

TERCEIRIZAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS NUMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LOCALIZADA NO ESTADO DE PERNAMBUCO

Carolina Alves da Silva
carol.alves2060@gmail.com
UFRPE/UASt

Ana Paula da Silva Farias
ana.sfarias@ufrpe.br
UFRPE/UASt

Resumo: A logística de distribuição tem como objetivo levar ao consumidor o produto correto, no tempo certo e no local exato. Ela define uma relação positiva ou não do processo de atendimento ao cliente, promovendo a sua satisfação e oferecendo condições à organização de alcançar eficiência e confiabilidade no serviço. Diversas organizações têm investido na contratação de terceiros para a distribuição de seus produtos, com o objetivo de reduzir o tempo de entrega, otimizar o uso da frota, agilizar os fluxos logísticos e ofertar serviços especializados. Nesse sentido, este trabalho tinha como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção da supervisora de vendas de uma empresa distribuidora de bebidas localizada no Estado de Pernambuco sobre a terceirização do seu processo de entrega? Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, tendo como procedimento metodológico estudo de caso. Os resultados demonstraram que a atuação do operador logístico contratado está aquém do esperado pela empresa, principalmente no tocante ao tempo e custos associados às entregas. Mesmo assim, mantém-se a relação comercial entre as partes em função dos preços cobrados por outros operadores presentes no mercado, que são mais altos.

Palavras Chave: Logística - Distribuição - Terceirização - Serviços - Bebidas



1. INTRODUÇÃO

As exigências em relação a atividade logística, no campo mundial e nacional, estimam um maior controle e identificação de oportunidades de redução de custos, de aumento de qualidade no cumprimento do prazo, de disponibilidade constante dos produtos, de programação das entregas e de facilidade na gestão dos pedidos. As atividades logísticas relacionadas diretamente com a entrega de pedidos têm se tornado essenciais para garantir a satisfação e fidelidade dos clientes (Barreto, 2022; Silva e Loos, 2024).

Esse é o campo da logística de distribuição, que tem como objetivo levar ao consumidor o produto correto, no tempo certo e no local exato. Ela cobre segmentos que vão desde a saída do produto da fábrica até sua entrega ao consumidor final. A distribuição física dos produtos define uma relação positiva ou não do processo de atendimento ao cliente, promovendo a sua satisfação e oferecendo condições à organização de alcançar eficiência e confiabilidade no serviço (Dias, 1993, Gomes e Ribeiro, 2004; Fernandes *et al.*, 2011).

Diversas organizações têm investido na contratação de terceiros para a distribuição de seus produtos, com o objetivo de reduzir o tempo de entrega, otimizar o uso da frota, agilizar os fluxos logísticos e ofertar serviços especializados (Banzato, 2005; Giri, Sarker e 2017; Zhu, Wang e Zhao, 2017). Neste contexto, surge o operador logístico, um prestador de serviços logísticos integrados que busca atender de maneira personalizada às necessidades de seus clientes nesta área. São organizações aptas não só a operar as atividades logísticas, mas planejar e gerenciar todos os processos relacionados a essa questão. Hoje, a terceirização não é uma simples atividade de locação de equipamento e mão de obra, mas a contratação de um serviço com foco em resultados (Aguzzoul, 2014; Hwang, Chen e Lin, 2016; Sols, Nowick e Verma, 2007).

Os objetivos da transferência de uma atividade para outra organização especializada envolvem a diminuição dos custos, a dinamização dos processos e a melhoria da cadeia de suprimentos. E, apesar do serviço terceirizado proporcionar algumas vantagens para as organizações, a desvantagem é que a empresa torna-se dependente da qualidade dos serviços da sua parceira. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção da supervisora de vendas de uma empresa distribuidora de bebidas localizada no Estado de Pernambuco sobre a terceirização do seu processo de entrega?

Esta pesquisa é relevante porque o setor de logística, no Brasil, movimenta cerca de R\$1,5 trilhão por ano, e emprega mais de 12 milhões de profissionais. De acordo com o Instituto de Logística *Supply Chain* (ILOS), em 2022, a logística no Brasil representou cerca de 13,3% do Produto Interno Bruto (PIB) (ILOS, 2022). Além disso, a abordagem de estudo de caso adotada contribui para o entendimento de uma área considerada complexa, que lida ao mesmo tempo com processos técnicos e gerenciais e, principalmente, com a satisfação do cliente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

A partir de 1950, a logística passou a ser um elemento essencial para a competitividade das empresas, que operavam em um mercado cada vez mais complexo e precisavam otimizar o planejamento, a execução e o controle do fluxo de armazenamento de seus produtos, desde a origem até o cliente final, com o objetivo de reduzir seus custos operacionais e financeiros (Ballou, 2006; Salgado, 2023).

