

ÁREA TEMÁTICA: OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

**QUARTEIRIZAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DO SEGMENTO
ALIMENTÍCIO: UM ESTUDO A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DOS GESTORES
DA UNIDADE CONTRATANTE**

***FOURTH-PARTY LOGISTICS IN A FOOD SEGMENT INDUSTRY: A STUDY FROM THE
PERSPECTIVES OF THE MANAGERS OF THE CONTRACTING UNIT***

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar a perspectiva de cada área de uma indústria do segmento alimentício sobre os efeitos positivos ou negativos da quarteirização após adoção dessa estratégia. O levantamento de dados foi realizado por meio de observação direta e entrevistas com gestores de cada área que possua serviços terceirizados com a finalidade de identificar a percepção dos mesmos. Quanto as análises dos dados foram realizadas através das respostas obtidas nas entrevistas e por meio de conhecimento técnico. Como resultados principais estão os fatores motivacionais pelos quais levaram a empresa quarteirizar a gestão dos serviços, diferenças entre a gestão antes da quarteirização e depois, as vantagens e dificuldades encontradas durante implementação, pontos negativos e sugestões de melhorias para que a estratégia atenda plenamente as necessidades da contratante. De maneira geral, a percepção dos entrevistados é positiva no que tange a adoção dessa estratégia, bem como as vantagens provenientes da adoção, porém identifica-se pontos onde há necessidade de adequações e melhorias no processo para que seja atingida a excelência na gestão.

Palavras-chaves: Quarteirização. Serviços Terceirizados. Indústria do Segmento Alimentício.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the perspective of each area on the positive or negative effects of the quarreirizing after adopting this strategy in a food industry. The data collection was performed through direct observation and interviews with managers of each area that has outsourced services with the purpose of identifying their perception. How much the data analyzes were performed through the answers obtained in the interviews and through technical knowledge. The main results are the motivational factors that led the company to quarantine the management of services, differences between the management before the quartering and then the advantages and difficulties encountered during implementation, negative points and suggestions for improvements so that the strategy fully meets the needs of the contractor. In general, the interviewees' perceptions are positive regarding the adoption of this strategy, as well as the advantages derived from adoption, but it identifies points where there is a need for adjustments and improvements in the process in order to achieve excellence in management.

Keywords: *Fourth-Party Logistics; Third-Party Services. Industry of the Food Segment.*

1 INTRODUÇÃO

Diante da complexificação das atividades produtivas e a possibilidade de novos arranjos inter organizacionais, há um aumento significativo da inserção das estratégias logísticas na gestão das organizações. Num contexto histórico, inicialmente as estratégias mais adotadas pelas organizações eram a de verticalização e horizontalização. A verticalização se destaca pela gestão voltada à internalização de processos, ou seja, colocar para dentro de uma única empresa atividades, processos que possuam integração, a fim de otimizar os recursos, para melhor controle e redução de custos verticalização (LIMA, *et al.*, 2011). Já, na horizontalização a ênfase está no estabelecimento de parcerias entre as empresas, agregando maior qualidade aos produtos e serviços (VALENTE DOS SANTOS; HERVÉ, 2022). Nessa estratégia, parte ou todo um processo passa a ser realizado por outra empresa, que se torna responsável por determinadas atividades dentro da contratante.

Nesse sentido, no início da segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, surge a estratégia de terceirização, inicialmente utilizada na logística, a qual teve como finalidade a distribuição de armamentos e suprimentos bélicos. Seu principal objetivo nas organizações era o auxílio para execução de atividades que não estivessem ligadas ao seu *core business* (MOURA, 1998; PACHECO; BARROSO, 2024). O principal objetivo desta estratégia se dá devido ao aumento das exigências dos clientes por altos padrões de qualidade e a preços competitivos. Como forma de se tornar mais especializada, a implementação dessa estratégia possibilita às organizações concentrarem maiores esforços em sua competência essencial (FENG *et al.*, 2023).

Resultado do significativo aumento da terceirização, algumas organizações identificam a necessidade de haver um fornecedor especializado para gestão dos serviços terceirizados. Nesse contexto, surge a estratégia de quarteirização, que pode ser conceituada de duas formas: a subcontratação por organizações terceiras de uma quarta para prestação de determinados serviços; ou a contratação pela empresa principal de um fornecedor especializado para gerenciamento dos serviços terceirizados (SILVA; VALENÇA, 1997;). A adoção da estratégia de quarteirização possibilita às empresas o melhor controle sobre os serviços terceirizados, além da centralização em uma única empresa da responsabilidade sob todos os serviços.

Entende-se por quarteirização a gestão de contratos terceirizados, por empresa especializada no gerenciamento de fornecedores terceiros. Tendo como objetivo a busca constante pela melhoria contínua e ganho de competitividade para a contratante, por meio do conhecimento e especialização da empresa quarteirizada. Além disso, a quarteirização da gestão de contratos terceiros, proporciona ganhos competitivos e gerenciamento com maior eficiência (MACHADO; CALVOSA; OLIVARES, 2006; ANDRADE GUEDES, 2021).

De acordo com Guimarães e Rodrigues (2018), a quarteirização da gestão dos serviços terceirizados surge devido ao crescimento e às repentinas mudanças competitivas entre as empresas. Isso, leva à necessidade de um sistema de gerenciamento com maior flexibilidade, voltado para redução de custos e aumento da produtividade, podendo, inclusive impactar na descentralização administrativa, também para empresas do setor público. Nesse sentido, a quarteirização é vista como tendência já que há um aumento significativo nos processos terceirizados dentro das empresas na atualidade. Esses autores destacam, ainda, o gerenciamento especializado e a busca por resultados mais competitivos como vantagens da aquisição dos serviços quarteirizados na gestão de atividades terceirizadas, garantindo o cumprimento entre as partes.

Ademais, como destacam Zhang *et al.*, (2024), é importante destacar que a estratégia de quarteirização é um conceito relativamente novo no ambiente organizacional e acadêmico, e, por isso, causa ainda dúvidas com relação à sua eventual adoção e quanto à efetividade. Porém, há evidências de que na perspectiva atual, a tendência é que essa estratégia tenha amplo crescimento, semelhante à evolução da terceirização.

