivos.

**Palavras-Chave:** Logística, terceirização, diferencial competitivo.

## 1.INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil vem passando por diversas transformações importantes, podendo destacar principalmente os setores econômicos e industriais. Junto à essas mudanças, muitas organizações vêm contribuindo cada vez mais com o seu crescimento para o desenvolvimento e a globalização do país.

Durante este período muitas empresas permaneciam com o seu posicionamento diante do mercado de forma irrelevante, as empresas só se preocupavam com a sua sobrevivência e não davam a devida importância para as atividades de logística. A partir daí as empresas passaram a perceber que para se manter no mercado, que era altamente competitivo a logística veio ser uma atividade rentável e que poderia fazer que seu posicionamento ficasse ainda mais forte perante a outras empresas.

Após esses processos de mudanças e transformações, as organizações começaram a identificar que poderia ter um ganho maior e conseqüentemente reduzir custos

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel de Administração.

<sup>2</sup> Aluno (s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2016/2. E-mail dos autores: alex\_ggs@hotmail.com; jessica\_\_\_ferreira@hotmail.com

operacionais logísticos, para esse efeito era-se necessário muito planejamento, conhecimento e alto investimento de capital.

No decorrer dos anos, as organizações identificaram que poderiam impulsionar suas atividades logísticas com a terceirização, obtendo vantagens competitivas, podendo aumentar a qualidade no atendimento de seus clientes, que estão cada vez mais exigentes. Com isso, a terceirização ficou conhecida como uma atividade rentável e menos onerosa para as empresas, e sendo considerada um diferencial competitivo para elas. Nesse mesmo sentido, surgem empresas especializada na prestação de serviços logísticos terceirizados, que ficou denominado como operadores logísticos, que por sua vez, foram se espalhando pelo mundo, apresentando resultados satisfatório para seus contratantes. Os principais objetivos que a terceirização traz são: agilidade, flexibilidade, competitividade e redução custos, sendo uma decisão estratégica visando à melhoria e modernização das relações empresariais.

O presente artigo tem como objetivo estudar o fenômeno da crescente utilização da terceirização através de operadores logísticos e as vantagens desse tipo de serviço, bem como apresentar o conceito de uma empresa que atua na terceirização logística, e sua relação com os clientes.

A escolha deste tema se dá em virtude da importância do assunto nos dias atuais, na medida em que se tornam mais complexo os desafios para alcançar diferenciais na gestão empresarial, cresce também a preocupação das empresas em agregar valor aos seus produtos através da terceirização da logística e da contratação de operadores, que surgem como uma ideia de solução para os problemas das organizações, onde podemos destacar a diminuição dos custos, redução da estrutura organizacional, especialização, flexibilidade, aumentando a produtividade e com foco na atividade principal da empresa. Os operadores logísticos buscam suprir as demandas e atender com total eficácia as necessidades das empresas.

## **2. LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

### **2.1 Conceitos e Definições**

De acordo com o autor Ferreira (2006) logística é uma palavra de origem francesa que significa "alojar". Está conectada ao deslocamento de tropas, suprimentos, sendo assim, considerada sua origem ligada às operações militares. A logística adquiriu grande importância na década de 1980, nos países desenvolvidos, já nos

países em desenvolvimento o aumento da importância só ocorreu a partir da década de 1990. Atualmente a logística passa a ser considerada um dos grandes processos importantes na estratégia competitiva das empresas (GUTIERREZ, 2006).

Durante décadas a aplicação dos conceitos de logística, estiveram vinculadas ao segmento militar, contudo a aplicabilidade e o próprio conceito sofreram mudanças significativas no decorrer do tempo. Martins (2001) diz que a logística é o processo de controlar, implementar e planejar, de maneira eficaz, em todo o processo do fluxo, armazenagem de matérias-primas, produtos acabados, durante a produção, estoques, e todas as informações relativas dessas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cliente final), com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes. Atualmente, leciona-se que a atividade se encontra fundamentada em três pilares básicos: armazenagem, estoque e transporte. Quando se produzia em excesso os produtos, se tornam estoque, para garantir sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E para que pudesse realizar a troca e entrega no destino (cliente), para efetivar o serviço, é necessário transportá-lo do local de produção até no local de consumo (MARTINS, 2001).

Para Christopher (1997, p.2) o conceito de logística se define como:

O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Já Ballou (1993, p.45) afirma:

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto do 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.

Fleury (2000) destaca que com as mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho, os consumidores e os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes. Isso se reflete na demanda crescentes dos serviços logísticos. A grande pressão por redução de estoques fez com que os clientes comprassem menos e em menores quantidades, exigindo menores prazos de entrega, livres de atrasos ou erros. A logística empresarial passa a ser considerada, uma ferramenta gerencial e uma atividade estratégica com fonte de potencial de vantagem competitiva, ela não é

mais apenas uma forma moderna de gerenciar. Passa a ser também de grande importância na atividade econômica, contribuindo significativamente para a estrutura de custos das empresas.

## **2.2 Histórico da Logística**

O termo Logística e a análise da logística, sempre esteve muito presente na área militar, tanto que encontramos uma série de menções a logística em livros escritos antes mesmo de Cristo, o general Sun Tzu em sua obra a arte da guerra, inclusive cita nos que “ A linha entre a ordem e a desordem passa pela logística” o que nos denota que o planejamento e a análise sobre os conceitos de logística não são algo novo, mas algo que permanece a muitos anos, antes mesmo de Cristo (MARQUES, 2012).

Os generais ordenavam suas equipes que se deslocassem de forma ordenada e na hora certa, e que cuidassem e organizassem do estoque de munição e equipamentos. Na década de 1940, a partir da Segunda Guerra é que a logística ganhou força e grande importância, na época os generais desenvolveram técnicas para suprir as necessidades das tropas em campo de batalha. Estudos eram feitos para traçar rotas mais seguras, bem como avançar ou recuar de acordo com as necessidades do momento, de acordo com isso, a estratégia a ação e o plano, tinham que estar muito bem alinhados (BULLER, 2012).

Com o passar do tempo, logo após as guerras, em virtude da competitividade crescente do mercado, o que fez com que as empresas passassem a buscar para si os conceitos que antes só eram usados nas áreas militares, agora para o seu diferencial competitivo.

