

Desmitificação do operador logístico como uma alternativa estratégica de terceirização

Eduarda Dutra de Souza (UFSC) eduardadutradesouza@gmail.com

Egon Nogueira Loch (UFSC) egon.loch@posgrad.ufsc.br

Gabriela Hammes (UFSC) gabihammes15@gmail.com

Suêlen Fernandes (UFSC) suelenfernandeseng@gmail.com

Carlos Manuel Taboada Rodriguez (UFSC) carlos.taboada@ufsc.br

Resumo:

A logística agrega valor de tempo e lugar para os produtos, quando bem executada. Devido a complexidade das atividades logísticas, algumas empresas optam por terceirizar parte ou toda a cadeia logística. Esta terceirização pode ocorrer de forma pontual, onde apenas uma atividade é terceirizada, ou de forma integrada, onde um operador logístico é contratado para gerenciar e executar várias atividades ou todas as atividades logísticas de uma empresa. Este artigo apresenta a terceirização através de um operador logístico como uma estratégia competitiva, apresentando seus conceitos, as atividades que desenvolve, a sua atuação em diversas áreas da logística e oportunidades para pesquisas futuras.

Palavras chave: 3PL, Operador Logístico, Terceirização, Estratégia

Demystification of the logistics operator as a strategic outsourcing alternative

Abstract

The logistics add value of time and place to the products, when well executed. Due to the complexity of logistics activities, some companies choose to outsource part or all of the logistics chain. This outsourcing can occur in a timely manner, where only one activity is outsourced, or in an integrated way, where a logistics operator is hired to manage and execute various activities or all the logistics activities of a company. This article presents the outsourcing through a logistic operator as a competitive strategy, presenting its concepts, the activities it develops, its work in several areas of logistics and opportunities for future research.

Key-words: 3PL, Third-party logistics, Outsourcing, Strategy

1 Introdução

A logística é um campo de estudo que aborda a agregação de valor para clientes e fornecedores da instituição (BALLOU, 2006). Uma organização deseja agregar valor a produtos e serviços para alcançar a satisfação do consumidor e aumentar a lucratividade utilizando a logística como meio para atingir esse objetivo. Na prática, a logística se ramifica para diversas áreas nesse presente artigo abordaremos a aplicabilidade da terceirização nessa atividade empresarial.

A terceirização pode ser definida como a prática de subcontratar outras empresas para assumir processos e funções que não são essenciais para o andamento do negócio como a aquisição externa de determinadas atividades ou processos num prestador de serviços. É um processo de gestão pelo qual algumas atividades são repassadas para terceiros, estabelece-se uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada (LIMA, 2004). Essa atividade consistir em buscar um melhoramento no custo, relacionamento, serviços, qualidade, sistema de informação/equipamento, flexibilidade e entrega (AGUEZZOUL, 2014) sendo mais comuns

na esfera da armazenagem, transporte de saída, corretagem alfandegária e transporte de entrada (LANGLEY et al., 1999).

Essa ação é considerada uma estratégia competitiva que vem ganhando destaque no cenário empresarial. Segundo Aguezzoul (2014), o fato é atribuído principalmente aos benefícios que traz em termos de redução de custos, melhoria do desempenho, foco em seu *corebusiness* e construção de empresas virtuais por meio de alianças estratégicas. De acordo com o Third-Party Logistics Study (LANGLEY, 2015) a adesão do serviço resultou em uma redução média de custo de logística de 9%, custo de inventário de 5% e logística fixa de 15%.

A partir da década de 90, introduziu-se o conceito de *Supply Chain Management* visando à formação de parcerias entre os elos da cadeia. A ênfase recebida por esse conceito possibilitou uma reestruturação do relacionamento com fornecedores fazendo que surgisse os Operadores Logísticos (OL), também conhecidos como *third-party logistics* (3PL), os quais são instituições provedores ou prestadores de serviços logísticos integrados na cadeia (JARDIM; GUIMARÃES, 2004).

Para Min (2003) o operador logístico refere-se a uma empresa de prestador de serviços que executa todas ou parte das atividades logísticas para o comprador, o vendedor e o fabricante de matérias-primas, peças/componentes, produtos em processo ou produtos acabados, sem tomar o título desses materiais.