Além disso, como destacam Wang *et al.*, (2021), o campo de gestão da cadeia de abastecimento enfrenta problemas no que diz respeito a operações logísticas sofisticadas e à baixa utilização de recursos, e há cada vez mais demandas por serviços logísticos em todas as etapas da cadeia de suprimentos.

Com base nesse contexto, definiu-se como objetivo deste estudo identificar a perspectiva de cada área de uma indústria do segmento alimentício sobre os efeitos positivos ou negativos da quarteirização após adoção dessa estratégia.

2 AS ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS DA TERCEIRIZAÇÃO E DA QUARTEIRAÇÃO

Devido às evoluções tecnológicas constantes, e ao mercado globalizado, as organizações se viram contingenciadas a um maior engajamento em novas estratégias de negócios, seguindo as evoluções do mercado, para se manter competitivas. A terceirização se dá nesses momentos, quando as organizações necessitam buscar novas alternativas para se manterem no mercado, oferecendo algo novo a seus clientes, seja por meio da prestação de serviços ou fornecimento de materiais.

Bertaglia (2009, p. 137) destaca que: “O termo “terceirização” está relacionado ao fornecimento de produtos, bens ou serviços, antes produzidos ou executados pela própria empresa, por uma outra empresa ou entidade”. A estratégia de se terceirizar, segundo este autor, possibilita às organizações maior foco em suas atividades principais, gerando a redução de custos, com maior agilidade no processo.

Diante das evoluções do conceito de terceirização os dispositivos da Lei 6.019/1974 para a Lei 13.429, de 31 de março de 2017, tiveram alterações dais quais surgiram muitas discussões. A jurisprudência permite a terceirização em atividades consideradas como sendo atividades-meio, não estando expressa a permissão para terceirização de atividades essenciais, mesmo que determinadas súmulas apresentem controversas (GARCIA, 2017).

Huang (2014) conceitua a quarteirização logística como sendo a quarta fase do processo logístico (4PL), onde o gerenciamento dos prestadores de serviços é mais eficiente, voltado para a inovação, integrando e oferecendo soluções para toda cadeia de suprimentos. Nessa perspectiva, o autor enfatiza o melhor gerenciamento dos recursos, a fim de proporcionar serviços com alto padrão de qualidade, garantindo a análise dos resultados, bem como a avaliação dos prestadores de serviços. Portanto, a 4PL atua como um parceiro estratégico de negócios, que possui como foco principal o atingimento dos objetivos dos clientes.

Nessa perspectiva, a quarteirização surge da evolução da terceirização, à medida em que há ampliação no número de atividades terceirizadas, além disso a quarteirização pode ser considerada como uma estratégia para obtenção de melhores resultados nos processos terceirizados. Devido à burocratização e padronização dos procedimentos para assegurar o aprimoramento das atividades executadas por terceiros, desta forma a quarteirização atua como interlocutor entre contratante e terceirizados, estabelecendo parcerias, atuando na assessoria financeira e jurídica para as organizações (GRUTKA JUNIOR, 2014).

“A quarteirização é a vanguarda da terceirização, um processo evolutivo que permitirá a criação de mais empresas aperfeiçoadas em determinado serviço, gerando mais empregos e permitindo uma melhor e mais justa distribuição do trabalho” (MENDES, 2008, p. 10). Souza (2008) salienta que as organizações estão adotando a quarteirização, devido a exigências do mercado cada vez mais rigorosas em entregar produtos com qualidade e preço competitivos.

Nesse modelo, a organização contratante seja ela pública ou privada, possuirá contato basicamente com um único prestador, ou seja, o quarteirizado. No que diz respeito ao vínculo entre as organizações, neste caso existe somente entre contratante e organização contratada para ser a gerenciadora, os demais prestadores não possuem qualquer ligação com a contratante (PEREIRA JUNIOR; DOTTI, 2009).

Com base nas abordagens ora tratadas, pode-se inferir que a estratégia de terceirização visa exigir, controlar e avaliar a prestação de serviços pelos terceirizados. Salienta-se, ainda, que a adoção dessa estratégia deve estar ligada ao planejamento das organizações e aplicada após entendimento de seu real objetivo. Para destacar os conceitos-chave da terceirização e da terceirização, elaborou-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Principais conceitos de cada estratégia logística.

Autores	Principais conceitos de cada estratégia logística
Terceirização	
Silva e Valença (1997)	Terceirização trata-se da transferência de atividades que antes eram desempenhadas internamente nas organizações. Motivos: globalização, a necessidade das organizações se manterem competitivas no mercado e aos avanços tecnológicos.
Rezende (1997)	Fatores conjunturais e estruturais. Conjunturais: crescente burocratização das organizações, terceirização como forma mais fácil de não ter que realizar toda parte burocrática, necessidade de as organizações concentrarem-se em seu <i>core business</i> e diminuição de níveis hierárquicos. Estruturais: estão ligados diretamente à competitividade e aos avanços produtivos, destacando-se a redução dos custos fixos.
Faria (2003)	Estabilidade: nessa área a situação quanto a importância da atividade é igual a área sem ênfase, ou seja, de baixa importância para as organizações, disponibilidade de fornecedores com qualificação é baixa. Competitividade: nessa área a ênfase está na alta complexidade e alta disponibilidade de fornecedores qualificados. Integração: fornecimento mais estratégico, onde as organizações devem ter implementado pelo menos duas das fases anteriores para que tenham adquirido experiência.
Bergo (2006)	Processo pelo qual as organizações contratam outras para prestarem determinados serviços intermediários à sua atividade principal Objetivo: redução de custos, busca por maior eficácia, agilidade para seus processos e maior disponibilidade para focar na competência essencial.
Ribeiro (2008)	Contratação para prestação de serviços de atividades que não sejam as essenciais da empresa. Atividades terceirizadas mais comuns: manutenção e reparos, limpeza e conservação, transporte e armazenamento, locação de veículos, restaurantes, serviços de locação de sistemas de Circuito Fechado de Televisão (CFTV) e monitoramento, serviços de recepção e vigilância.
Corrêa e Bomtempo (2009)	A terceirização iniciada na década de 1950 (motivada pela especialização da produção). Principal objetivo: a redução de custos para responder a pressões de mercado.
Bertaglia (2009)	Terceirização: fornecimento de produtos, bens ou serviços por uma outra empresa ou entidade. Possibilita às organizações maior foco em suas atividades principais, redução de custos e maior agilidade no processo.
Reis (2006, apud MOBUS, 2012)	Motivos para terceirização logística: redução de custos; maior nível de atendimento de serviços; e, disponibilidade das organizações em ter maior foco nas atividades essenciais.
Souza (2012)	Quatro tipos: atividades ligadas ao processo principal; atividades não ligadas ao processo principal; atividades de suporte; e, substituição de mão de obra fixa.
Garcia (2017)	A jurisprudência permite a terceirização em atividades consideradas como sendo atividades-meio, não estando expressa a permissão para terceirização de atividades essenciais.
Quarteirização	