Com o crescimento da concorrência, as empresas começaram a notar a importância estratégica que o planejamento logístico realizava na área militar, e começa a trazer esse conhecimento para dentro de seu planejamento. Novaes (2001) cita nos que a logística está estruturada em quatro fases, sendo que a primeira ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial, no momento em que essas empresas tentavam preencher espaços no mercado consumidor. Ainda não existia tecnologia de sistema e os processos eram feitos de forma manual. A segunda fase teve como destaque a variação dos produtos, tendo em vista que as empresas começaram a perceber as mudanças do mercado, e também a considerar importância da gestão de cadeia de

suprimento, que nada mais é que a gestão de atividades que transformam as matérias-primas em produtos finais, e que entregam esses produtos finais aos clientes. A terceira etapa da história da logística teve como principal característica a chamada integração dos agentes da cadeia de suprimentos. Neste período, houve uma importante evolução que deu base para o crescimento e melhoria da logística, as ferramentas tecnológicas avançaram de forma significativa nas organizações, o que permitiu que estas tornassem cada vez mais seus processos ágeis e confiáveis. A forma de pensar era voltada para a redução de custos em nível de estoque. A quarta fase, se iniciou na década de 1990 que teve um marco pela globalização, onde as empresas se tornavam mais competitivas em um cenário de grandes mudanças, tendo em vista que os fatores de diferenciação competitiva eram fatores como, qualidade, custos, flexibilidade e desempenho na entrega. Um dos principais acontecimentos dessa fase foi a integração dos processos ao longo da cadeia de suprimento (NOVAES, 2001).

### **2.3 Logística No Brasil**

No ano de 1960, as mudanças no mercado aconteciam de forma muito lenta e o ciclo de vida dos produtos ocorriam de forma mais longa, onde tudo estava sobre o controle das empresas. A logística teve grande participação nessas mudanças, para que as empresas alcançassem ao cenário que estamos hoje. Só na década de 90 que vieram ocorrer essas mudanças no Brasil, assim que aconteceu a redução das taxas de importação, com esse novo cenário e com o aumento da concorrência as empresas brasileiras passaram a ser mais competitivas, ou poderiam até mesmo perderem o seu mercado e fecharem as portas. Com essas mudanças, a logística vem tendo cada vez mais um papel de grande importância dentro das empresas (MARTINS, 2001).

Segundo Fleury (2006), atualmente a logística no Brasil tem se tornado um meio de negócio pelo qual vêm se qualificando e evoluindo de uma forma muito rápida comparando nos últimos anos.

Fleury (2006, p.48) destaca:

Resultados de pesquisa realizada pelo CEL indicam que em seu conjunto as 500 maiores empresas industriais brasileiras gastam cerca de R\$39 bilhões por ano com suas operações logísticas, o que equivale, na média, a 7% de seu faturamento. É bom lembrar, no entanto, que esse percentual varia significativamente entre empresas e setores industriais, numa faixa



que vai de menos de 5%, a mais de 20%. Setores com os de bebidas, alimentos e materiais de construção se destacam pelos altos gastos logísticos, bem superiora à média nacional. No país como um todo, estima-se que os gastos com logística atinjam o montante de R\$160 bilhões por ano.

O Brasil tem vivenciado momentos promissores no ramo da logística, influenciando na evolução fundamental para auxiliar no seu crescimento. Desta forma acaba não ocorrendo um grande desenvolvimento de economia sem uma boa infraestrutura, para atingir a evolução, isso tem sido desafiador a cada instante, portanto será necessário analisar a estrutura para alcançar os objetivos futuros do país (FRETТА, 2006).

Devido as mudanças tecnológicas devemos nos atentar de uma forma cuidadosamente aos planejamentos e a organização para que todo o conhecimento possam ser enquadrar nesse novo ambiente, de acordo com a evolução tecnológica dentro da logística. O Brasil tem sofrido bastante na adaptação, dentro dessas mudanças que vem ocorrendo, podemos relatar vários fatores sendo modificados, sendo de relacionamento diretamente aos clientes, na organização estrutural, nas atividades das operações e principalmente nos méritos financeiros (FLEURY, 2006).

Segundo Meirim (2004), sabemos que o Brasil está vivendo um momento desafiador nas empresas, a concorrência está gerando uma competitividade constante, o que faz com que as empresas aprimorem as suas tecnologias para não ficarem atrasadas perante aos seus concorrentes, buscando cada vez mais melhorias constantes, procurando atender as melhores formas de adquirir a credibilidade ao cliente. Não é uma tarefa fácil, então algumas empresas acabam optando por reduções de custo, às vezes tomam algumas atitudes de uma forma mais isolada, e não gerando o resultado quanto esperado. Olhando por outra parte, algumas empresas consideram a logística como um rumo estratégico competitiva bem qualificada, com isso acabam sendo estrategistas e coordenando seus bens gerenciais de uma forma mais adequada, analisando todo o procedimento do início da matéria prima até a entrega do cliente final.

De acordo com Martins (2012, p. 4).

Além da sua importância para as organizações em geral, a logística pode proporcionar ganhos para a sociedade, segundo dados da ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística) apud Vieira (2002. p.13), "estima-se que no Brasil, os custos logísticos representem até 18%

do PIB, cerca de 230 milhões de Reais, enquanto nos Estados Unidos o percentual é de apenas 11%”.

Dentro das organizações, é necessário existir um relacionamento harmônico e uma sincronização entre todos os departamentos, buscando a agilidade de todo o processo. Sendo que todo o processo da organização logística deve se interligar a uma visão integrada para que possa contribuir em eliminar os desperdícios e melhorando o resultado proporcionado (KLASSEN, 2012).

#### **2.4 Logística Como Vantagem Competitiva**

De acordo com Salum (2012) buscando sempre melhorar, fazer um bom planejamento, faz com que a organização se torne mais forte e sempre na frente de qualquer outra empresa. Atualmente as empresas vem apostando na logística como um poder de diferencial competitivo, buscando sempre aperfeiçoar para que acompanhe a satisfação do cliente e gerando uma fidelidade nos negócios, pelo qual deve-se obter o foco.