Dentro desse contexto, o presente trabalho apresenta como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a contribuição dos operadores logísticos como ferramenta competitiva. O trabalho se justifica, pois o processo de terceirização vem de forma gradual tornando-se uma das principais estratégias das empresas em busca de liderança no cenário competitivo atual. Consequentemente, a decisão de terceirizar deve ser tomada analisando seus benefícios e dificuldades ao longo de todo o processo.

O trabalho está dividido em 5 seções, sendo esta introdução. Em sequência é apresentada a metodologia para elaboração deste, conceitos e resultados. No final do artigo são apresentadas as conclusões e contribuição para pesquisas futuras.

2 Metodologia

Iniciou-se a construção desse estudo com a definição do objetivo do trabalho por meio da leitura de publicações sobre o tema e estabelecendo os critérios de seleção de periódicos, coleta e triagem dos artigos, análise de conteúdos e apresentação de resultados. A busca pelo mapeamento teórico começou com a definição das palavras-chaves a serem utilizadas na busca por artigos, sendo elas: ("*logistics outsourcing*") AND ("*3PL*" OR "*third party logistics*"). As bases de dados foram definidas através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por apresentarem maior retorno do tema, sendo estas: OneFile (GALE), Scopus e Science Citation Index Expanded (Web of Science) com retorno total de 228 artigos.

Uma triagem foi realizada a partir da ferramenta EndNote Web, excluindo-se os artigos repetidos e dando início ao processo de seleção. A primeira etapa foi feita a partir da leitura dos títulos dos artigos seguida pela leitura dos resumos, selecionando apenas os que se encaixam com o tema da pesquisa, nem todos os artigos selecionados nesta etapa foram encontrados disponíveis com seu texto completo e, assim, foram eliminados. Como a seleção por resumos resultou em um número elevado de artigos, selecionaram-se os artigos com maior número de citação. Totalizando 14 artigos.

Alguns artigos complementares também foram utilizados como base. Estes foram extraídos do referencial teórico dos artigos selecionados para leitura integral na seleção anterior.

Realizou-se em paralelo uma pesquisa na Scopus com todos os artigos (sem restrições) e com as mesmas palavras chaves sobre o tema e analisados no programa VOSViewer para demonstrar uma evolução da pesquisa na área. Na Figura 1 é possível observar a metodologia para a realização nesta pesquisa.

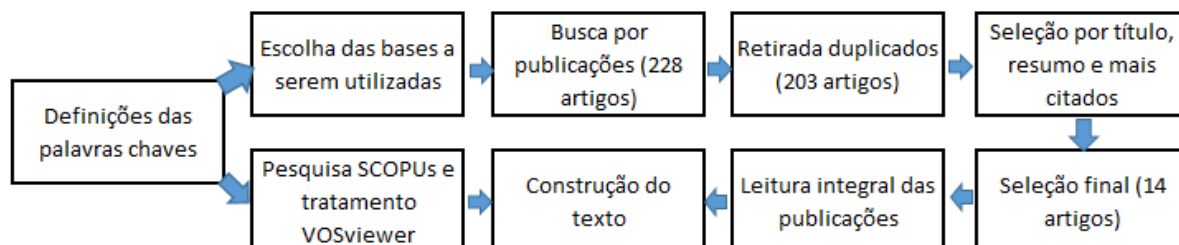


Figura 1 – Procedimento metodológico.

Fonte: Elaborado pelos autores

3 Operadores Logísticos

Segundo Macohin (2001), o operador logístico agrega valor ao negócio do seu cliente, oferecendo serviços de transporte, recebimento, conferência, paletização, armazenagem, gestão de estoques, abastecimento de linhas, embalagem, separação de pedidos, formação de kits, roteirização, rastreamento, de pedidos, rastreamento de veículos, controle e pagamentos de fretes, gestão de informações logísticas e monitoramento de desempenho logístico, dentre outras. Os operadores 3PL oferecem serviços que combinam atividades como armazenamento e transporte, e atividades de gerenciamento (KRAKOVICS, F. et al., 2008). No Quadro 1 são apresentados os conceitos mais relevantes de OL e 3PL a partir de vários autores.

