

# DESEMPENHO DA LOGÍSTICA DE TRANSPORTE TERCEIRIZADO EM UMA INDÚSTRIA

*Andréia Cruvinel Teixeira<sup>1</sup>*

*Adrielle Marques Mendes da Silva<sup>2</sup>*

## RESUMO

Com o objetivo de avaliar o desempenho da logística de transporte terceirizado, em uma indústria de embalagens e avaliando a responsabilidade da empresa quanto aos serviços oferecidos, desenvolveu-se um estudo bibliográfico e, posteriormente, um estudo de caso, realizado em uma Indústria de embalagens, com sede na cidade de Rio Verde GO, em que observou-se o processo de transporte rodoviário de cargas terceirizado, bem como as suas principais características. As informações foram coletadas *in loco* na indústria, por um período de 5 meses, por meio do preenchimento de um relatório de acompanhamento das atividades de frete da transportadora, através de planilhas de Excel. As viagens que foram avaliadas tiveram um maior atraso nos meses de março e abril, com uma pequena tendência a reduzir o volume de atrasos, a partir do mês de maio, mesmo que as viagens com destino à Santa Izabel e Benevides, tenham voltado a apresentar uma incidência maior de atrasos a partir do mês de junho. As viagens rumo à Belém mantiveram um índice menor de atrasos de maio a agosto. Foi verificada a forma de como é feito na empresa o controle do transporte e a viabilidade do transporte de cargas, podendo notar a falta de cumprimento dos prazos, carecendo de uma melhor avaliação da logística destes transportes, a fim de conseguir honrar com os contratos firmados.

Palavras-chave: Transporte rodoviário. Prazo. Monitoramento.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade de Rio Verde.

<sup>2</sup> Orientadora, mestra em Engenharia de Produção e Sistemas.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo exige cada vez mais um menor tempo para a produção e entrega de mercadorias, atendendo essas necessidades consegue-se conquistar novos clientes e fidelizá-los. As vantagens de se ter uma logística de transporte adequada está cada vez mais em evidência, de forma que a competitividade neste setor cresce em ritmo acelerado, notadamente, por envolver custos no processo de melhoria nesses serviços, sendo esta gestão diferenciada leva a organização a estar à frente de outras empresas, ganhando em competitividade e gerando benefícios para a empresa quanto para o cliente, pois reflete em crescimento para a organização e satisfação do cliente, razão pela qual esse tem sido foco das indústrias que trabalham com a oferta de produtos.

Conforme Ballou (2015), o transporte é o elemento mais importante do custo logístico para a maioria das empresas transportadoras. A logística de transporte busca atender as necessidades dos mercados consumidores, quanto à qualidade dos produtos, prazos de entrega no local e horários certos, podendo gerar para a organização uma maior eficiência e total comprometimento em seus processos, de forma a gerenciá-lo com responsabilidade.

Em virtude desses benefícios, a terceirização do transporte, tem sido cada vez mais adotada, em virtude dos serviços serem prestados por empresas especializadas, as quais têm condições de atender com maior eficácia e eficiência as necessidades dos clientes, tornando-se uma opção na busca por maior competitividade frente a seus concorrentes.

Neste contexto, a administração de transportes se transformou um braço operacional no que diz respeito à função de movimentação feita pela atividade logística. O objetivo central da administração de transportes é assegurar, todos os dias, a execução eficaz e eficiente das operações (BALLOU, 2015).

O autor ainda acrescenta que a administração da função do transporte, nos casos em que esta atividade é terceirizada, ocorre de uma forma diferente da movimentação feita por intermédio de frota própria, haja vista que os serviços terceirizados, neste caso específico, englobam a negociação de fretes, a documentação, a auditoria e a consolidação de fretes, fato que assegurará a utilização eficiente da movimentação de mercadorias, sem falar da responsabilidade da empresa com relação às mercadorias em trânsito.

Neste sentido, justifica-se a análise de desempenho da logística terceirizada de transporte fazendo parte de uma indústria, para melhor compreender, por meios de

informações, o processo, bem como as vantagens e desvantagens para esse tipo de serviço.

O presente trabalho tem como finalidade avaliar o desempenho da logística de transporte terceirizado em uma indústria de embalagens, onde o objetivo é abordar a questão da viabilidade do transporte de cargas e responsabilidade pelas mercadorias em trânsito, tendo como base a terceirização deste serviço. Neste contexto será feita uma análise das vantagens e desvantagens que oferece a terceirização dos serviços de transporte da empresa em estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A LOGÍSTICA DE TRANSPORTES**

Ballou (2015) explica que a logística empresarial é um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias primas, estoque em processo, produtos em falta e informações referentes a todo o processo, que vai do ponto de origem, até o ponto de consumo, atuando de maneira eficiente e economicamente eficaz e tendo como objetivo principal, atender às exigências dos clientes.