Christopher (1997, p.9) ao relatar a importância da vantagem competitividade no mercado:

A vantagem competitiva surge de maneira como as empresas desempenham estas atividades discretas dentro da cadeia de valor. Para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve proporcionar valor para os seus clientes desempenhando as atividades de modo mais eficiente do que seus concorrentes ou desempenho as atividades de forma que crie maior valor percebido pelo comprador.

Segundo Christopher (1997) a vantagem competitiva é analisada em vários sentidos, sendo uma delas está envolvida a capacidade de se organizar, se diferenciando de todos aqueles pelo qual obtém a concorrência aos focos do cliente, na outra análise também é a sua capacidade de realizar operações com baixo custo, obtendo um valor bem lucrativo.

Provvident (2006, p.13) destaca:

Pode-se dizer que no Brasil o que vem ocasionado estas mudanças é a privatização de operações portuárias, privatização operacional da malha ferroviária, o renascimento da navegação de cabotagem. Internacionalmente, a abertura econômica mundial tem sido uma das principais responsáveis por este cenário. A logística como diferencial competitivo agrega cada vez mais valor aos serviços de comercio exterior prestando por empresas e países.

A concorrência na logística tem sido bastante globalizada, fazendo com que a empresa busque mais e mais as vantagens em permanência no mercado e principalmente em sua concorrência, ainda mais com a crise atual, é um motivo pelo qual deve-se lutar para que seja o foco aos olhos do cliente. Um fator importante em relação ao diferencial competitivo são os sistemas bem eficientes e rápidos, que facilita a separação e diminui o intervalo das demandas e das produções, buscando uma ótima facilidade ao meio de se administrar e a compra de materiais de onde é retirado até a chegada ao consumidor. Desta forma busca a entregar com um ótimo prazo ao cliente, com as condições esperada do consumidor reduzindo o custo financeiro (REIS, 2004).

### **3.TERCEIRIZAÇÃO**

#### **3.1 Conceitos e Definições**

Para Carvalho (2006) a terceirização se define como um determinado serviço realizado por outra empresa, muitas empresas atualmente acabam se terceirizando pois necessitam aprimorar a forma de atendimentos aos seus consumidores internos e externos. Uma das grandes mudanças atualmente é a terceirização de serviços que se referem à contratação pelas empresas de negócios que vem de fora e que fornece o trabalho especializado e conhecimento.

Rolim (2013) diz que a ideia de terceirizar o serviço logístico partiu do princípio da redução de custos. Ao implantar esse processo os administradores perceberam que a terceirização, não reduzia custos apenas, mas também proporcionavam para as empresas vantagens competitivas, conforme elas passavam a priorizar a sua atividade ou o seu produto.

Para o autor Pierre (2000, p.264 a 265) existem novos elementos de terceirização, destacando os abaixo:

Forças competitivas estimularam uma nova visão para a terceirização, baseada em uma filosofia de alinhamento e amaciamento do padrão de fluxo para otimizar a qualidade, flexibilidade, estoque, custo e tempo de resposta globalmente ao longo do sistema logístico. Como mencionado, essa visão de terceirização produziu duas mudanças significativas. Na indústria, um padrão de fluxo hierárquico distinto evoluiu, enquanto na empresa, a base inteira de relacionamentos de negócios entre compradores e fornecedores foi redefinida.

Segundo Araújo (2007), a terceirização se originou nos Estados Unidos, após o início da segunda guerra mundial, uma vez que as indústrias bélicas se concentravam para desenvolver a produção de armamentos e delegar atividades a empresas prestadoras de serviços, e se confirmou como uma técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o grande desenvolvimento da indústria.

A terceirização se iniciou no Brasil, na década de 60 com a chegada de empresas multinacionais. Porém as empresas que utilizavam dos serviços de terceiros não enxergavam o grande potencial que a terceirização poderia oferecer e a utilizavam apenas para economizar em atividades que tinha menos importância sem se preocupar em gerar ganhos de competitividade, eficácia e eficiência nos serviços. Do mesmo jeito as empresas que ofereciam os serviços de terceiros não tinham a menor especialização, apenas fornecia mão de obra para a disposição do tomador de serviços sem nenhum profissionalismo (ARAÚJO, 2007).

### **3.2 Terceirizações Logísticas: Vantagens e Desvantagens.**

Devido as quedas financeiras, crise mundial, as empresas estão em busca dos méritos logísticos para aumentar a sua lucratividade, obtendo uma forma vantajosa no mercado competitivo, que atualmente se encontra gerando um grande objetivo de aumentar e acelerar a agilidade buscando a total eficiência e sempre aperfeiçoando o nível de atendimento ao cliente, garantindo a satisfação e a credibilidade com todos. (DORNIER, 2000).

Com o processo da terceirização podemos relatar os benefícios vantajosos: Diminuição dos desperdícios, penetrar em novos mercados, redução de custos, maior agilidade nas tomadas decisões, flexibilidade nos processos, qualidade no nível de serviço, foco maior na competência central na empresa, aumentando a rentabilidade e crescimento, tendo acesso as novas tecnologias e aos dados de telecomunicações, operações tecnológicas de armazenagem (IMHOFF, 2005)

Segundo Fleury, Figueiredo e Wanke (2000, p. 483),

Vários são os motivos para que uma empresa escolha por terceirizar suas operações logísticas. Entre eles estão: manter o foco da empresa no seu core business; a redução de custos operacionais da empresa, ou com equipe; redução na aquisição de ativos (equipamentos, estrutura); melhoria na qualidade dos níveis de serviço logístico prestado aos clientes; maior controle e flexibilidade nas atividades logísticas; maior eficiência na

execução de atividades operacionais; ter a disposição um maior know-how para a geração de novas soluções logísticas; melhoria de TIs utilizadas; expansão de mercados.

Já na visão de Martins (2001, p. 31).

As principais vantagens da terceirização seriam: alternativas para melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido para o cliente; alternativas para melhorar a produtividade da empresa; obter um controle de qualidade total dentro da empresa; diminuir encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço; desburocratizar a estrutura organizacional da empresa, simplificando a estrutura empresarial.

A terceirização além de trazer inúmeras vantagens também pode apresentar algumas desvantagens para o contratante. Quando a empresa decide por terceirizar o seu serviço com o propósito único de redução de custos, corre o risco de ficar vulnerável a contratos mal feitos, fazendo com que a ideia de reduzir custos, se torne uma redução de lucros ou até mesmo a perda de clientes.