Conceito	Autor
Empresas externas que realizam funções logísticas que podem abranger todo o processo logístico ou atividades selecionadas dentro deste processo.	Lieb, (1992)
Fornecedor externo que realiza uma parte ou a totalidade da função logística de uma empresa.	Sink e Langley (1997)
Empresa que "fornece múltiplos serviços de logística para seus clientes"	Langley et al. (1999)
"Uma relação entre um expedidor e terceiros que, em comparação com os serviços básicos, tem mais ofertas personalizadas, engloba um número mais amplo de funções de serviço e é caracterizada por um relacionamento de longo prazo, mais mutuamente benéfico"	Murphy e Poist (2000, p 121)
"Operador logístico é um fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços, que por ventura sejam oferecidos, funcionam como diferenciais de cada operador."	Associação Brasileira de Logística (ABL), Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML)
"Um OL é especialista em prestar os serviços de logística necessários ao bom atendimento do cliente e ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva e especializou-se em desempenhar a maioria ou todas as atividades logísticas que os fabricantes ou outros membros do canal de distribuição iriam normalmente realizar"	Monteiro (2005)

Quadro 1 - Conceituação do operador logístico.

Fonte: Adaptado de Cho, Ozment, Sink, (2008); Maloni, (2016); Gadde, Hulthén, (2009); Monteiro (2005)

A classificação mais comumente utilizada, proposta por Africk e Calkins (1994), leva em consideração as características dos ativos, e desta forma divide os operadores em:

- Operadores baseados em ativos: são aqueles que se caracterizam por possuírem ou operarem ativos próprios de transporte ou armazenagem;
- Operadores baseados em informação e gestão: são aqueles que não possuem ativos operacionais próprios e por isso também são conhecidos por operadores não baseados em ativos. Segundo Fleury (1999) eles vendem know-how de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente. Para Novaes (2007), são empresas que operam na administração das atividades e que fornecem a seus clientes recursos humanos e sistemas para administrar.
- Operadores híbridos: são aqueles que possuem ativos próprios, mas também se utilizam da subcontratação de ativos de terceiros, oferecendo serviços físicos e administrativos ao mesmo tempo. Exemplo: Ryder. Estes operadores integram as duas opções anteriores (NOVAES, 2007).

Dornier et al. (2000) classifica os serviços oferecidos pelos OL em quatro diferentes grupos apresentados no Quadro 2.

GRUPO	DESCRIÇÃO	ATIVIDADES REALIZADAS
Serviços básicos	Não requerem grande coordenação	Transporte comum e armazém público
Serviços logísticos contratuais físicos	Permitem a terceirização de alguns dos serviços físicos, enquanto a empresa ainda mantém controle da gestão	Transportador contratual dedicado e armazenagem dedicada
Serviços logísticos contratuais de gestão	Subcontratam a gestão de um armazém ou frota de transporte existente	Gestão de tráfego, gestão de armazém e gestão de importação/exportação.
Logística contratual integrada	Incorpora serviços físicos e funções gerenciais sob o operador logístico	Armazenagem e transporte integrados e ainda gestão integrada de transportadores e transporte

Quadro 2 - Classificação dos serviços oferecidos pelos OL.

Fonte: Adaptado de Dornier et al. (2000)

Meiduté, Litvinenko e Aranskis (2012) descrevem os tipos de OL a partir de suas partes (PL - Party Logistics). Estes conceitos podem ser compreendidos a partir da Tabela 1.

1PL	Conceito mais antigo utilizado, muitas vezes associado ao 2PL, uma vez que a única diferença entre eles é a divisão de responsabilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Também é chamado de logística <i>in-house</i> (própria).
2PL	O fabricante (primeira parte) fornece todos os serviços de logística necessários para entregar os produtos ao comprador (segunda parte).
3PL	Todas as operações logísticas necessárias são delegadas ao provedor de serviços logísticos (possuindo os recursos materiais necessários) para entregar os produtos para a segunda parte.
4PL	O desempenho de todas as operações está concentrado em um centro de comando. O prestador de serviços logísticos desta entidade é responsável pelas operações de planejamento, construção e integração, controlando e otimizando os fluxos físicos, financeiros, de informação e conhecimento nos processos de entrega.