Silva e Valença (1997)	Objetivos: conciliar as reduções de custos, o atingimento de metas, assegurar a qualidade dos serviços prestados e atuar nos relacionamentos para redução de conflitos. Parceria e não subcontratação. Atuação para a cooperação. Ponto fundamental: gestão independente dos fornecedores, padronização, procedimentos adaptados e gestão especializada.
Mendes (2008)	Vanguarda da terceirização, criação de mais empresas aperfeiçoadas em determinados serviços.
Souza (2008)	Devido as exigências de mercado em produtos por qualidade cada vez mais rigorosas à preços competitivos. Se dá à quarteirização.
Da Silva (2009)	Objetivo: aumento dos padrões de qualidade. Consequências: nem sempre há redução de custos. A quarteirização atua para garantir o atendimento dentro dos padrões de qualidade e atendimento às exigências da contratante.
Padoin (2009)	Simplificação dos processos de comunicação, eliminando desperdícios, maior controle sobre os terceirizados. Um único fornecedor é responsável por toda gestão de serviços, atuando como intermediador.
Pereira Junior e Dotti (2009)	Centralização do gerenciamento de todas as atividades relacionadas aos prestadores terceirizados. Vínculo entre as organizações: neste caso existe somente entre o setor público e empresa contratada para ser a gerenciadora. A função da empresa gerenciadora é administrar a execução do objeto cuja execução contratará a outrem.
Saratt (2005 apud DA SILVA, et al., 2009)	Quarteirizar apresenta-se como uma ferramenta de gestão. Modelo de gestão que prevê ganhos de produtividade e competitividade, baseado em parcerias.
Vivaldini (2012)	Foco central está na busca pela melhoria na prestação dos serviços, aliada a vantagens financeiras e quantitativas para as organizações.
Huang (2014)	Quarteirização logística, quarta fase do processo logístico (4PL). Gerenciamento dos prestadores de serviços com maior eficiência, voltado para a inovação, integrando e oferecendo soluções para toda cadeia de suprimentos. Parceiro estratégico de negócios, com foco principal no atingimento dos objetivos.
Pigeon e Sirois (2010, apud Saglietto, 2013)	Conceito de 4PL surge a partir da evolução das atividades logísticas, oferecendo serviços personalizados e abrangentes para solução de problemas aos clientes. Atua na coordenação de atividades logísticas realizadas por terceirizados, com ênfase na mobilização de variados recursos aos parceiros, garantindo coerência e controle.
Grutka Junior (2014)	Atua como interlocutor entre empresa contratante e terceirizados, estabelecendo parcerias. É fundamental a especialização do prestador quarteirizado.
Vivaldini (2015)	A quarteirização dentro do contexto da logística foi considerada como <i>Fourth-Party Logistic</i> . Contratação de um fornecedor especializado para gestão dos prestadores de serviços logísticos. Surgiu a partir do aumento demasiado de atividades terceirizadas.
Fontoura e Fontoura (2017)	Com as alterações na Lei nº 13.429/2017, a quarteirização, que nunca teve respaldo legal no Brasil, passou a ser admitida pelo art. 4º-A, § 1º, que menciona a possibilidade de a empresa prestadora de serviços poder subcontratar outras. Por meio da aprovação da lei nº 13.429/2017, autoriza-se de forma superficial a quarteirização, a qual em súmula cita como possibilidade a subcontratação.
Spitale e Cruz (2021)	Possibilita as organizações concentrarem maiores esforços em suas atividades-fins.

	Aumento da qualidade, padronização dos serviços, maior controle e transparência nos processos.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em vista das abordagens sobre os conceitos, entende-se que duas formas de terceirização podem ser adotadas: a subcontratação; e, a terceirização para o gerenciamento central de serviços. E, para se ter melhor inteligibilidade acerca das vantagens da Terceirização e da Quarteirização elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Framework comparativo das vantagens da Terceirização e Quarteirização

Terceirização	Quarteirização
Avanços tecnológicos, globalização, cooperação, parceria (SILVA e VALENÇA, 1997)	Gerenciamento das contratadas, maior eficiência (PADOIN, 2009).
Redução de burocratização (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000), foco no <i>core business</i> (REZENDE, 1997).	Atingimento de metas e objetivos, assegurar a qualidade dos serviços prestados, redução de conflitos. Parceria e não subcontratação, cooperação. Gestão independente dos fornecedores, padronização, procedimentos adaptados e gestão especializada (SILVA e VALENÇA, 1997).
Redução de custos fixos (DA SILVA e VALENÇA, 1997), alianças estratégicas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998).	Qualidade à preços competitivos (SOUZA, 2008).
Possibilita o foco nas competências centrais (REZENDE, 1997).	Atendimento das exigências da contratante (GRUTKA JUNIOR, 2014).
Busca por maior eficácia, agilidade nos processos e maior disponibilidade para focar na competência essencial (BERGO, 2009).	Simplificação nos processos de comunicação, eliminação de desperdícios (PADOIN, 2009).
Modernização de processos (RIBEIRO, 2008).	Gerenciamento especializado, ferramenta de gestão (SARATT, 2005 apud DA SILVA, ET AL., 2009).
Aumento do nível de atendimento aos serviços (REIS, 2006 apud MOBUS, 2012).	Ganhos competitivos e produtivos (SARATT, 2005 apud DA SILVA, ET AL., 2009).
Ampliação de mercados, controle da qualidade, especialização das atividades, gastos fixos em variáveis, redução de ativos imobilizados, aprimoramento dos recursos humanos e tecnologias (SOUZA, 2012).	Inovação, integração, soluções para cadeia de suprimentos, alto padrão de qualidade, controle e transparência (HUANG, 2014).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do exposto no quadro 2, pode-se dizer que a terceirização é uma estratégia para se obter a prestação de serviços especializados no atendimento a determinadas demandas, possibilitando a contratante manter o foco em suas competências essenciais. Enquanto que, a quarteirização na gestão dos serviços trata-se da garantia na qualidade dos serviços prestados pelos terceirizados, na simplificação dos processos, atuando conforme exigências da contratante.