As atividades logísticas numa organização contemplam a gestão do transporte, armazenagem, processamento de pedidos, gerenciamento de estoques e controle do fluxo de informações. Essas atividades podem se desenvolver a partir de diferentes fases: suprimentos, produção e distribuição. Na fase de suprimentos, as atividades da logística envolvem a gestão do fluxo de materiais desde os fornecedores até o ponto de entrada na organização, para garantir que os insumos necessários para a produção estejam disponíveis em quantidades e tempos adequados.

Na fase de produção, tem-se o gerenciamento de materiais e produtos durante a fabricação, com o objetivo de coordenar o fluxo de insumos no interior da fábrica, garantindo o processamento sem desperdícios ou atrasos, e a disponibilidade dos produtos acabados para distribuição. Já na fase de distribuição, as atividades logísticas são responsáveis pelo envio dos produtos aos clientes, contemplando os processos de armazenagem, manuseio, transporte e entrega ao consumidor ou aos canais de distribuição (Bowersox; Closs; Cooper, 2002; Ballou, 2006; Novaes, 2020).

Sendo assim, a logística de distribuição compreende a relação entre empresa, cliente e consumidor. É responsável pela distribuição física dos produtos acabados até os pontos de venda, devendo assegurar que os pedidos cheguem aos clientes completos e no prazo estabelecido. A distribuição física compreende as atividades de definição e gestão dos canais mais adequados de venda, comercialização de produto e prestação de serviços, além das estratégias de suporte a estes processos. Esta etapa do fluxo logístico ocorre após a obtenção do produto na fábrica e abrange todo o processo de distribuição até os consumidores finais (Ching, 2001; Reis, 2022).

Segundo Pigozzo (2021), no Brasil a logística de distribuição, também conhecida como logística de vendas, ou logística comercial, trata da ligação entre as áreas de produção e vendas e engloba todos os processos de armazenamento, manuseio e transporte de mercadoria. O objetivo da área é oferecer alta disponibilidade do produto para o cliente; reduzir os custos de operação; e, alta influência dos produtos, por parte dos fabricantes, em sua forma de comercialização, buscando influenciar em como eles são expostos nas prateleiras e no modo como são vendidos.

Gerir a logística de distribuição significa trabalhar com a redução de custos e buscar retorno financeiro, por meio da satisfação do comprador. Para isso, faz-se necessário que as organizações realizem uma boa condução de seus sistemas, que tenham flexibilidade suficiente para atender clientes que comprem em menor quantidade e empresas que comprem em grande volume. Isso porque, quando a organização se propõe a atender aos critérios de colocação do produto certo na hora certa e no local certo, ao menor custo possível, está aumentando sua confiabilidade perante seus clientes e melhorando seu potencial de venda e imagem (Fleury; Wanke; Figueiredo, 2000; Nogueira, 2018).

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Terceirização é uma ferramenta usada mundialmente para proporcionar flexibilidade para as empresas. Seu termo no Brasil, surgiu no trabalho rural através do sistema “gatos” ou “turmeiro”, que se trata da intermediação da contratação de trabalhadores para empregos intermitentes (Carvalho, 2015).

A terceirização é uma relação jurídica trilateral que se estabelece por meio de um contrato entre a empresa tomadora a empresa prestadora de serviços e seus empregados. Nesse modelo, não há formação de vínculo empregatício entre o trabalhador e a empresa tomadora



dos serviços. O trabalhador subcontratado mantém vínculo empregatício apenas com a empresa intermediária, enquanto presta seus serviços diretamente ao terceiro interessado, denominado tomador (Delgado, 2016; Normanha, 2018). De acordo com Guimarães (2020) a terceirização pode ser compreendida como uma forma de prestação de serviços que tem o objetivo de reduzir custos e elevar o nível de especificidade de mão de obra.

Na área da logística, a terceirização teve origem na década de 1980 e visava o aprimoramento do setor. Aconteceu quando as empresas mudaram sua visão sobre a logística, que passou de uma função passiva e observadora de custos para uma função com potencial competitivo (Gadde; Hulthen, 2009). Segundo Rahman (2011), um dos primeiros autores a abordar o estudo sobre a terceirização foi Lieb (1992), que buscava demonstrar como essa prática influenciava nos custos e no atendimento ao cliente. Além da extensão da terceirização logística, o impacto causado pelos operadores logísticos e os seus benefícios para as empresas.