Tabela 1- Conceitos de partes logísticas (PL)

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1 A participação de operadores logísticos em cada fase da logística empresarial

Min (2013) aponta cinco atividades logísticas mais frequentemente terceirizadas. São elas: o desembaraço aduaneiro/corretagem; os serviços portuários como transferência de cargas e elaboração de itinerários, seguro de cargas, licenças de exportação; auditoria de faturas e pagamentos de fretes; transporte de cargas e, por fim, documentação de importação/exportação. No Brasil, a prestação de serviços logísticos apresenta um comportamento conforme apresentado na Figura 1.

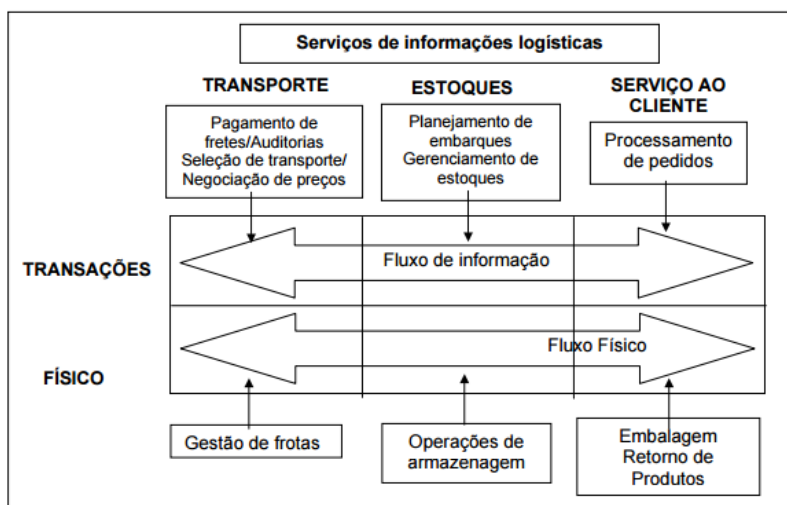


Figura 1 - Classificação das funções logísticas no Brasil.

Fonte: Detoni (2003)

Com base na investigação de Aguezoul (2014) as diferentes técnicas utilizadas para a 3PL são classificados em 5 categorias: técnicas de tomada de decisão multiatributo (MCDM), abordagens estatísticas, inteligência artificial, programação matemática e métodos híbridos.

Diversas empresas optam por terceirizar suas atividades logísticas. Esta terceirização pode ser feita a partir de prestadores de serviço ou a partir de operadores logísticos. A Figura 2 aborda a comparação entre os prestadores de serviços logísticos tradicionais e os operadores logísticos do tipo 3PL'S.

Para Novaes (2001), o OL se diferencia do simples prestador de serviços logísticos, pelo fato que ele oferece uma gama maior de atividades logísticas que são conduzidas de forma coordenada, visto que o termo prestador de serviço logístico envolve a execução de qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como só o transporte ou só a armazenagem propriamente dita. Logo fica implícito no uso do termo “operador logístico”, um grau de sofisticação e avanço compatível com o observado nas modernas cadeias de suprimento.

	Prestadores de Serviços Logísticos	Operadores Logísticos
Serviços	Genérico - Commodities	Sob Medida - Personalizada
Quantia de atividades ofertadas	Tende a se concentrar numa única atividade logística: transporte, estoque ou armazenagem	Oferece múltiplas atividades logísticas de forma integrada: transporte, estoque e armazenagem
Objetivo da empresa contratante	Minimização do custo específico da atividade contratada	Redução dos custos totais da logística, melhorar os serviços e aumentar a flexibilidade
Duração do contrato de serviço	Curto a médio prazos (6 meses a 1 ano)	Longo prazo (5 a 10 anos)
<i>Know-how</i>	Limitado e especializado (transporte, armazenagem, etc.)	Possui ampla capacitação de análise e planejamento logístico, assim como de operação.
Duração das negociações dos contratos	Tendem a ser rápidas (semanas) e num nível operacional	Tendem a ser longas (meses) e num alto nível gerencial

Figura 2 - Comparação entre prestadores de serviço tradicionais e os OL.