Ainda, o presente estudo adota como conceito a quarteirização para o gerenciamento dos serviços terceirizados, atuando como um interlocutor entre empresa contratante e fornecedores terceirizados. Destaca-se também que os conceitos da quarteirização se encontram ainda em processo de evolução, conhecimento e desenvolvimento pelas organizações.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Destaca-se que, para efeitos deste estudo, não se pretendeu utilizar indicadores mensuráveis, porém se quis pautar a apresentação e análise dos resultados de forma a entender o porquê, como, e o quê nos eventos estudados. Nessa perspectiva, a pesquisa em questão, se propõe identificar a percepção dos gestores e colaboradores principais de cada setor da empresa do segmento de laticínios, sobre os motivos da quarteirização, fazendo um comparativo

histórico de como os serviços terceirizados eram gerenciados antes e após a quarteirização, seus principais efeitos e impactos financeiros. Além disso, a identificação da relação entre contratante e contratada.

Esta pesquisa analisou a perspectiva de cada área sobre os efeitos positivos ou negativos da quarteirização, fazendo uma comparação das mudanças identificadas com a adoção dessa estratégia. Para tanto, os dados primários serão levantados por meio de entrevistas com gestores dos setores envolvidos. Os quais são apresentados no Quadro 04.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.

Código do entrevistado	Função do entrevistado
E1	Coordenador RH
E2	Coordenador Finanças e Controle
E3	Coordenar Manutenção
E4	Gerente Fábrica
E5	Analista Garantia Qualidade
E6	Coordenador Fabricação

Fonte: Elaborado pelos autores

O roteiro de entrevistas foi elaborado levando em consideração os autores que embasam o referencial teórico quando definem a quarteirização e terceirização de serviços. Nesse contexto, buscou-se elaborar um roteiro de perguntas alinhada as perspectivas dos autores estudados, a fim de identificar se as mesmas estão alinhadas à visão da empresa contratante, no que diz respeito a quarteirização da gestão dos serviços terceirizados.

Sobre a técnica da entrevista, Collis e Hussey (2005, p. 160), argumentam que: “Trata-se de um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. Os autores destacam ainda, que as entrevistas possibilitam o comparativo de respostas, podendo ser realizadas pessoalmente ou por meios eletrônicos.

Também foram levantados dados por meio da observação direta, baseado no conhecimento empírico de um dos autores deste estudo por sua atuação diária nesse contexto de terceirização e quarteirização. Além disso, foram realizadas análises documentais abordando contratos e negociações comerciais de determinados prestadores, incluindo contrato entre quarteirizada e contratante. A fim de identificar retornos com relação à redução de custos, após a implementação da quarteirização na gestão dos serviços terceirizados.

De acordo com Hair JR. et al., (2005, p. 152) “os dados observacionais são coletados com o registro sistemático da observação de pessoas, eventos ou objetos”. Ainda na perspectiva dos autores essa abordagem visa a coleta de dados narrativos, sendo os mesmos registrados por meios escritos, áudios ou vídeos.

E, para a análise dos dados foram definidas três categorias: fatores motivadores, ganhos e fatores restritivos da quarteirização. As subcategorias, são os desdobramentos de cada categoria, já elencados no Quadro 1.

Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

4. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO

A quarteirização, segundo Vivaldini (2015), surge a partir da exacerbação de atividades terceirizadas e se caracteriza pela contratação de um fornecedor especializado na gestão de

serviços prestados por terceiros à contratante. Esta linha de pensamento já era destacada por Grutka Júnior (2014), para o qual há um incremento, de certa forma crítico, da terceirização, à medida em que há ampliação no número de atividades terceirizadas. Esses aspectos induzem empresas contratantes a buscar fornecedores de serviços que sejam especializados na gestão desses terceiros e, em contrapartida, a contratante possibilita que seus gestores se dediquem às atividades voltadas às competências essenciais da empresa.

Dessa forma, com base nas entrevistas realizadas, destaca-se que a quarteirização dos serviços foi uma etapa em que a empresa percebeu que alguns processos se encontravam sobrecarregados em relação à gestão de terceiros e que os mesmos não estavam ligados às competências essenciais da empresa. Nesse sentido, Silva e Valença (1997), destacam que a evolução da terceirização se deu devido aos avanços de mercados, assim estando alinhada a visão dos entrevistados que enfatizam a questão da modernização administrativa na qual a terceirização está envolvida.

Como enfatiza Bertaglia (2009), a estratégia de terceirização nada mais é do que a escolha de prestadores externos para executarem determinadas atividades, tendo como finalidade garantir qualidade, redução de custos e vantagens competitivas para as atividades que não estejam ligadas às competências essenciais da contratante.

Nesse sentido, a percepção dos entrevistados acerca dos motivos pelos quais levaram a implementação da estratégia de quarteirização, está alinhada à perspectiva de Vivaldini (2015), quanto ao surgimento da quarteirização ainda nos serviços logísticos. Onde a necessidade de se ter uma empresa para gerenciar as atividades deu-se devido ao aumento demasiado de atividades. Os entrevistados relatam que dentre as necessidades da quarteirização está a questão de ter uma empresa especializada no ramo do gerenciamento de serviços, que possua *know-how* para gestão de tais atividades.

No que tange, aos fatores motivadores da quarteirização, a perspectiva dos entrevistados está acerca das necessidades de centralização das informações, de haver uma empresa especializada e dedicada para realizar o gerenciamento dos serviços terceirizados, a burocratização e padronização dos processos e o que fica mais evidente é a questão da disponibilidade da contratante em concentrar o foco em suas competências essenciais. Além disso, com a adoção dessa estratégia, a empresa passa a ter um parceiro de negócios especializado, possibilitando que haja um gerenciamento mais assertivo, já que possui *know-how* para tais atividades.