Para Giosa (1997, p. 85), citado por Rolim (2013, p. 15, 16)

As principais desvantagens da terceirização seriam: desconhecimento da Alta Administração; resistências e conservadorismo; dificuldade de se encontrar a parceria ideal; risco de coordenação dos contratos; falta de parâmetros de custos internos; custo de demissões; conflito com os Sindicatos; desconhecimento da legislação trabalhista.

De acordo com Rosa (2007) podemos relatar também as desvantagens: Risco de desemprego, não absorvendo da mesma proporção a mão-de-obra, demissões de início, gerando custo de demissões; a terceirização acaba afetando aos terceirizados, portanto em geral trabalham em condições ruins, aumentando o risco a ser administrado, gerando desentendimento com os sindicatos, com essas desvantagens acabam gerando um desconforto e criando um conflito entre o trabalho e o trabalhador; dependência de TI; gerando aumento de dependência de terceiros e muita dificuldade de encontrar uma parceria leal, acaba faltando cuidados na escolha de fornecedores; perda de vínculo com o empregado.

Imhoff (2005) afirma que quando se obtém corretamente um contrato bem analisado e bem preparado de uma empresa terceira, a prestação de serviços pode trazer grandes benefícios e comprovar que todos podem ganhar tanto o cliente quando o contratante.

### **3.3 Razões que Justificam a Terceirização.**

Diante de um cenário altamente competitivo, as organizações estão procurando uma forma de inovar e de se especializar. As organizações começaram a perceber que precisavam ser mais transparentes, mais visíveis diante do mercado, deixando de ser uma gestão burocrática e centralizada, adotando processos participativos tanto na área administrativa quanto operacional, trazendo uma decisão mais analisadora e verificada na decisão de terceirizar, pois a análise empresarial vem analisando a necessidade da empresa sendo se a logística irá atender ou não os seus processos, buscando se é vantajoso a união da gerencia quanto a capacidade do operador, esse relato faz com que seja verificado o envolvimento da terceirização nas empresas (DORNIER, 2000).

De acordo com essa nova forma de gestão, alguns autores recomendam a terceirização. Quando as organizações adotam a terceirização como diferencial, percebem que não perdem o poder e nem o controle de sua gestão, mas sim, com planejamento ela proporciona modernidade empresarial, inovação, projetos com os resultados desejados, criação de valores para a empresa, melhoria nos processos e redução dos custos.

Para outros autores o que levam as organizações a terceirizar suas atividades se define em dois fatores, divididos em mensuráveis e não mensuráveis, podemos considerar dentre as mensuráveis como exemplo a redução de custos e dentre as não mensuráveis, podemos citar os esforços que são direcionados para o próprio negócio, mas dentro de todos as razões para se terceirizar a que mais se cita é a redução de custos (FERREIRA, 2006).

## **4. OPERADOR LOGÍSTICO**

### **4.1 Conceitos e Definições**

As empresas prestadoras de serviços logísticos conhecidas como operadores logísticos, passaram a existir com a intenção de atender as necessidades de mercado. Fleury (2001) destacam que o surgimento das atividades de operadores logísticos se tornou notáveis a partir de 1994 com a estabilidade da economia no Brasil. A partir de 1997, grandes empresas estrangeiras de prestação de serviços começaram a atuar no Brasil com novos serviços, passando a gerar novas necessidades para as empresas contratantes. A chegada dessas empresas teve

grande importância para o país, várias transportadoras se transformaram em operadores logísticos para que pudessem atender essas novas necessidades do mercado.

Operador logístico é uma empresa que fornece serviços especializado em gerenciar e executar todas as atividades logísticas com qualidade, mão de obra qualificada, e com avanço tecnológico de sistema mais bem preparado em todos os processos da cadeia de abastecimento de seus clientes, e deve ter competência para, no mínimo, atender as três atividades básicas: armazenagem, controle de estoque e gestão de transporte. Existem outros serviços oferecidos como diferenciais de cada operador; podemos citar como por exemplo, relatórios e indicadores de resultados como, KPIs, performances, entre outros (FLEURY, 2006).

Muitas empresas têm terceirizado algumas das suas atividades, que não fazem parte do seu foco principal, e dentre estes serviços, podemos destacar a terceirização das atividades logísticas. Frente a esse cenário, os denominados prestadores de serviços logísticos estão em grande expansão, sendo certo que, com isso as empresas contratantes passam a exigir destes cada vez mais a excelência dos serviços prestados (CARVALHO, 2006).

Dornier (2000), destaca que com o grande avanço da logística na atualidade como fonte de vantagem competitiva, surgiu um rápido crescimento no mercado de operadores logísticos, muitas empresas de logística relataram um crescimento anual de 50%, essas empresas criaram um ramo de negócio independente, oferecendo serviços de qualidades com um custo mais baixo.

Às empresas passaram a identificar que poderiam obter melhorias operacionais a partir da descentralização das tarefas, impulsionando a terceirização de seus serviços, que a partir de então passam a ser notados como uma atividade rentável ou menos onerosa para as organizações, se transformando em um eventual diferencial competitivo às organizações. Neste sentido, surgiram empresas especializadas na prestação de serviços logísticos terceirizados, hoje comumente conhecidos como operadores logísticos, que diante de um cenário de altíssima concorrência se espalharam pelo mundo, apresentando números satisfatórios para a empresa que contratam estes serviços, tanto quanto para as prestadoras (ARAÚJO, 2007).

A prestação de serviços de operadores logísticos é, sem dúvida, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna. Segundo Bowersox (1996), citado por Fleury (2000), somente nos EUA surgiram mais de 100 novos operadores logísticos entre 1990 e 1995. O mercado para essas empresas no EUA, era de US\$ 7,0 Bilhões, podendo atingir um total de US\$ 60 Bilhões em 2002.

No Brasil em 2002, tínhamos 124 operadores logísticos faturando, no total de R\$ 4,7 bilhões no mercado brasileiro. Em 2007 o mercado nacional chegou a equivalente a R\$ 25,5 bilhões, sendo formado por 127 operadores (ALBERGARIA, 2009).