Fonte: Fleury (1999 apud LIMA, 2004)

4 Resultados

O estudo classificou a literatura sobre Operadores Logísticos existente em três grandes categorias com base no contexto do 3PL em relação à logística: Atividades desempenhadas pelo OL nas fases da logística empresarial; Relação dos Operadores Logísticos com outros tipos de Logística; E as oportunidades de pesquisa.

4.1 Relação dos Operadores Logísticos com outros tipos de logística

A realidade de competir em um ambiente de cadeia de suprimentos global tem levado muitas organizações a se concentrar em soluções de renovação estratégica e criativas para gerenciar e mitigar os riscos de operar no mercado dinâmico de hoje. Uma estratégia específica que se tornou popular é o uso da 3PL como suporte na execução das atividades envolvidas na cadeia de suprimentos (MELLO; STANK; ESPER; 2008). Desta forma, os operadores logísticos podem se tornar uma estratégia em outras áreas da logística:

a) Logística reversa

Kannan et al. (2009) aponta que as indústrias estão optando em realizar sua Logística Reversa (LR) por meio de provedores logísticos terceirizados. Segundo os autores, a principal vantagem dos serviços de terceirização para essa área da logística é que permitem que as empresas ingressem em um novo negócio com redução dos custos logísticos e principalmente por que muitas organizações não são capazes de realiza-la. Essas empresas, portanto, terceirizam todo ou parte do processo de LR para fornecedores.

Kannan et al, 2009 ainda cita alguns motivos para a utilização da terceirização. Os principais são: a LR pode não ser a atividade principal de uma empresa e ao terceirizar esta atividade as empresas mantem suas competências essenciais; ao terceirizar as empresas podem reduzir sua base de ativos e implantar o capital liberado para outros usos produtivos; a terceirização de LR melhora o tempo de ciclo e o desempenho de entrega, aumentando a satisfação do cliente no serviço pós-venda.

b) Logística Verde

Rajagopal, Kaliani e Naidu (2015) citam a logística verde como uma direção futura para se obter vantagem competitivas na logística. Dau et al. (2016) ressalta a crescente adoção da logística verde pelo 3PL como exigência dos clientes.

Poletan e Vukić (2016) destaca a contribuição dos operadores logísticos quanto a redução de custos externos dentro da cadeia logística através da qualificação e adoção de metas mais sustentáveis. Ćirović, Pamučar e Božanić (2014) abordam a necessidade de expandir a frota de veículos ecológicos e considerar o nível de tráfego quanto a definição de rotas, visando a qualidade de vida em áreas urbanas.

c) Valor Logístico

Uma das métricas mais relevantes para que seja compreendido o real benefício de um segmento para a economia de um país é a estimativa do valor que este segmento gera e retorna à cadeia produtiva. Por ser um segmento que permeia toda a cadeia produtiva desde seu abastecimento até o último elo em sua distribuição, o segmento de OL tem uma participação intrínseca nos níveis de eficiência. Segundo o Third-Party Logistics Study (Langley, 2014), a média global de redução do custo logístico provocada pelos OLs em 2013 foi de 15% a nível mundial e no Brasil 9,9% (por causa de barreiras fiscais, os gargalos gerados pela anacrônica infraestrutura, elevam o custo operacional do OL). Em 2017 o estudo mostrou que 75% daqueles que usam serviços de logística e 93% de provedores de 3PL disseram que o uso de serviços de 3PL tem contribuído para a redução global de custos de logística e 86% de carregadores e 98% de provedores de 3PL disseram que o uso de 3PLs contribuiu para melhorar o serviço ao cliente.

d) Logística Urbana

Grandes centros urbanos estão atualmente enfrentando sérios problemas de distribuição. Além do aumento das novas formas de comércio, também houve um aumento da população e o aumento dos níveis de motorização. Para minimizar esses problemas os serviços de distribuição executados pelos terceiros, conseguem maiores economias de escala e oferecem serviços compartilhados por vários embarcadores. Por exemplo, no Japão até a distribuição para lojas em shoppings e edifícios de grande porte é realizada por uma única empresa, reduzindo o tempo de espera e melhorando a eficiência global (NOVAES, 2007).