Destaca-se, também, que a adoção da estratégia foi conduzida a nível corporativo da empresa, ou seja, foi uma estratégia adotada em todas as unidades da companhia no Brasil, a fim de assegurar maior disponibilidade dos setores, bem como padronizar os processos terceirizados. Assim, segundo Corrêa e Bomtempo (2009), os avanços da competitividade entre as empresas, resultaram no surgimento de novas estratégias de negócios.

De encontro a isso, o entrevistado E4 cita que a decisão de adotar este modelo de trabalho é estratégica e, portanto, uma diretiva corporativa da empresa. Para tanto, houve um levantamento de atividades, áreas de interface e de possibilidades para que projeto fosse executado. Sendo conduzido um processo de validação de forma a se obter um padrão mínimo para cada área que seria beneficiada, o reconhecimento da amplitude e abrangência das atividades, para posterior implementação. Como benefícios destaca-se a maior agilidade na resolução de problemas, otimização dos recursos, acompanhamento e mensuração dos serviços prestados. Percebe-se também alguns fatores que necessitam ainda de melhorias e que inclusive conforme cita o entrevistado E4, há fatores restritivos quanto a indisponibilidade de recursos, para que possa ter maior autonomia na utilização dos recursos financeiros.

Vale ressaltar também as dificuldades encontradas no início da implementação desse projeto. Neste sentido, Padoin (2009) defende que a estratégia de quarteirização precisa passar por um processo de implementação, seguindo diretrizes e planejamentos da empresa, para que

assim os resultados sejam eficazes, destaca também a padronização e simplificação de processos, com uma ênfase para a maior eficiência na comunicação entre fornecedores e contratante, atuando como um mediador das partes.

Na visão do entrevistado E2, a transformação da força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pela empresa, que esperava ter sucesso neste desafio. Como a transformação das pessoas dá-se por meio da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis, para o novo modelo ter sucesso. Além disso, o entrevistado E4 cita que a principal dificuldade está na interdependência de decisões, na dependência de recursos para atuar, e dependendo da amplitude das atividades, as negociações levam a impactos em custos e constantes trocas de profissionais.

Já o entrevistado E1, cita como dificuldade a troca de papéis e responsabilidades que inicialmente confundiam-se. A mudança de cultura foi sendo realizada de forma gradativa e levou certo tempo, até que houvesse uma estabilidade, o que é esperado em qualquer processo de transição. Conforme destacam Spitale e Cruz (2021), a adoção da estratégia de quarteirização proporciona as empresas a disponibilidade de tempo para que haja maior concentração em suas atividades principais ligadas à área da produção. No entanto, por se tratar de uma estratégia relativamente nova ainda enfrenta dificuldades em seu entendimento.

Para Huang (2014), a quarteirização trata-se do gerenciamento com maior eficiência, com foco na inovação, a fim de oportunizar resoluções eficientes para a empresa contratante. Como vantagens identificadas, destaca-se o foco em processos como forma de se promover a melhoria contínua, para se atingir a excelência operacional. Isso cria, então, uma dinâmica de evolução continuada, que permite ganhos expressivos às empresas. Outra vantagem é que essa abordagem é considerada parte integrante da Gestão Estratégica, na medida em que ajuda os gestores a conseguir visualizar com mais clareza quais são os indicadores de maior efeito e onde os processos representam a execução da estratégia. Souza (2012), apresenta as vantagens como sendo a expansão de negócios, qualidade dos serviços prestados, redução de custos e fornecimento de mão de obra especializada.

Os entrevistados citam ainda que as vantagens para os setores, foi a descentralização, a questão de burocracia da gestão dos terceiros, a qual possibilitou maior disponibilidade por parte da contratante para resolução de problemas nos processos produtivos, mais especificamente para o setor de manutenção. Na perspectiva do entrevistado E4, o processo de quarteirização do gerenciamento dos serviços trouxe mudanças positivas e negativas, como se destacada:

Positivas: a entrada de gestores focados na administração e com interferência nas atividades internas de uma área não principal; a alocação de sistema padronizados de controle; execução e perspectivas em atividades consideradas não principais, permitindo identificar tendências, más práticas, e propor melhorias; a absorção de atividades e responsabilidade de caráter legal, por organizações outras com expertise no assunto. Como exemplos citam-se a Administração Ocupacional, Segurança Patrimonial, Tratamento de resíduos, manutenções prediais e alimentação.

Negativas: falta de independência das organizações, gerando conflitos de recursos, financeiros, tecnológicos e humanos, o que por vezes traz desperdícios e bloqueios aos processos; decisões conflituosas com rupturas nas atividades, nos custos, no tempo e retrabalhos de ambas organizações - a contratante e contratada; a empresa contratante, em algum momento, perde a “Visão” sobre as atividades e por vezes se encontra em processos decisórios sem o domínio de informação e base de critérios; conflitos legais, que podem gerar conflitos de responsabilidades, principalmente na relação de determinação da tarefa e direcionamento e gestão da tarefa diretamente com a empresa terceirizada.

Na visão de Da Silva e Valença (1997), quando há um maior acompanhamento dos serviços prestados, se tem um nível maior de qualidade, por outro lado, os autores citam a

redução de custos como um dos principais objetivos da quarteirização, o que está alinhada a perspectiva dos entrevistados, quando mencionam a redução de custos como um dos objetivos do projeto de quarteirização.

No diz respeito a mudanças organizacionais, conforme menciona o entrevistado E2, um dos fatores importantes para compreender as causas da satisfação ou da insatisfação do colaborador logo após um processo de mudança organizacional, é identificar as reações do indivíduo a essa mudança na perspectiva de um processo contínuo, que oscila entre resistência ativa em uma extremidade, até cooperação total em outro extremo. Portanto, o objetivo foi compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho, a partir das reações individuais à mudança. Por outro lado, o entrevistado E1, cita como vantagem a centralização das necessidades em uma figura específica, ao passo que antes da mudança era necessário acionar cada líder para direcionar determinadas demandas dos diferentes prestadores de serviços e com este modelo de gestão se tem uma figura que centraliza todas as demandas.

De encontro a percepção do entrevistado E1, pode-se citar a conceituação de Pereira Junior e Dotti (2009), que enfatizam que a quarteirização é a centralização na gerenciadora de serviços de todas as informações relativas aos fornecedores terceirizados, sendo praticamente a quarteirizada único contato com a contratante.