De uma forma geral, a proposta da terceirização na logística começou a ser discutida, em prol da redução de custos. Mas, identificou-se que ela poderia gerar algum tipo de vantagem competitiva para as empresas, que passariam a ter o foco voltado exclusivamente para a sua atividade principal (Rolim; Ferreira, 2014).

Para Ignácio e Ribeiro (2017), a terceirização logística pode proporcionar baixo custo e serviços diferenciados e tem a vantagem de a empresa não ter colaboradores com vínculo empregatício e, conseqüentemente, as responsabilidades legais correspondentes. Rodrigues *et al.* (2014) ressaltam que além dos custos, a terceirização pode ser utilizada de forma estratégica, ampliando as chances de uma organização de se atualizar no mercado, obter maior flexibilidade e eficiência, melhorar os processos e inserir novas tecnologias para manter o foco em seu objetivo central.

Segundo Figueiredo (2003), entre os principais serviços terceirizados na logística estão: transporte direto, gerenciamento de armazéns, consolidação de cargas, pagamento de frete, sistemas de informações logísticas, seleção de transportadora, retorno dos produtos, gerenciamento de frota, montagem ou instalação de produtos, reposição do estoque, processamento de pedidos, negociação de preço de frete, emissão de pedidos, etiquetagem ou embalagem de produtos, reposição de peças, serviços de consultoria, contratação de manufatura e agente de carga.

A terceirização pode ser executada por um operador logístico, uma empresa que projeta, gerencia e controla a cadeia de suprimentos de outra empresa. Dependendo do contrato estabelecido, o operador logístico pode operar no fornecimento, transporte e/ou distribuição (Ludovico, 2018). De acordo com a Associação Brasileira de Operadores Logísticos (2021):

O Operador Logístico é o responsável por orquestrar todas as ações que envolvem as cadeias de fornecimentos, desde a primeira até a última milha. A primeira milha é a etapa inicial do processo de entrega de mercadorias. Nesta fase, o Operador Logístico é responsável pelo transporte do produto do fabricante para os centros de distribuição. Já na última milha considerada a etapa mais difícil, acontece a entrega da mercadoria ao consumidor final. Nesse caso, as entregas podem ser direcionadas a pessoas físicas ou jurídicas.

Entende-se que a função do operador logístico é auxiliar as empresas no transporte, expedição e distribuição de produtos desde o vendedor até o comprador, além de propor soluções customizadas, mais flexíveis, íntegras e com segurança de carga (Dowd, 2020). Estão entre as atividades realizadas pelos operadores logísticos: planejamento de embarques;



programação de veículos; roteirização; auditoria de fretes; e, gerenciamento de avarias (Borine, 2021).

A Associação Brasileira de Operadores Logísticos (2021) define como atividades dos operadores logísticos: recebimento, carga, descarga e expedição; unitização e desunitização; fracionamento, consolidação e desconsolidação; armazenagem geral e frigorificada, alfandegada, filial fiscal, depósito para terceiros; separação, embalagem para transporte, reembalagem, selagem; gestão de estoque; etiquetagem; transporte e o seu gerenciamento, quando realizado por terceiros (agregados e/ou autônomos); montagem de *kits* e processamento de pedidos; *cross-docking* e distribuição física; movimentação de cargas; e, inspeção e controle de qualidade.

Salazar e Pinheiro (2022) citam em sua pesquisa o levantamento realizado pela Panorama Terceirização Logística no Brasil, em 2009, em parceria com o Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), que indicam que os benefícios da contratação de um operador logístico estão relacionados a qualidade do serviço, redução de custos e de riscos financeiros, elevação nos níveis de serviços, aumento da flexibilidade operacional, melhoria no uso dos ativos e a possibilidade da organização contratante focar seus esforços em seu *core business*.

De acordo com Aguezoul (2014) e Oliveira Neto *et al.* (2018), a escolha de um operador logístico é de extrema importância e requer análise com base em pesquisas de mercado, tempo de atuação no mercado em que se deseja contratar, análise dos custos de transação, *benchmark* com outras organizações, capacidade de resposta, recursos utilizados, métodos de seleção, rotinas operacionais, capacidade de gerenciamento de risco e aprendizado. A terceirização dos serviços logísticos de distribuição precisa ser realizada com cuidado e focar em uma integração bem-sucedida, para que haja compromisso comum entre as partes (Bhattacharya; Sigh; Nand, 2015).