Podemos constatar o desenvolvimento do setor no Brasil através de pesquisas realizadas junto a 93 empresas industriais brasileiras onde se revelou que 45% destas pretendiam aumentar suas despesas logísticas e que 81% das empresas pesquisadas se diziam satisfeitas com a terceirização nos galpões e das atividades logísticas, sendo certo que em vários tipos de empresa os operadores logísticos têm presença marcante em diversas atividades (BRANSKI, 2008).

#### **4.2 Segmentação das Empresas Prestadoras de Serviços Logísticos (operador logístico ou prestador de serviço)**

Os tipos de prestadores de serviços (um Prestador de Serviço Logístico ou Operador Logístico), podem ser classificados com base na oferta de serviços.

Fleury (2000) destaca a diferença entre um prestador de serviço logístico tradicional e um operador de serviço logístico.

Prestadores De Serviços Tradicionais - oferece serviço padronizado, não específico; procuram a se concentrar em uma única atividade logística: transporte, armazenagem ou estoque; e diminuir o custo específico da atividade contratada; os contratos de serviços são de médio a curto prazo (6 meses a 1 ano); as negociações acontecem mais rápidas para os contratos (semanas) e em nível operacional.

Operador Logístico Integrado - oferece serviço sob medida, personalizado; atividades de forma integrada: transporte, estoque e armazenagem; a empresa contratante tem como objetivo reduzir os custos da logística, aumentando a flexibilidade e melhorando os serviços; os contratos de serviços são de longo prazo (5 a 10 anos); as negociações de contratos são longas e em alto nível gerencial (FLEURY, 2000)



Lima (2004, p. 47) citado por Ferreira (2006) diz que uma das principais diferenças entre um operador logístico e um prestador de serviços logísticos, é o fato de um operador logístico oferecer um leque maior de atividades logísticas que são direcionadas de forma mais coordenada, enquanto que um prestador de serviço logístico executa qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como por exemplo apenas a armazenagem e o transporte.

Fleury (2000, p.43) apresenta uma definição mais flexível de operador logístico, “É um fornecedor de serviços logístico integrado, capaz de atender a todas ou quase todas necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada [...]”.

O mais importante na contratação de um operador logístico é a integração das atividades para a prestação de serviços, não apenas a terceirização, pois a maioria delas já estavam sendo feitas de forma segmentada (FLEURY, 2000).

### **4.3 Vantagens e Desvantagens na Contratação de um Operador Logístico**

Nesse cenário atual que estamos de alta competição no mercado, com uma área operacional em grande crescimento e um avanço tecnológico sofisticado, contribuíram de forma decisiva para aumentar a demanda de operadores logísticos, tornando o papel desses operadores essenciais nos resultados das empresas. Ao contratar um operador logístico, pode-se trazer vantagens básicas em relação a custos e qualidades nos serviços oferecidos, porem além disso os operadores logísticos podem trazer vantagens competitivas os seus clientes, em pelo menos 3 situações: flexibilidade operacional, reduzir investimentos em ativos e focar na atividade central do negócio. No momento que a empresa contrata um operador logístico, a mesma tem a possibilidade de reduzir investimentos em pessoal, armazenagem, tecnologia, frota, em tudo que reflete diretamente em melhoria de retorno sobre ativos e investimentos da empresa (FERREIRA, 2006).

De acordo com o mesmo autor, ao contratar um operador logístico, além de oferecer inúmeras vantagens, também pode gerar algumas desvantagens para a empresa contratante, o não atendimento das metas combinadas, a dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico e perder o acesso as informações chaves do mercado.

## **5. METODOLOGIA**

Para o presente artigo realizou-se um estudo relativo à possibilidade de terceirização de uma determinada atividade ou serviço de uma empresa através de um operador logístico.

Para se obter o objetivo pretendido, que é apontar as vantagens obtidas ao se contratar os serviços de um operador logístico, para tal, escolhemos algumas empresas que terceirizarão os serviços através da empresa Unilog Express Logística LTDA, que atua como operador logístico no estado do Espírito Santo no município de Serra. A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo. Para a obtenção de dados, foi aplicado um questionário semiestruturado para os 6 maiores e principais clientes da empresa Unilog num total de 22 empresas, onde entrevistamos pessoalmente os gestores responsáveis de cada cliente. O intuito da aplicação deste questionário é identificar quais as vantagens que a empresa obteve ao contratar os serviços de um operador logísticos.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **6.1 Apresentação da Empresa**

A partir da união de profissionais que já atuavam no ramo de distribuição de produtos farmacêuticos e cosméticos a mais de vinte anos, foi fundada a empresa Unilog Express Logística S.A no ano de 2008 que integra, contudo, o grupo Unilider, que já atua no mercado aproximadamente 20 anos. A UNILOG surgiu da necessidade de alguns clientes da Unilider em busca de terceirização, visando uma melhoria contínua em suas operações. Desde então a experiência e os investimentos em tecnologia e logística, levaram a empresa a assumir uma posição de referência no mercado de operador logístico no estado do Espírito Santo. A atuação da empresa ao longo dos anos foi marcada pela forte parceria e pelo comprometimento com os seus clientes. Sua performance tem sido reconhecida pela qualidade aprimorada dos serviços prestados e pelo atendimento às exigências legais, conforme a necessidade de cada categoria de produtos.

A Unilog Express Logística S.A possui em seu quadro profissional aproximadamente 120 funcionários entre eles operacionais e administrativos. A empresa conta com uma localização estratégica, localizada no município de Serra/ES e estrategicamente posicionada a cerca de 9 quilômetros de distância da rodovia BR

101 (hoje um dos principais pontos de escoamento de cargas da região) e a apenas 30 quilômetros do Aeroporto de Vitória, facilitando uma rápida distribuição a nível nacional dos produtos de seus clientes. A empresa conta com uma área construída de 12.100 m<sup>2</sup> para realizar as atividades de armazenagem e expedição de mercadoria, possuindo 30 docas para carga ou descarga de mercadoria, utilizando de modernos equipamentos e sistemas para o manuseio de produtos, proporcionando maior agilidade na operação e gerando maior economia e eficiência.

Nos armazéns da empresa se destacam as seguintes operações: Logística Integrada; recebimento; armazenagem; manuseio de produtos; picking; expedição controlada; produção de pedidos.