A utilização de OLs na logística urbana pressupõe a transferência de cargas para veículos menores com operação urbana integrada por destino e uso intensivo da tecnologia tanto veicular quanto nos terminais, visando a informações em tempo real para roteirização dinâmica, rastreamento e agilização tanto da carga e descarga como dos fluxos de informações e documentos. Todos estes esforços são voltados para resolver o problema de percorrer as últimas distâncias com baixos custos, pois é nesta fase final das operações que os custos logísticos crescem exponencialmente (NOVAES, 2007)

e) Logística no Varejo

Segundo Booz, Allen e Hamilton (2001), um fator que vem provocando o crescimento da terceirização das operações logísticas no Brasil é a onda de fusões e aquisições, especialmente nas indústrias de varejo e de bens de consumo. Dentro de um contexto pós-fusão, as empresas analisam e integram suas operações, muitas vezes descobrindo as vantagens da terceirização logística e, não raro, delegando a terceiros a responsabilidade logística. As indústrias podem, assim, focar somente nos negócios e produção. Os provedores de logística podem aperfeiçoar a rede e proporcionar maior visibilidade que pode ajudar os varejistas a fortalecer e racionalizar as cadeias de suprimento e fornecer a capacidade de reagir rapidamente para atender às necessidades de inventário, incluindo picos de demanda.

país. O autor também sente falta de estudo que abordam o contexto atual da globalização dos mercados e o aumento da logística internacional.

Mello, Stank e Esper (2008) afirmam que futuras pesquisas devem ser conduzidas a fim de esclarecer questões como quais condições existem em uma empresa ou seu ambiente que podem influenciar sua abordagem para a terceirização de logística, a eficácia de uma abordagem de "esperar para ver" versus aquela que é conduzida por uma política de terceirização corporativa, as vantagens e desvantagens de cada abordagem e se existem condições que influenciam a importância relativa dos fatores cognitivos, experienciais, culturais ou pessoais na formação e implementação da estratégia de outsourcing de logística.

4.4 Panorama Nacional

O cenário brasileiro, atualmente, é apresentado no Quadro 3, o qual, apresenta o tamanho do mercado de OL, que é composto por 159 empresas que faturam aproximadamente R\$ 44,3 bilhões e pretende investir nos anos de 2015 a 2017 um total de 5,7% do faturamento bruto das organizações.

Tamanho do mercado de operadores logísticos	159 empresas
Faturamento total estimado	R\$ 44,3 bilhões
Faturamento médio anual por empresa	R\$ 278,6 milhões
Empregos diretos e indiretos	243.532 diretos e 466.532 indiretos
Tributos recolhidos	R\$ 7,2 bilhões
Gastos anuais da indústria brasileira: logística integrada	R\$ 118,4 bilhões

Quadro 3 - Panorama Nacional

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Lima (2005) um significativo processo de terceirização vem ocorrendo no Brasil. Segundo estudos realizados pelo autor, mais de 80% das empresas brasileiras já não têm a atividade de transportes própria e mais de 40% já terceirizaram ou pretendem terceirizar a armazenagem, estando as atividades de gestão de estoques e projetos seguindo o mesmo caminho. Esta é uma tendência que deverá continuar no curto prazo, mas que tem boas chances de se reverter, pelo menos parcialmente, no longo prazo em função do crescente número de insucessos relacionados, principalmente, a riscos estruturais e aumento não percebido de custos indiretos.

Observando a área econômica brasileira é possível observar a evolução do PIB Brasileiro de 2013 e a porcentagem gasto em logística integrada, o local no qual encontra-se os serviços realizados pelos Operadores Logísticos de forma terceirizada no mercado nacional. Isto é, apresenta 11,6% do faturamento bruto das empresas. Já no estudo feito por ILOS (2016), que apresenta a porcentagem média de terceirização de cada atividade logística no Brasil, mostra que as atividades que mais são terceirizadas no Brasil são transporte de suprimento, distribuição e transferência.