Um desses compromissos é o desempenho do operador logístico, que precisa ser medido periodicamente. Para isso, são estabelecidas medidas que abordam parâmetros como, por exemplo: custos de transportes e de armazenagem, prazo de entrega, qualidade, preço, tecnologia, tempo de atendimento a pedidos novos, taxa de ocupação de veículos, níveis de estoques, número de devoluções, número de avarias, número de pedidos atendidos, percentual de falhas nas entregas, obsolescência e absenteísmo (Bertiagla, 2020; Rodrigues *et al.*, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto aos seus objetivos, é do tipo exploratória e descritiva. A exploração do tema ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica, com acesso a estudos sobre a logística de distribuição e processos de terceirização dessa atividade. As fontes consultadas na pesquisa bibliográfica foram o site *Google Acadêmico* e a plataforma de livros digitais Minha Biblioteca da Universidade Federal Rural de Pernambuco, com acesso aos artigos científicos publicados em periódicos, anais de eventos acadêmicos, trabalhos de conclusão de curso, livros didáticos e documentos do setor de logística no mercado brasileiro. As palavras-chave escolhidas foram “logística de distribuição e terceirização”, “origem da terceirização”, “terceirização dos serviços logísticos” e “operadores logísticos”, entre outras.

Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa e tem como estratégia de investigação o estudo de caso proposta por (Yin, 2015), que visa entender um assunto em seu contexto real. Nesta pesquisa, o estudo de caso permitiu explorar a logística de entrega de produtos de uma empresa que atua no mercado de distribuição de bebidas localizada no Estado de Pernambuco. Essa organização lida com um grande volume de itens em estoque, que são comercializados em todo o território pernambucano, tanto no varejo quanto no

atacado. Suas vendas ocorrem por meio de loja física para atendimento de visita de executivos e pelo sistema B2B (*Business to Business*) para os clientes cadastrados, onde as vendas *online* acontecem entre duas pessoas jurídicas, ou seja, de empresa para empresa (Novaes, 2020).

Para obter informações sobre as operações logísticas da empresa foi realizada entrevista com a Supervisora de Vendas que está na função há quase 3 anos. A escolha dessa profissional ocorreu devido ao seu maior envolvimento nos processos logísticos da empresa. A entrevista aconteceu no mês de maio/2024, por meio de um roteiro com cerca de 18 perguntas abertas, que foi enviado de forma eletrônica mais de uma vez. No primeiro contato, surgiram algumas dúvidas sobre as perguntas, e em um segundo momento, tornou-se necessário fazer perguntas adicionais em razão das respostas obtidas. As respostas foram enviadas por áudio, por meio de aplicativo de mensagem. Houve uma primeira devolução do roteiro e pontos que haviam ficado em aberto ou que geraram algum tipo de dúvida foram refeitos, assim como novas questões que surgiram em função das informações iniciais repassadas. O instrumento de pesquisa continha uma mensagem explicativa que esclarecia os objetivos da pesquisa e a opção sobre a confidencialidade do nome da empresa, escolhida pela profissional. Em seguida, estão listadas as perguntas elaboradas para a entrevista (quadro 1).

Quadro 1 – Roteiro da entrevista

Perguntas sobre a empresa e seus serviços de entrega
Fale um pouco sobre a organização e seu ramo de atuação.
Quais são os meios de atendimento ao cliente da empresa?
Quais os tipos de clientes atendidos e como são atendidos? Possui alguma distinção?
Qual o tipo de transporte usado para atender os clientes? Quais os parâmetros de tempo para esse atendimento?
Existe algum volume de entrega específico para cada cliente?
Perguntas sobre os canais de atendimento da empresa
Como são as vendas pela loja física e pelo sistema B2B e suas distribuições?
Em quanto tempo essas vendas precisam ser entregues?
Como são as entregas para cada tipo de cliente nesse sistema de venda?
Perguntas sobre a terceirização
Quais as razões que fizeram terceirizar parte de sua frota?
Como você avalia a qualidade do serviço com a terceirização?
Qual a sua percepção sobre terceirização da entrega?
Os custos de entrega se mantiveram iguais? Ocorreu mudança nos custos com a terceirização?
Quais os benefícios e malefícios que a terceirização trouxe para a empresa?
A empresa já avaliou outros operadores logísticos do mercado?
Quais os compromissos assumidos pela empresa terceirizada?
A empresa terceirizada possui algum prazo de entrega para cumprir?
Existe algum tipo de reclamação/insatisfação dos clientes com o serviço prestado pela terceirizada?
Qual o desempenho da empresa para com seus clientes?