Atualmente a Unilog Express possui em sua cartela de clientes 25 parceiros que atuam nos segmentos farmacêuticos, eletrônicos, e-commerce, distribuição, varejo e atacadista. Para a obtenção de dados, foi montado um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, para tal, foi selecionado cinco parceiros que atuam exclusivamente na distribuição de medicamento e cosméticos em nível nacional.

## **6.2 Apresentação de Resultados**

A obtenção de um serviço logístico pode variar por diversos motivos, na pesquisa aplicada ao serem perguntados para as empresas pesquisadas, qual seria o real motivo para a contratação deste tipo de atividade, identificou-se que os clientes ora analisados se preocupam primordialmente com o foco nas atividades centrais, outro item que também teve destaque na pesquisa e seria consideravelmente relevante para as empresas é a qualidade dos serviços prestados por essas empresas especializadas. Em algumas pesquisas bibliográficas realizadas, observamos que não é somente estes itens que são importantes na contratação, algumas empresas visam principalmente a redução de custos operacionais na aquisição destes serviços.

Muitas empresas buscam vantagens e melhorias nas suas atividades logística com esse modelo de serviço, a qualidade do nível de serviço, o controle de custos e a flexibilidade nas variações de demanda, foram algumas vantagens que as empresas entrevistadas enxergaram na prestação de serviço de um operador logísticos. Segundo o cliente um operador se diferencia dos outros operadores no atendimento diferenciado ao cliente, de acordo com sua particularidade.

Grande parte das empresas entrevistadas acreditam que a Unilog Express possui um excepcional diferencial logístico que é estar estrategicamente posicionada, essa estratégia de posicionamento subdivide em dois grandes aspectos, a primeira das estratégias é o fato da empresa estar posicionada no estado do Espírito Santo, que possibilita num raio de apenas 1000 km o acesso as mais importantes cidades da região sudeste e centro oeste, tal fato colabora de forma muito positiva com a escolha do estado para as organizações, paralelamente a esse posicionamento estratégico a nível estadual e municipal, a empresa Unilog fica localizada no município de Serra próximo ao aeroporto e dos principais portos e rodovias possibilitando o fácil acesso e recebimento de produtos e serviços de seus clientes. Este fato agrega um diferencial para empresa Unilog de acordo com as informações relevantes posicionadas pelos clientes.

Identificou-se a partir da pesquisa realizada que um dos principais fatores levados em consideração pelos clientes foi uma melhoria constante do processo, tendo se em vista que alguns clientes realizavam operações logísticas próprias, e por desconhecerem algumas características logísticas específicas, a Unilog em virtude de se dedicar exclusivamente a logística possibilitou aos clientes algumas melhorias significativas, alguns deles mencionam entre outras coisas que a partir do momento da contratação o nível de erro de separação e expedição reduziu significativamente, isso se deu principalmente em função da adoção de métodos eletrônicos automatizados que possibilitam a maior acurácia no controle de estoque, tais situações melhoram de forma significativa esses índices de falha, e direta e indiretamente essas falhas são percebidas pelos clientes de nossos clientes ou pelos consumidores finais que agora estão cada vez mais satisfeitos, esta satisfação dos consumidores finais para com os nossos clientes é um fator preponderante mencionado na entrevista como um diferencial realizado pelo operador logístico Unilog. Outro fator muito importante e estratégico que foi citado por alguns clientes, é o fato da empresa estar localizada dentro de um condomínio logístico, existindo toda uma infraestrutura de segurança eletrônica através de câmeras, alarmes e segurança física a partir de vigilância e outros meios muito elevado, e o custo disso por ser tratar de um condomínio logístico acaba sendo infinitamente menor do que se a empresa tivesse todo esse custo sozinha, a percepção dessa segurança, ainda mais num mercado infelizmente suscetível a avarias e furtos tal qual o mercado de

medicamentos, trouxe um diferencial para os clientes desse segmento da Unilog, outro diferencial expressivo no segmento de medicamentos que a empresa oferece, baseia-se no fato da Unilog possuir um dos poucos armazéns totalmente refrigerado do Espírito Santo, atualmente em virtude da legislação sanitária os medicamentos e demais itens precisam de um rigor extremamente grande no seu armazenamento e hoje a Unilog é pioneira no fornecimento de soluções nesse sentido.

Esse fato faz com que vários dos seus clientes sempre optam por pensar na Unilog quando pensam em realizar seus procedimentos logísticos específicos, entre outros serviços a Unilog caracteriza-se por realizar recebimento, armazenagem, separação de pedidos por picking, expedição, inventários cíclicos e periódicos, apresentar relatórios e indicadores aos clientes.

Após análise identificou que as empresas entrevistadas avaliaram o sistema de gerenciamento e conseqüentemente o sistema de informação da empresa Unilog como bom ou ótimo, o que não significa necessariamente que a empresa não precise de melhorias, muito pelo contrário, nesse mercado altamente competitivo é imprescindível que as empresas estejam sempre inovando, criando novas formas para buscar constantemente melhorias significativas para o processo produtivo, se diferenciando cada vez mais, então o prestador de serviço Unilog espera continuar crescendo e oferecendo cada vez mais melhorias constantes aos seus parceiros de forma a mantê-los sempre juntos com a empresa.

Hoje identificou-se que grande parte dos clientes avalia que a qualidade e a confiabilidade são um importante item a ser relevado em consideração na contratação do operador logístico, a partir da pesquisa identificamos que vários dos clientes estão satisfeitos com a confiabilidade da empresa, alguns mencionam inclusive o fato de que os índices de erros de separação são cada vez menores do que outros operadores ou os de operações diretas, e essa confiabilidade precisa ser cada vez maior para que os clientes possam manter-se cada vez mais fiel ao contrato, a Unilog passa a confiabilidade para o cliente dele ter certeza, que o que ele está pedindo irá chegar, a acuracidade do estoque está correto para que ele possa vender, e de que o produto não irá vencer para seu cliente final, e afim de garantir a confiabilidade de informações de dados, realiza uma série de procedimentos como inventários cíclicos e análises.