Devido a esse cenário percebeu-se que o transporte de suprimentos, distribuição e transferências são que usualmente utilizam a terceirização dos operadores logísticos no Brasil. Entretanto, essa busca pela utilização dessa atividade tem seus lados positivos e negativos. No Quadro 4 apresenta-se os principais benefícios e risco ou problemas encontrados na terceirização das atividades logísticas.

ÁREA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Estratégica	• Foco no negócio principal; • Acesso a recursos externos (logísticos); • Acesso a novos mercados;	• Perda de controle sobre a função logística; • Perda de contato com o cliente; • Resistência dos trabalhadores à mudança
Financeira	• Economia de escala; • Redução do capital de investimento e de manutenção; • Redução do risco financeiro; • Transformar custos fixos em variáveis;	• Lucro diminuído pela margem do fornecedor; • Dependência do serviço do provedor logístico; • Dificuldades de avaliação de economia de custos;
Operacional	• Melhor capacidade de utilização; • Redução do inventário; • Menor lead-time	• Perca do feedback do cliente; • Incapacidade de lidar com necessidades especiais do produto;

Quadro 4 – Principais vantagens e desvantagens

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir de estudos realizados por autores conceituados, publicados em revistas de alto impacto, como Gadde e Hulthén (2009), D'amato et al. (2005), Selviaridis (2008) e de todo o estudo realizado para a construção deste seminário, apontamos as principais vantagens e desvantagens da utilização de um OL como forma de terceirização, segundo a nossa percepção.

A principal vantagem na contratação de um OL é a experiência que esse provedor tem na realização de atividades logísticas, uma vez que ele é especialista nesta área. Por exemplo, uma empresa pode ser muito boa na produção de um produto, mas sua logística é ruim. Isso resulta em perda de mercado devido a atraso de entregas, perdas de produtos durante o transporte, etc. Ao se contratar um OL a empresa se beneficiará de todo o know-how que este operador possui na área logística e não terá mais preocupações nesta área. Assim, a empresa será muito boa na produção de seus produtos e terá um sistema logístico muito bom a partir de um OL.

Outras vantagens, que muitas vezes derivam da vantagem principal apresentada, seria as economias (redução de custos) geradas a partir de um sistema logístico eficiente, um maior nível de atendimento aos clientes, melhorias na gestão estoques e na gestão de riscos. Como principais desvantagens apontamos a perda da gestão logística que pode dificultar a solução de casos emergenciais ou especiais, dificuldade de escolha de um operador e problemas de implementação dos acordados fechados com o OL.

5 Conclusões

A proposta do trabalho de realizar uma revisão de literatura sobre a terceirização logística como ferramenta competitiva preencheu uma importante lacuna no segmento, pois permitiu compreender a construção dos principais conceitos e processos, evidenciou as principais vantagens e desvantagem da prática, que apresenta benefícios não apenas na esfera econômica com custos do transporte, mas ganhos ambientais com as práticas de logística reversa e verde.

A partir desta pesquisa podemos concluir que o operador logístico é especialista em gerenciar e executar todo o processo logístico ou atividades selecionadas desse processo, nas várias fases da cadeia logística de seus clientes, tendo competência de, no mínimo, prestar

simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes, de forma integrada.