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os dados coletados foram transcritos e analisados considerando a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que tem como objetivo compreender as mensagens e suas transcrições em diferentes contextos. Em primeiro lugar, houve a leitura dos dados obtidos no questionário e em seguida, a reflexão crítica do fenômeno estudado, a partir da literatura.

4. RESULTADOS

A empresa que faz parte deste estudo tem como canais de distribuição a loja física e o serviço de *delivery*, ela atende aos executivos de forma presencial e pelo sistema B2B (clientes cadastrados). Na loja física, o cliente fica bem à vontade para desfrutar do espaço aconchegante montado pela empresa e recebe assistência de executivos de vendas. Já o serviço de *delivery* é feito por um aplicativo de compra própria para pedidos rápidos, onde a



entrega é feita por vans. São entregas que variam em termos de distância e que são realizadas entre 30 minutos e 3 horas.

A entrega dos produtos aos clientes é feita por frota própria apenas na cidade de atuação e nas proximidades. Em localidades diferentes e com maiores distâncias, a entrega é feita por uma empresa terceirizada. São utilizados como modais de transporte vans e caminhões. Entende-se que o transporte é um dos serviços mais importantes da terceirização, envolve diferentes modais, a armazenagem e manipulação dos produtos, geração de informações, gestão de estoques e rastreamento de carga (FLEURY, 2006). O modal rodoviário utilizado pela empresa é a alternativa mais utilizada para o transporte de cargas no Brasil. Ele é responsável por transportar cerca de 65% de todos os produtos que circulam no território nacional, de acordo com a Confederação Nacional de Transporte (2023).

Ao perguntar sobre seus parâmetros de tempo, a entrevistada comenta que: *“os parâmetros de tempo para a frota própria é de 1 a 3 dias, e pela terceirizada são dentro de 15 a 20 dias”*. A empresa não possui nenhum volume específico para as entregas, esse número é definido de acordo com a necessidade do cliente, no entanto, o pedido mínimo é de R\$ 600,00. Em relação ao desempenho da distribuição nas áreas em que não é necessário a terceirização, avalia-se que é muito bom. Trata-se de um processo rápido e prático, que gera mais rotatividade dos produtos, evitando devoluções.

No tocante a distribuição por frota própria, Sousa, Pinho Filho e Costa (2023) consideram que uma organização que realiza o transporte de seus produtos dessa forma, em geral, desfruta de certas vantagens, como maior confiabilidade do serviço, tempos reduzidos no ciclo de pedidos e capacidade de resposta rápida às emergências. Em contrapartida, o uso desse tipo de frota gera aumento nos custos administrativos e operacionais – gastos com manutenção, equipe de motoristas e gestão da frota.

Em função, principalmente, dos altos custos de distribuição, a contratação de um operador logístico surgiu quando a empresa implementou o projeto de atender áreas do Sertão do Estado, segundo a supervisora. Fatores como a distância e a responsabilidade que a empresa assumia em entregar os produtos corretos e no prazo previsto também foram importantes para essa decisão. A contratação do operador logístico, nesse caso, tem cunho estratégico, uma vez que ele não só realizaria as atividades logísticas, como também assumiria os riscos e benefícios do processo. Com esse contexto, a decisão a respeito da terceirização deveria ser realizada de forma estruturada, baseada em fatores estratégicos e econômicos (Carvalho; Encantado, 2006; Bandeira, 2009).

Durante a entrevista, ao ser questionada sobre possíveis mudanças nos custos decorrentes da terceirização, a entrevistada afirma que com a terceirização, houve mudanças nos custos e alteração de preços de produtos repassados aos clientes. Como consequência, foram adotadas estratégias de promoções específicas para compensar os custos da terceirização. Na logística de distribuição, os custos são influenciados pela distância, pelo volume e densidade da carga transportada, facilidade de acondicionamento e de manuseio e a responsabilidade em termos de problemas e reclamações a respeito da carga (Bowersox; Closs, 2001). Faria (2005) explica que na terceirização os custos relacionam-se com as taxas das empresas contratadas, custos de infraestrutura do operador (geralmente calculado pela multiplicação do peso da carga pela distância percorrida), densidade e tipo da carga. Com essa composição, verifica-se que a terceirização acaba sendo um custo variável para a empresa contratante.