Podemos observar que mesmo os clientes estando satisfeitos com o seu operador logístico, nos dias atuais, diante de um mercado promissor e altamente competitivo, sempre se faz necessários que as empresas especializadas em terceirizações estejam buscando constantemente a melhoria continua em seus processos. Todas as empresas pesquisadas falaram de forma igual, que o operador logístico deve sempre estar buscando melhorias constantes, isso dá a empresa Unilog a importância de se manter ferramentas, projetos em desenvolvimento, tentando a cada dia mais atender a necessidade do seu cliente, trazendo uma solução diferente e ao mesmo tempo inovadora, a operadores de maior porte, alguns de nível nacional, onde o cliente precisa se adaptar a eles, e isso causa uma série de traumas, a Unilog por sua vez busca adaptar-se ao seu cliente e tentar trazer soluções específicas e flexíveis para atender as suas necessidades, e nesse sentido faz com que as vezes a empresa consiga se manter estruturado no mercado e ganhando cada vez mais clientes, tendo força para disputar um segmento tão concorrido.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos últimos anos, muitas empresas vêm buscando na terceirização logística a descentralização da sua atividade principal, com isto, surgem empresas denominadas como Operadores Logísticos, que antigamente eram conhecidos como Prestadores de Serviços Logísticos. Com a forte procura destes serviços, empresas de terceirização vem cada vez mais se especializando neste segmento, decorrente desta procura o mercado deste tipo de terceirização fica cada vez mais concorrido. Perante um mercado altamente competitivo, só sobrevive as empresas que oferecem soluções logística cada vez mais eficientes, conseqüentemente com um custo baixo.

Entendemos com o conteúdo bibliográfico que o conceito e a própria aplicabilidade da logística vem se evoluindo significativamente nos últimos anos, mantendo-se, contudo, o seu principal objetivo, que é proporcionar ao cliente níveis de serviços satisfatórios e atendendo cada vez mais as suas exigências.

O presente estudo nos mostra que o mercado de terceirização, e em especial a terceirização logística, está em franca expansão no país e no mundo. Por esta razão, estamos diante de um mercado extremamente promissor, uma vez que as empresas identificaram que os serviços logísticos, passam a agregar significância

em suas operações, gerando inclusive vantagens competitivas àquelas que melhor executam esta atividade. Esta oportunidade de mercado, fez com que houvesse nos países um crescimento significativo pela procura deste tipo de serviço. Com isso, tornou-se o mercado de operadores logístico bastante competitivo e, portanto, apenas aqueles que oferecem o melhor custo x melhor nível de serviço mantêm-se neste cenário.

Com isso, empresas tradicionais se transformaram em operadores logísticos para atender as novas necessidades dos clientes e suas diferentes demandas para se diferenciar dos seus concorrentes, tornando-se uma empresa mais competitiva no mercado.

Sabemos que hoje o fator custo tem uma importante relevância para empresas, mas uma situação que nos chamou muita atenção, é que o fator custo não foi o principal fator decisivo na contratação do operador Unilog, e sim, a confiabilidade e a qualidade no serviço prestado entre outros fatores, isso demonstra de certa forma uma maturidade das empresas atualmente contratantes que hoje conseguem avaliar que nem sempre o melhor custo é a melhor solução, o que de certa forma faz com que nem sempre o objetivo seja apenas custo, é obvio que o fator custo é significativamente importante para as empresas, mas nota-se a mudança da percepção do usuário final, enquanto algum tempo atrás identificava-se que o fator custo era o item mais relevante na decisão de escolha do operador, hoje em dia nota-se que situações como confiabilidade, flexibilidade são tão ou até mais importante, é claro que a empresa não pode deixar de levar em consideração o fator custo, ele é imprescindível, mas percebemos essa mudança comportamental, as empresas começaram a compreender que para algumas situações específicas ofertar um serviço melhor, superior, eventualmente tem que ter um custo um pouco superior e as empresa de fato conseguiram compreender e similar isso de forma a pagar, a exemplo disso ( a empresa Unilog oferta aos seus clientes um armazém refrigerado que certamente tem um custo significativamente superior ao de um armazém comum que não tem o seu ambiente climatizado, com tudo, os próprios clientes demonstram que mesmo o custo sendo um pouco maior, eles ainda preferem armazenar os seus produtos em um ambiente controlado do que se manter em uma ambiente comum).

Pode-se concluir nesse artigo a importância do papel que teve os operadores logísticos desempenhado na cadeia de suprimento, principalmente nas atividades em que algumas empresas não possuíam conhecimento técnico para desempenhar. E percebemos que para a transferência dessas atividades para o operador logístico resultasse em sucesso, se fez necessário um estudo rigoroso da parte da empresa contratante, de quais serviços devem ser terceirizados e quais empresas estão qualificadas para desempenhar tais funções e trazer bons resultados para o seu desempenho.

#### **REFERÊNCIA:**

ALBERGARIA, Renata, Mello B. **Fatores de Decisão de Terceirização Logística**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17636/000721561.pdf?> > Acesso em: 04 de out. 2016.

ARAÚJO, José Correia; BRAGAGNOLO, Marcelo M. - **A Terceirização da Logística de Distribuição** - Faculdade Sant Anna De Salto, Salto 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-terceirizacao-da-logistica-de-distribuicao/347/download/>> Acesso em: 30 de set. 2016.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**, Editora Atlas 1993.

BRANSKI, Regina Meyer - **O Papel da Tecnologia da Informação no Processo Logístico: Estudo de caso com Operadores Logísticos**, São Paulo, 2008. Disponível em: < [http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01102008-144646/publico/VERSAO\\_COMPLETA\\_REVISADA.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01102008-144646/publico/VERSAO_COMPLETA_REVISADA.pdf)> Acesso em: 08 de ago. 2016.

BULLER, Luiz Selene. - **Logística Empresarial**, Curitiba: Iesde Brasil S.a., 2012.

CARVALHO, Karine L.; BARBOSA, Maria de Fatima P. B.; GONÇALVES, Marilson A. **Terceirização e Estratégia Competitiva: Perspectivas para a Logística no Brasil: XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006. Disponível em: < [www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_TR450302\\_8347.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR450302_8347.pdf)> Acesso em: 12 de maio 2016

CHRISTOPHER, Martins. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 1º ed. 1997.

DORNIER, Philippe Pierre. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, Fernanda A. **O Operador Logístico e a Terceirização dos Serviços Logísticos**, São Paulo 2006.



FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial, A Perspectiva Brasileira**, editora atlas, 1º edição, 2000.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, editora atlas S.A- 2006.