Ainda no que concerne às mudanças identificadas, de forma geral, os entrevistados citam que as mudanças estão na qualidade dos serviços prestados, controle mais efetivo, maior acompanhamento e efetividade das ações mapeadas. Ainda como benefício da troca de gestão dos serviços terceirizados, para o entrevistado E6, a quarteirização da gestão dos serviços trouxe vantagens competitivas, pois além de garantir a qualidade dos serviços prestados e assegurar o cumprimento dos contratos, há também uma abordagem financeira nessa estratégia adotada.

Alinhado a isso, está a perspectiva do entrevistado E4, que menciona a evolução com a definição de foco e expertise nas atividades não principais, que se obtém em uma grande maioria das atividades, melhores custos, redução dos recursos fixos das atividades que não são principais, porém menciona que ocorrem eventos de ruptura que causam desperdícios internos, aumento de custos e decisões de contingência que exigem esforços adicionais de ambas as organizações envolvidas.

De maneira geral, destaca-se como vantagem competitiva a atuação de uma empresa especializada em Gestão de *Facilities*, a qual, por ser detentora de recursos dedicados, pode direcionar maior atenção a projetos de redução de custos e melhorar a eficiência dos serviços, o que possibilita que a contratante possa dar maior foco em sua atividade principal. Conforme menciona o entrevistado E6, a gestão dos serviços impactou em maior clareza da diferença dos serviços terceirizados, transparência e a rapidez no tratamento com as terceirizadas, sendo as maiores diferenças e vantagens identificadas.

No que diz respeito aos impactos para os setores, os principais fatores determinantes da decisão de adotar essa estratégia foram: seguir visão estratégica no sentido de concentrar toda a atenção no *core business*, redução de custos, simplificação do processo operacional, e aumentar a capacidade produtiva da empresa. Essa perspectiva está alinhada à visão estratégica da empresa que, conforme citado pelo entrevistado E4, a definição de foco e *expertise* nas atividades não-principais.

Ainda, tendo em vista todos os aspectos já mencionados anteriormente, identifica-se a necessidade de avaliar junto aos entrevistados se os mesmos vislumbram algum tipo de ameaça com a adoção dessa estratégia. Para Demajorovic *et al.* (2012) as ameaças acerca da terceirização estão voltadas aos riscos relacionados aos controles de processos, reduções de salários, problemas relativos aos fatores culturais de cada empresa contratada e qualidade dos serviços prestados no caso da contratação de fornecedores sem competência técnica.

Porém, no tange ao processo de quarteirização, a maioria dos entrevistados não veem como uma ameaça, inclusive mencionam o contrário, o entendimento de que o projeto de

quarteirização é uma sinergia entre as áreas e não uma competição. Inclusive, enfatizam que há um trabalho em parceria com a quarteirizada que se desenvolve ao longo dos meses. Perspectiva essa, que se alinha ao que menciona Grutka Junior (2014) quando cita que a quarteirização atua de forma a garantir que os processos da contratada sejam aprimorados, através do estabelecimento de parcerias entre as empresas.

No que diz respeito ao relacionamento com as empresas terceirizadas, os entrevistados citam que existem algumas exceções de fornecedores que não são fixos na unidade. Mas que, de forma geral as empresas fixas atendem às expectativas da contratante, bem como é visível a preocupação em atender os requisitos da unidade. Neste sentido, o entrevistado E3 cita a boa parceria entre a empresa responsável pela gestão dos serviços, o senso de mútua preocupação entre ambas as partes, em prol do atingimento dos objetivos da empresa.

A percepção dos demais entrevistados é que há uma boa qualidade dos serviços gerenciados, os alinhamentos fluem de forma rápida, com clareza e transparência. Como ponto de melhoria, seria a comunicação mais alinhada no sentido das avaliações de desempenho dos prestadores no que diz respeito à padronização de avaliações. Outra sugestão de melhoria levantada pelo entrevistado E3, é na ampliação do leque de abrangência de mais linhas de serviços, para haver maior sinergia na criação de iniciativas e projetos. Alinhado a isso, na percepção do entrevistado E4, o principal ponto de melhoria está na busca por melhores modelos de operação, otimizações e investimentos compartilhados, visando a maior abrangência no trabalho.

Contudo, o maior número de entrevistados acredita que a grande maioria das oportunidades de terceirização na unidade já foram exploradas e citam como um ponto que ainda pode haver é a quarteirização da gestão dos serviços em diferentes linhas, como por exemplo, os serviços de transporte de amostras e controle de pragas, que atualmente ainda estão sob gestão direta da unidade.

Quadro 2 - Principais resultados do estudo.

Principais resultados do estudo	
Fatores motivadores que levaram à quarteirização	<ul style="list-style-type: none"> - Processos sobrecarregados; - Modernização e competitividade dos mercados; - Necessidade de maior disponibilidade para manter o foco no <i>corebusiness</i>; - Otimização de recursos internos; - Aumento demasiado de atividades terceirizadas; - Necessidade de especialização na gestão de serviços, por empresa detentora de <i>know-how</i>; - Burocratização e padronização de processos;
Principais dificuldades encontradas	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação de forças de trabalho; - Reeducação de colaboradores para o novo modelo de gestão; - Interdependência das decisões; - Dependência de recursos disponibilizados pela contratante; - Dificuldades nos relacionamentos com empresas terceiras; - Distanciamento entre expectativas e realidades; - Conflitos na diferenciação de papéis entre empresa contratante e contratada; - Choque cultural entre as partes; - Regularização e padronização de contratos e escopos; - Dificuldade em conciliar qualidade com custos baixos;
Vantagens e diferenças identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens relacionadas à custo benefício dos serviços; - Otimização de recursos, ganho de velocidade e qualidade; - Foco na melhoria contínua dos processos terceirizados; - Centralização de atividades ligadas a fornecedores terceiros; - Disponibilidade em a contratante manter seu foco em atividades ligadas a produção; - Maior agilidade e assertividade na resolução de problemas; - Tomada de decisões imediatas e acompanhamento mais próximos dos serviços prestados;