Referências

- AGUEZZOUL, Aicha.** *Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods.* Omega, [s.l.], v. 49, p.69-78, dez. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2014.05.009>>. Acesso em 03 de jul. de 2017.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial.* 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHO, J. J.; OZMENT, J.; SINK, H.** *Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market.* International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, [s.l.], v. 38, n. 5, p.336-359, 13 jun. 2008.
- ĆIROVIĆ, G.; PAMUČAR, D.; BOŽANIĆ, D.** *Green logistic vehicle routing problem: Routing light delivery vehicles in urban areas using a neuro-fuzzy model.* Expert Systems with Applications, v. 41, n. 9, p. 4245-4258, 2014.
- DAU, M. M.; SHUKT, A. A.; AHMAD, F.; ABDULLAH, R.** *Green Logistics Adoption among 3PL Companies.* 2016.
- DETONI, M.M.L.** *A Evolução da Indústria de Prestação de Serviços Logísticos no Brasil: Uma análise de Mercado.* Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2003.
- DORNEIR, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P.** *Logística e Operações Globais.* Atlas, 2000.
- FLEURY, P. F.** *Vantagens competitivas e estratégicas no uso de operadores logísticos.* Publicações COPPEAD-UFRJ-CEL, 1999.
- GADDE, L.; HULTHÉN, K.** *Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction.* Industrial Marketing Management, [s.l.], v. 38, n. 6, p.633-640, ago. 2009.
- HAMILTON, B. A.** *Operadores Logísticos-Realidade ou Desafio no Brasil.* Artigo do Centro de Estudos em Logística-COPPEAD-UFRJ, Rio de Janeiro, p. 1-18, 2001.
- JARDIM, E. G. M.; GUIMARÃES, L. A.** *Operadores logísticos: uma síntese dos benefícios e riscos.* In: Simpep, XI, 2004, Bauru - SP. Anais... Bauru, 2001.
- KANNAN, G.; POKHAREL, S.; KUMAR, P. S.** *A hybrid approach using ISM and fuzzy TOPSIS for the selection of reverse logistics provider.* Resources, Conservation and Recycling – Elsevier. 2009.
- KRAKOVICS, F.; LEAL, J. E.; MENDES, P.; SANTOS, R. L.** *Defining and calibrating performance indicators of a 4PL in the chemical industry in Brazil.* International Journal of Production Economics, 115(2), 502-514, 2008.
- LANGLEY, C. J.; NEWTON, Brian F.; TYNDALL, G. R.** *Has the future of third-party logistics already arrived.* Supply Chain Management Review, v. 33, p. 85-94, 1999.
- _____, **LONG, M.** *2014 third-party logistics study: the state of logistics outsourcing: results and findings of the 18st annual study.* In: Annual Study of Capgemini, Pennstate and Penske. 2014.
- _____, **LONG, M.** *2015 third-party logistics study: the state of logistics outsourcing: results and findings of the 19st annual study.* In: Annual Study of Capgemini, Pennstate and Penske. 2015.
- _____, **LONG, M.** *2017 third-party logistics study: the state of logistics outsourcing: results and findings of the 21st annual study.* In: Annual Study of Capgemini, Pennstate and Penske. 2017.
- LIMA, O. F.** *Tendências para a logística no século XXI.* Campinas: FEC/UNICAMP, v. 15, 2005.
- LIMA, L. R. R.** *A evolução dos prestadores de serviços logísticos no Brasil: O surgimento dos 4PLs.* 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MACOHIN, G. A.** *De Transportador Rodoviário de Cargas a operador Logístico-A Lacuna a Ser Preenchida: um estudo de caso.* 2001. 152p. 2001. Tese de Doutorado. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- MEIDUTĖ, I.; LITVINENKO, M.; ARANSKIS, A.** *Logistics cooperation: integrated logistics services.* Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika, v. 13, n. 4, p. 343-351, 2012..
- MELLO, J. E.; STANK, T. P.; ESPER, T. L.** *A model of logistics outsourcing strategy.* Transportation Journal, p. 5-25, 2008.
- MIN, H.** *Examining logistics outsourcing practices in the United States: from the perspectives of third-party logistics service users.* Logistics Research, v. 6, n. 4, p. 133, 2013.
- MONTEIRO, L. C. S.** *Uma contribuição ao processo de escolha de um operador logístico na indústria automobilística brasileira – uma aplicação do método AHP* [Rio de Janeiro] 2005 XI, 119 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Transporte, 2005) Tese - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.
- NOVAES, A. G.** *Logística e Gerenciamento da Cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.* Rio de Janeiro: Campus, 2001
- NOVAES, A. G.** *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.* Elsevier Brasil, 2007.
- POLETAN JUGOVIĆ, T.; VUKIĆ, L.** *Competencies of logistics operators for optimisation the external costs within freight logistics solution.* Pomorstvo, v. 30, n. 2, p. 120-127, 2016.
- RAJAGOPAL, P.; KALIANI SUNDRAM, V. P.; NAIDU, B. M.** *Future Directions of Reverse Logistics in Gaining Competitive advantages. A Review of Literature.* International Journal of Supply Chain Management, v. 4, n. 1, 2015.