De acordo com a entrevistada, a terceirização ocorreu há dois anos, ela ressalta que: *“os compromissos assumidos pela terceirizada são de entregar o produto em tempo justo e manter a mercadoria em perfeito estado”*. Não há um contrato de exclusividade e não foram

especificados entre as partes indicadores de desempenho, principalmente aqueles relacionados aos tempos de entrega por área. O que existe é um acordo em relação a uma média de dias, que precisa ser cumprido em função das expectativas dos compradores. A gestora relata que: *“devido algumas áreas terem dificuldades de entrega devido a distância, trabalhamos com a inclusão de prazo a mais do que já é disponível para o cliente, evitando a devolução ou prorrogação de boleto”*.

Novaes (2020) acredita que a contratação de operador logístico não pode ter como base a simples transferência de responsabilidades a terceiros. Deve-se ter um contrato de parceria, que requer contínua troca de informações e adaptação. As empresas contratantes devem tratar os operadores como a extensão do seu próprio negócio (Lambert, 1996).

Quanto ao desempenho da terceirizada, a supervisora avalia que: *“hoje a terceirizada não atende o que pretendemos, pois não temos prioridade na entrega por a mesma não ser exclusiva nas entregas da empresa... hoje a entrega é demorada e o custo é alto”*. O operador logístico não é visto como um parceiro e isso compromete a qualidade da entrega e a satisfação do cliente na conclusão de uma venda. A entrevistada afirma que: *“procuramos manter o equilíbrio entre a conscientização e compreensão do cliente”*. Ao ser questionada sobre o motivo da empresa não buscar outro operador logístico, a supervisora responde que: *“já foram feitas análises de outras empresas de logística, mas os valores cobrados são acima do que é pago hoje [...] como também a entrega chega a ser mais demorada do que a terceirizada da empresa”*.

Nota-se que a realidade da empresa estudada está próxima do cenário caracterizado por Abrahão (2005). Esse autor afirma que os relacionamentos entre contratantes e operadores logísticos, em sua maioria, não se configuram como parcerias estratégicas. O que existe é uma interação dinâmica e, muitas vezes, contraditórias entre as partes. Vale ressaltar que selecionar um parceiro de terceirização de forma errada pode prejudicar, de forma efetiva, a reputação da empresa contratante e resultar em custos adicionais para retificar processos afetados (Bandeira, 2009).

De forma geral, a entrevistada considera que o processo de terceirização tem como benefício a possibilidade de manter a área de atuação e como desvantagem a insatisfação em alguma situação do ponto de vista dos produtos e dos clientes: *“hoje a insatisfação é de alguns clientes devido a demora e os mesmos não trabalharão com estoque de mercadoria maior”*.

A terceirização logística não deve ser vista como uma mera reação a problemas empresariais, uma solução para dificuldades internas ou uma forma de reduzir custos elevados. Muitas vezes, os insucessos relacionados à terceirização são atribuídos a deficiências no processo decisório. Uma escolha inadequada pode resultar em várias consequências para o desempenho operacional da organização, como aumento de custos, insatisfação e perda de clientes, além da diminuição da competitividade e de imagem (Iañez; Cunha, 2006; Bandeira, 2009).

5. CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como objetivo identificar a percepção da supervisora de vendas de uma empresa distribuidora de bebidas sobre a terceirização do seu processo de entrega. Com base nas informações obtidas, verificou-se que a empresa distribui seus produtos por meio de frota própria e terceirizada. A supervisora entrevistada avalia que o atendimento aos clientes na região que atuam por frota própria, atende às expectativas da organização.



No tocante ao atendimento de clientes localizados no Sertão do Estado, o operador logístico foi contratado com base, principalmente, na distância que a organização teria que percorrer para entregar o produto ao cliente, num tempo razoável de atendimento e no custo vinculado a essa operação. A avaliação da gestora é que o operador logístico tem atuado aquém das expectativas da organização, principalmente em relação ao tempo de entrega àqueles clientes que não têm estoque suficiente para cobrir possíveis atrasos, o que tem gerado insatisfação e pode levar a perda de clientes.