	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização do sistema de controle; - Absorção de responsabilidade de caráter legal; - Gerenciamento por empresa com expertise no assunto; - Busca pela redução de custos; - Maior clareza e transparência nos processos; - Efetividade e acompanhamento do desempenho dos prestadores de serviços; - Ganho de vantagens competitivas através da correta execução de contratos e abordagens financeiras; - Simplificação de processos operacionais; - Maior eficiência nas tratativas de ações relacionadas a estrutura e documental da empresa;
Pontos negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de independência das empresas; - Conflitos de recursos financeiros e tecnológicos, que por vezes resultam no desperdício e bloqueio em processos; - Decisões conflituosas com impacto em custos, tempo e retrabalho para ambas as partes; - Processos decisórios sem domínio das informações, que resultam em custos;
Oportunidade de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades na busca por reduções de custos mais efetivos; - Padronização de processos avaliativos dos prestadores de serviços, a fim de mensurar se as percepções estão alinhadas; - Maior aproveitamento do gerenciamento de serviços terceirizados, através da ampliação do leque de atendimentos a linhas de serviços; - Busca por melhores modelos de operações, visando a otimização e investimentos compartilhados;

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir das emergências do estudo, sumarizadas no quadro 05, evidencia-se que a empresa contratante obteve significativos benefícios com a adoção da estratégia de quarteirização da gestão dos serviços terceirizados, e parte dos fatores motivacionais citados pelos entrevistados, que levaram à adoção dessa estratégia foram alcançados. E, apesar de o processo de implementação enfrentar dificuldades, trouxe vantagens competitivas para empresa. Destaca-se, ainda, que existem pontos vistos como negativos, os quais devem ser encarados como oportunidades de melhorar a satisfação da contratante, aliando isso às oportunidades de melhorias citadas pelos entrevistados.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a perspectiva de cada área de uma empresa do setor de alimentos, no que tange à adoção da estratégia de quarteirização em uma indústria do segmento alimentício. No que tange à identificação dos fatores que levaram a empresa adotar a estratégia de quarteirização da gestão dos serviços terceirizados, evidencia-se que um dos principais fatores motivadores foi a disponibilidade da empresa contratante manter seu foco em suas competências essenciais.

Quando se fala na comparação dos serviços terceirizados antes da quarteirização da gestão dos serviços e depois, identifica-se como as atividades e responsabilidades eram divididas entre os setores, passando a ser gerenciada por uma única empresa especializada no ramo. As mudanças, foram pontos destacados pelos entrevistados, quando citam as diferenças acerca dos serviços prestados, o acompanhamento das atividades, a disponibilidade em manter o foco nos processos de produção, além da agilidade nas tomadas de decisões e resolução de problemas.

O estudo também permitiu o entendimento de aspectos relacionados à redução de custos, flexibilidade e competitividade agregadas à empresa contratante. Nesse quesito, destaca-se que a estratégia de quarteirização da gestão dos serviços está diretamente ligada à redução de custos,

flexibilidade e competitividade uma vez que, por meio de uma gestão especializada, o foco está na melhoria contínua dos serviços, redução de custos e padronização de processos. Nesse sentido, identificou-se que a empresa espera obter ainda melhores resultados no que diz respeito a projetos de redução de custos, mas entende que se trata de um desafio significativo, atualmente.

De maneira geral, o estudo permite concluir que a estratégia de terceirização se trata de um conceito relativamente novo para as empresas e que mesmo se tratando de uma empresa multinacional, ainda existem pontos a serem melhorados para alcançar a excelência em gestão, para ambas as empresas, tanto contratante, como contratada. Como avanços do estudo em relação à gestão de serviços terceirizados, poderia ter sido realizada uma abrangência maior com outras unidades da empresa, a fim de identificar se as percepções estão alinhadas com relação ao entendimento da gestão dos serviços terceirizados, bem como vantagens e desvantagens da adoção dessa estratégia. Quanto aos fatores restritivos, pode-se citar a dificuldade ainda existente entre os setores no que diz respeito ao completo entendimento do projeto de terceirização da gestão dos serviços terceirizados.

Como sugestão para continuidade desse estudo, seria realizar as entrevistas com gestores de outras unidades em que já se adotou a estratégia de terceirização há mais tempo, para identificar e alinhar as percepções, a fim de mensurar se os pontos levantados pelo estudo atual são relativos à estratégia estar implementada há um tempo relativamente curto, ou se são pontos que devem ser tratados isoladamente nessa unidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE GUEDES, T. Logística e o serviço de entrega: o impacto de processos logísticos e os fatores que contribuem nas avaliações de estabelecimentos de *fast food*. **Revista de Administração da UNIMEP**. Edição Especial, v. 19, p.161-186, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Revisada e Ampliada, São Paulo: Edições 70, 2011.

BEKER, José Carlos; GUTIERREZ, Ruben Huamanchumu. O uso da estratégia de postergação na produção: o novo paradigma competitivo da logística nos tempos modernos. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA–SEGET**, v. 11, 2009.

BERGO, M. T. B. Terceirização na Logística: uma solução ou mais um problema? **Coleção Meira Mattos-Revista das Ciências Militares**, n. 11, 2006.

BERTAGLIA, P. R. **Logística E Gerenciamento Da Cadeia de Abastecimento**. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BRASIL (2010). **Lei 12.305 de 02 de agosto de 2010**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 26 set. 2023.

BRASIL, (2017). **Lei Nº 13.429 de 31 de março de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm>. Acesso em: 26 set. 2023.

CAMELO, G. R; COELHO, A. S; BORGES, R. M. Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-fornecedor nos processos logísticos.

In: ANAIS SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL-AMERICANA, 10, 2010, Santiago/Chile. 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

CORRÊA, C. E. F.; BOMTEMPO, J. V. A terceirização de P&D em indústrias maduras e seus impactos na gestão da inovação. **IN.: ANAIS XII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**. São Paulo/SP: FGV-EASP, 2009.

DEMAJOROVIC, J.; HUERTAS, M. K. Z.; BOUERES, J. A.; SILVA, A. G.; SOTANO, A. S. Logística reversa: como as empresas comunicam o descarte de baterias e celulares? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000200004>

FARIA, C. A. (2003). **A prática da terceirização**. Disponível em: <https://merkatus.com.br/a-pratica-da-terceirizacao/>. Acesso em 09 set. 2023.