FRETTA, Marcelo Collaço. **Logística de Suprimentos: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados Imperatriz**, FLORIANÓPOLIS 2006.

GUTIERREZ, Vania C. P. - **A Influência da Logística, dos Conceitos e Ferramentas da Gestão de Estoques na Competitividade Empresarial**: UNIVEM – Centro Universitário Eurípedes de Marília – SP - BRASIL 2006.

IMHOFF, Márcia M.; MORTARI, Aline P. **Terceirização, Vantagens e Desvantagens Para as Empresas**: 1º Simpósio de Iniciação Científica dos Cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria – Julho de 2005.

KLASSEN, Carla. **A Importância da Logística Reversa na Sociedade Contemporânea**, Universidade Tuiuti Do Paraná, Curitiba 2012.

MARTINS, Alessandro Leopoldino; BIASI, Marcelo; JUNIOR Lourenço M. **A Importância da Logística no Desenvolvimento de Sociedades e os Benefícios Possibilitados Pela Ferrovia Como Modal de Transporte**. Faculdade Prof. Antônio Seabra - Fatec de Lins – Lins-SP, Brasil 2012. Disponível em: <<http://www.fateclins.edu.br/site/trabalhoGraduacao/LNfDf5ISIHwBliWkob4RNkxo6zwPkOI4ZC73uf.pdf>> Acesso em: 05 out. 2016.

MARTINS, Petrônio G.; Alt, CAMPOS, Paulo R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**, ed. Saraiva 2001.

MARQUES, Cicero F.; ODA, Érico. **Atividades Técnicas na Operação logística**. Curitiba - Brasil S.A 2012.

MEIRIM, Hélio. **A importância da Logística para as Empresas Brasileiras**, 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-logistica-para-as-empresas-brasileiras/10229/>> Acesso em: 10 de ago. 2016.

MONTEIRO, Luiz Cláudio De Souza. **Uma Contribuição ao Processo de Escolha de um Operador Logístico na Indústria Automobilística**. Rio de Janeiro, julho de 2005. Disponível em: <[http://www.pet.coppe.ufrj.br/index.php/producao/teses-de-dsc/doc\\_download/20-uma-contribuicao-ao-processo-de-escolha-de-um-operador-logico-na-industria-aumobilistica-bras](http://www.pet.coppe.ufrj.br/index.php/producao/teses-de-dsc/doc_download/20-uma-contribuicao-ao-processo-de-escolha-de-um-operador-logico-na-industria-aumobilistica-bras)>. Acesso em: 20 de out. 2016.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**, ed. Campos, 2001.

PIERRE, Philippe, D.; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**, Editora Atlas S.A 1 ed. 2000.

PROVVIDENT, Noemi M. Claudio. **Importância da Logística Internacional na Exportação de Carne Suína Para a Rússia**. Faculdade de tecnologia da zona leste, São Paulo 2006.

REIS, Priscila Remzetti Regis. **Logística Empresarial como Estratégia Competitiva: Caso do Centro de Distribuição da Ambev**. Florianópolis –SC, 2004.

ROSA, Adriano Carlos. **Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física: Uma Análise da Minimização do Custo Operacional**. Universidade de Taubaté - SP 2007. SP 2007. Disponível em: <[http://www.ppga.com.br/mestrado/2007/rosa-adriano\\_carlos.pdf](http://www.ppga.com.br/mestrado/2007/rosa-adriano_carlos.pdf)> Acesso: em 04 de out. 2016.

ROLIM João Roberto; FERREIRA Marcos Caetano. **Causas da Terceirização Logística: Um Estudo de Caso na Empresa Continental do Brasil**. Faculdade Eça de Queiros, dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero03/6-causas-da-terceirizacao-logistica.pdf>> Acesso em: 15 de out. 2016.

SALUM, Maria Inácia Favila. **Infraestrutura Logística no Brasil: Uma busca por maior Competitividade**. Universidade Federal de Santa Catarina 2012.

## **BUSINESS LOGISTICS: OUTSOURCING THROUGH LOGISTICS OPERATOR**

### **ABSTRACT**

*The work presented aims to understand the outsourcing services in logistics operators as a competitive advantage, seeks to improve the production process, producing more, and with better quality, using less raw material. The outsourcing this process seeks to achieve considering the technique of dividing the productive process steps and improving and specializing the work in each. The purpose of this article is to point out the advantages and disadvantages of outsourcing the services of a logistics operator, which currently operate in the storage service providers. a qualitative research focus will be conducted in a logistics operator, in order to demonstrate the importance of outsourcing logistics to build and maintain competitive differences.*

**Key Word:** *Logistics, outsourcing, competitive advantage.*

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO APLICADO<sup>3</sup>

1. Entre as alternativas abaixo enumere em uma escala de 1 a 5 a importância que cada item teve para sua empresa na hora de realizar a contratação de um operador logístico.

- ( ) Melhoria na qualidade do serviço;
- ( ) Redução de Custo;
- ( ) Foco nas atividades centrais;
- ( ) Planejamento e localização estratégico;
- ( ) Diferencial competitivo;

2. Quais as vantagens e o que se pode melhorar em um operador logístico

3. Qual diferencial deve ter o operador logístico?

4. Considera a instalação da empresa estratégica para o seu tipo de mercado?

5. Quais estratégias logísticas que a Unilog vem trazendo para o desempenho de sua empresa?

6. Quais os principais tipos de serviços que UNILOG oferece?

7. Como você avaliaria o sistema de Gerenciamento de estoque da empresa Unilog?

- ( ) Bom
- ( ) Ótimo
- ( ) Regular
- ( ) Ruim
- ( ) N/R

8. O sistema informação utilizado pela empresa Unilog atende as necessidades de sua empresa?

- ( ) Sim
- ( ) Não

---

<sup>3</sup> Modelo de Questionário Adaptado de MONTEIRO (2005).

N/R

9. A qualidade, negociação e confiabilidade é importante para contratação do operador logístico?

Sim

Não

N/R

10) O preço competitivo é um fator decisivo para a contratação de um operador logístico?

Sim

Não

N/R

11) Em sua opinião geral o operador logístico deve ter iniciativa de sempre promover melhoria nas condições de prestação de serviços, para atender da melhor forma o seu cliente e tornar uma relação duradoura?

Concordo

Concordo em Parte

Discordo

Discordo em Parte

N/R