Observou-se no discurso da entrevistada, que a ênfase do processo de terceirização – manutenção ou escolha de um novo operador - está nos custos (principalmente), no tempo de atendimento ao cliente e na entrega dos produtos em perfeito estado. Esses fatores podem estar associados à natureza da empresa, que é uma distribuidora de bebidas, que precisa ter um grande volume de vendas para poder oferecer preços competitivos aos clientes e rapidez no atendimento da demanda. Mas, é possível analisar esse processo de terceirização considerando outras variáveis como, por exemplo, um contrato de exclusividade e/ou o estabelecimento de uma parceria estratégica, uma vez que foi identificado pela empresa que esse operador tem o melhor preço do mercado.

Durante o desenvolvimento do trabalho, surgiram algumas limitações devido às diferenças de localização entre a aluna (entrevistadora) e a supervisora da empresa em estudo. Isso resultou em dificuldades durante a entrevista e na falta de algumas informações, já que não foi possível realizar um aprofundamento na empresa e em sua logística. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se um enfoque nas atividades desempenhadas pelas empresas terceirizadas, visando identificar possíveis incompatibilidades entre as partes interessadas que não foram observadas neste estudo, assim como compreender os motivos pelos quais ocorrem tantos atrasos por parte da intermediária. Além disso, seria útil realizar uma análise abrangente das demais áreas da empresa, a fim de obter uma compreensão completa de seus processos.

6. REFERÊNCIAS

- ABOL.** Associação Brasileira de Operadores Logísticos. Operador logístico: afinal, o que é um operador logístico? 2021. Disponível em: <https://abolbrasil.org.br/operador-logistico>. Acesso em: 06 ago. 2024.
- ABRAHÃO, F.** O contrato de prestação de serviços logísticos como instrumento de alocação de riscos operacionais: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp054648.pdf>. Acesso em: 18. jul. 24.
- AGUEZZOUL A.** Third-party logistics selection problem: a literature review on criteria and methods. Omega, v. 49, p. 69-78, 2014.
- BALLOU, R. H.** A evolução e o futuro da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Production, v. 16, n. 3, p. 375-386, 2006.
- BANDEIRA, R. A. M.** Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- BANZATO, E.** Tecnologia de informação aplicada à logística. São Paulo: IMAM, 2005.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, D. B.** Logística de distribuição: análise do serviço logístico de um órgão de distribuição da Marinha, sob a ótica do processamento de pedidos. Universitas, n. 31, jul./dez, 2022.
- BERTIAGLA, P. R.** Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.



- BHATTACHARYA, A.; SINGH, P. J.; NAND, A. A.** Antecedents of buyer opportunistic behavior in outsourcing relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 166, p. 258-268, 2015.
- BORINE, V.** *Operações logísticas*. São Paulo: SENAI, 2021.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.** *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARVALHO, F. E. S.** Os frutos da negociação: convenções coletivas de trabalho e a regulação social do emprego rural na fruticultura irrigada do Submédio São Francisco (1994-2012). Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia, 2015.
- CARVALHO, J.; ENCANTADO, L.** *Logística e negócio eletrônico*. 2006. Disponível em: https://www.spi.pt/documents/books/negocio_eletronico/docs/Manual_VI.pdf. Acesso em: 13 set. 2024.
- CHING, H. Y.** *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE.** Pesquisa CNT de rodovias 2023 reforça a importância de maior investimento na malha rodoviária. 2023. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/pesquisa-cnt-de-rodovias-2023-refora-a-importancia-de-maior-investimento-na-malha-rodoviaria>. Acesso em: 13 set. 2024.
- DELGADO, M. G.** *Curso de direito do trabalho*. 15. ed. São Paulo: LTR, 2016.
- DIAS, M. A. P.** *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DOWD, M.** What Is a Logistics Operator? Chron. 2020. Disponível em (<https://work.chron.com/logistics-operator-14119.html>). Acesso em: 10. set. 24.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G.** *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas, 2005.
- FERNANDES, B. C. et al.** Impactos da utilização de centros de distribuição na logística de distribuição de produtos acabados. *Revista de Literatura dos Transportes*, v. 5, n. 3. p.163-181, 2011.
- FIGUEIREDO, R.** Seleção e contratação de prestadores de serviços logísticos: um estudo de caso na indústria petroleira. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F.** *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GADDE, L. E.; HULTHEN, K.** Improving Logistics Outsourcing through increasing buyer-provider interaction. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 38, p. 633-640, 2009.
- GIRI, B. C.; SARKER, B. R.** Improving performance by coordinating a supply chain with third party logistics outsourcing under production disruption. *Computers & Industrial Engineering*, v. 103, p. 168-177, 2017.
- GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C.C.** *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia de informações*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- GUIMARÃES, A. L. F.** O advento da terceirização no Brasil e suas formas de incidências no meio ambiente de trabalho do século XXI. 2020. Disponível em: https://www.caedjus.com/wp-content/uploads/2020/08/LIVRO_ATUALIDADES_DO_TRABALHO_E_DA_SEGURIDADE_SOCIAL.pdf#page=207. Acesso em: 22 ago. 2024.
- HWANG, B.N.; CHEN, T. T.; LIN, J. T.** 3PL selection criteria in integrated circuit manufacturing industry in Taiwan. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 21, n. 1, p. 103-124, 2016.
- IAÑEZ, M.; CUNHA, C.** Uma metodologia para seleção de um provedor de serviços logísticos. *Produção*, v. 16, n. 3, p. 394-412, 2006.
- ILOS.** Instituto de Logística e Supply Chain. Custo cresce de forma exponencial. 2022. Disponível em: <https://ilos.com.br/imprensa-custo-cresce-de-forma-exponencial/>. Acesso em: 15 set. 2024.
- LAMBERT, D.** Developing and implementing supply chain partnership. *The International Journal of Logistics Management*, v. 7, n. 2, 1996.