FENG, L.; LI, X.; ZHANG, X.; NG, A. K. Y.; JIA, P.; KUANG, H. Modelling the roles of fourth-party logistics (4PL) on the improvements of supply chain stability of port logistics services: the case of Ningbo-Zhoushan Port in China. **International Journal of Systems Science: Operations & Logistics**, v. 10, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.1080/23302674.2023.2239137>

FERRAES NETO, F.; KUEHNE JUNIOR, M. Logística empresarial. **FAE Business School. Curitiba: Ed. Gazeta do Povo**, 2002. Disponível em: http://www.pb.utfpr.edu.br/daysebatistus/Texto_1.PDF. Acesso em: 03 set. 2023.

FONTOURA, L. R.; FONTOURA, V. R. (2017). Um ensaio acerca do instituto da quarteirização. **Revista Eletrônica OABRJ**. Disponível em: https://revistaeletronica.oabrij.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Lia-Rodrigues-Fontoura_-Vitor-Rodrigues-Fontoura..pdf Acesso em: 01 Mai. 2024

GAIVÉO, P. M. S. **Otimização logística e a integração vertical de processos produtivos: estudo de caso-Continental Teves Portugal**. 2013. 77 p. Dissertação. (Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal/Portugal.

GARCIA, G. F.B. (2017). **Terceirização: Principais destaques da Lei 13.429/2017**. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2017/04/11/terceirizacao-principais-destaques-da-lei/>. Acesso em 29 set. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUTKA JUNIOR, C. E. (2014) **A quarteirização como tendência no setor logístico: um estudo de caso em uma empresa de transporte rodoviário de cargas em Ijuí-RS**. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2047/ARTIGO%20v5.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 Out. 2023.

GUIMARÃES, A. L. F.; RODRIGUES, K. R. A. L. (2018). A quarteirização sob a ótica da reforma trabalhista. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/70192/a-quarteirizacao-sob-a-otica-da-reforma-trabalhista>. Acesso em: 29 mai. 2024.

HAIR JR, J. ; BABIN, B. MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUANG, S. T. Customer satisfaction assessment of fourth party logistics service providers by using quality function deployment. **The International Journal of Transport & Logistics**, v. 14, p. 1-9, 2014.

MEDEIROS, B. L. Logística reversa: um estudo de caso sobre o processo de coleta de baterias na empresa Baterias Moura. **In: ANAIS IX Congresso de Iniciação Científica do IFRN**. 04 a 06 de Julho de 2013. Currais Novos/RN.

PEREIRA JUNIOR, J. T; DOTTI, M. R. Manutenção da frota e fornecimento de combustíveis por rede credenciada, gerida por empresa contratada: prenúncio da “quarteirização” na gestão pública? **Revista do TCU**, n. 116, p. 79-100, Set-Dez. 2009.

LEITE, P. R. **Logística reversa**. São Paulo: Pearson, 2003.

LIMA, G. B.; CARLETTI FILHO, P. T.; CARVALHO, D. T.; NEVES, M. F. Integração e coordenação vertical na cadeia de papel e celulose: o caso Votorantim (VCP). **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 12, n. 3, 2011.

MACHADO, C. C.; CALVOSA, M. V. D.; OLIVARES, G. L.. Quarteirização vs Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos. **In.: ANAIS III SEGET-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Seropédica/RJ. 2006.

MAIA, G. L. Impactos da utilização da estratégia logística de postponement na cadeia logística de calçados da região do Crajubar: um estudo de caso. **In.: ANAIS XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Salvador/Ba. 06 a 09 de outubro de 2009.

MENDES, F. S. **Terceirização e quarteirização: propostas de inovação legislativa**. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/3725/2/Fredreric%20Silva%20Mendes.pdf>. Acesso em: 19 set. 2023.

MOBUS, S. **Verticalização e terceirização das atividades logísticas: estudo de casos múltiplos no setor químico**. 2012. 164 p. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre/RS.

MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: Imam, 1998.

NETO, F. F.; KUEHNE JR, M.. Logística empresarial. **Coleção gestão empresarial. Curitiba: AFESBJ/FAE Business School**, 2002. Disponível em: http://www.pb.utfr.edu.br/daysebatistus/Texto_1.PDF. Acesso em: 03 set. 2023.

PACHECO, V. G.; BARROSO, M. B. S. Quarteirização na manutenção de frotas: estratégias para otimização logística e sustentabilidade. **Revista Foco**, v. 17, n. 4, p. 1-24, 2024. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n4-013>

PADOIN, C. D. **Terceirização dos serviços de telecomunicações como vantagem competitiva para a instalação de serviços de dados**. 2009. TCC. 58 p. (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre/RS.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 4, p. 6-15, 1997. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000400002>

SAGLIETTO, L. Towards a classification of fourth party logistics (4PL). **Universal Journal of Industrial and Business Management**, v. 1, n. 3, p. 104-116, 2013. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2013.010305>

SPITALE, E.; CRUZ, M. V. G. Quarteirização da manutenção de veículos oficiais do estado de Minas Gerais uma evolução da governança pública para a gestão de frota? **In: ANAIS - VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Brasília/DF, 03 a 05 de novembro de 2021.

VALENTE DOS SANTOS, C. C.; HERVÉ, M. Qualificação de Fornecedores como Instrumento para Decisão Estratégica no segmento de Óleo e Gás. **Boletim do Gerenciamento**, v. 31, n. 31, p. 65-73, Ago. 2022

VIVALDINI, M. Quarteirização Logística: Uma Nova Alternativa para Serviços Logísticos. **Revista Mundo Logística**, n. 29, Ano V, p. 14–27, Jul-Ago. 2012.

VIVALDINI, M. Terceirização, quarteirização e primarização logística. **Revista GEPROS**, v. 10, n. 4, Out-Dez. 2015. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i4.1237>

WANG, H.; HUANG, M. IP, W.H.; WANG, X. Network design for maximizing service satisfaction of suppliers and customers under limited budget for industry innovator fourth-party logistics. **Computers & Industrial Engineering**, v. 158, p. 1-14, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107404>.

WOOD JUNIOR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZHANG, Y.; HUANG, M., GAO, Z.; JIANG, S.; FANG, S. C.; WANG, X. Multi-period fourth-party logistics network design from the viability perspective: a collaborative hyper-heuristic embedded with double-layer Q-learning algorithm. **International Journal of Production Research**, p. 1–31, Apr. 2024. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2339530>

ZINN, W. O retardamento da montagem final de produtos como estratégia de marketing e distribuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 53-59, 1990.