- LIEB, R. C.** The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, v. 13, n. 2, p. 29–42, 1992.
- LUDOVICO, N.** *Logística internacional: um enfoque em comércio exterior*. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- NOGUEIRA, A. S.** *Logística empresarial: um guia prático de operações logísticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- NORMANHA, P. S.** O novo paradigma da terceirização no Brasil: uma breve análise à luz das premissas constitucionais de proteção ao trabalho. *Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.*, Belo Horizonte, v. 64, n. 97, p. 219-233, jan./jun. 2018.
- NOVAES, A. G.** *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 5. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020.
- OLIVEIRA N. G. C. et al.** Framework built on resource-based view for outsourcing strategy on hiring logistics service provider. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 458-484, 2018.
- PIGOZZO, L.** *Transporte e distribuição: operação e gerenciamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.
- RAHMAN, S.** An exploratory study of outsourcing 3PL services: an Australian perspective. *Benchmarking*, v. 18, n. 3, p. 342-358, 2011.
- REIS, D. L.** Análise da terceirização logística em uma multinacional de lubrificantes. 2022. 42 f. Monografia (Bacharelado) Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Minas. Engenharia de Produção. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4589/6/MONOGRRAFIA_AnáliseTerceirizaçãoLogística.pdf. Acesso em: 25 mai. 2024.
- RIBEIRO, R. C.; IGNÁCIO, P. S. A.** Avaliação da decisão de terceirização parcial ou total dos serviços logísticos. Disponível em: <https://lalt.fecfau.unicamp.br/wp-content/uploads/2020/07/tcc-261.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- RODRIGUES, P. R. A.; FIGUEIREDO, I.B.D.; MENEZES, J.E.S.; LUDOVICO, N.** *Gestão de logística internacional*. Rio de Janeiro: FGV Management, 2014.
- ROLIM, J. R.; FERREIRA, M. C.** Causas da terceirização logística: um estudo de caso na empresa continental do Brasil. *E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós*, n. 3, p. 2238-8605, 2014.
- SALAZAR, M. C.; PINHEIRO, P. R.** Logística e análise multicritério: uma forma de avaliar os serviços de *outsourcing*. *Revista Gestão Executiva – UNIFOR*, v. 1, n. 4, 2022.
- SALGAGO, T. T.** *Logística: práticas, técnicas e processos de melhoria*. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2023.
- SILVA, F.G.S.; LOOS, M. J.** *A logística de transporte e seus modais*. Seven Publicações Acadêmicas, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/index.php/anais7/article/view/4312/7663>. Acesso em: 24 mai. 2024.
- SOLS, A.; NOWICK, D.; VERMA, D.** Defining the fundamental framework of an effective performance-based logistics (PBL) contract. *Engineering Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 40-50, 2007.
- SOUSA, A. V. S.; PINHO FILHO, L. C.; COSTA, D.** Logística de transporte: uma pesquisa bibliográfica sobre o diferencial da terceirização. IN: CONGRESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 5, 2023, Brasília. Anais... Brasília: 2023.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 10 ago. 2024.
- ZHU, W.; NG, S. C.; WANG, Z.; ZHAO, X.** The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. *International Journal of Production Economics*, v. 188, p. 29-40, 2017.