Nunes (2001) também define logística como o processo que começa no momento da obtenção das matérias-primas, passa pela fabricação, até a distribuição correta, de modo a satisfazer os clientes, requerendo, para tanto, custos, recursos e tempos menores possíveis.

No caso da logística de transporte, ela tem como função principal servir de canal por onde o consumidor terá acesso aos produtos ou serviços, que não estejam ao seu alcance, ou que, para sua aquisição, teria que pagar um preço muito mais elevado, razão pela qual funciona como um elemento de integração entre sociedades que produzem bens que são diferentes entre si (GUERESCHI, 2012).

Diante disto, um dos fatores estratégicos de maior importância para a obtenção de resultados satisfatórios no âmbito de uma empresa é o processo de integração das informações entre os setores de transporte, estoque, armazenamento e movimentação, pois a competência logística é obtida por intermédio de um alto nível de gerenciamento (VARGAS, 2005).

## 2.2 TRANSPORTE RODOVIÁRIO

No que diz respeito à logística de transporte, o transporte rodoviário tem maior destaque, principalmente porque trabalha com a condução de cargas, de forma que atinge quase todos os pontos do território nacional, apresentando maior expansão e, por assim ser, tem uma procura maior. Esta modalidade de transporte se destaca, também, pelos custos fixos reduzidos, principalmente por conta das rodovias serem estabelecidas e pavimentadas com verbas públicas. Mas existe um detalhe, tem um custo variável, representado pelo combustível, manutenção, dentre outros fatos, de porte médio, principalmente nas rodovias privatizadas em que há cobrança de pedágios. Suas principais vantagens são a possibilidade de transporte integrado porta a porta e a facilidade de se adequar aos tempos pedidos, bem como frequência e disponibilidade dos serviços. Todavia, mostra-se como desvantagem o fato de servir apenas para o transporte de pequenas cargas (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

O transporte rodoviário ocorre em diferentes estradas, vias pavimentadas, ruas e rodovias, tendo como objetivo o escoamento de produtos produzidos em diferentes partes do país. No Brasil existe uma distribuição modal no transporte de carga concentrada exageradamente na rodovia, prática que foi implantada pelo governo de Juscelino Kubitschek, como parte do propósito de governar abrindo estradas. Desta forma, deu-se início a um processo que durante diversas décadas, predominou o crescimento rápido e desproporcional do segmento rodoviário, notadamente com relação ao conjunto das outras modalidades de transporte, de forma a dificultar para os empresários dos setores o processo logístico entre empresa e consumidor (HENRIQUE; CORDEIRO; RIBEIRO, 2011).

Araújo (2011) acrescenta que o transporte rodoviário de cargas representa uma parcela superior a 60% de todo o volume de mercadorias movimentadas no Brasil, de forma que seu custo representa aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto do país.

O transporte de cargas no âmbito das rodovias, segundo Kouri (2007) mostra-se como um mecanismo de extrema importância para o processo produtivo de qualquer sociedade, haja vista que sem ele os bens produzidos não conseguiriam chegar ao consumidor final.

Em virtude de sua importância, com o passar dos tempos o transporte começou a representar o fator de maior importância do custo logístico na maior parte das empresas, exercendo um papel muito importante na prestação dos serviços aos clientes. Diante disto, em média o transporte representa aproximadamente 60% das despesas logísticas, podendo este

percentual sofrer variação entre 4% e 25% do faturamento bruto, de forma que, em diversos casos, chega a ultrapassar o lucro operacional (CNT, 2015).

## 2.3 TERCEIRIZAÇÃO EM TRANSPORTES

Quando se fala em terceirização, faz-se menção à inserção de uma organização, que presta serviço, como parte da cadeia de suprimento da empresa que o contratou, razão pela qual se torna fundamental para a mesma (SADER, 2007). Segundo Acorci (2010) explica que a expressão terceirização tem como origem o termo latim – *tertius* – que significa um estranho inserido em uma relação trabalhista composta por duas pessoas ou mais, funcionando como um intermediário.

Nas situações em que a empresa opta pela contratação de terceiros, ela escolhe uma forma de transferir atividades para outros, levando a empresa a concentrar-se mais em seu foco. As tarefas que normalmente são terceirizadas são importantes, mas podem perfeitamente serem delegadas, sendo que esta transferência de responsabilidades acarreta ganhos, para a gestão empresarial. Entretanto, é importante que não se abandone a concepção estratégica de sua implementação (GIRARDI, 2006).

Complementando a definição de terceirização, Marcelino (2007) acrescenta que é representada por um processo de contratação de profissionais por empresa interposta. Trata-se de uma relação na qual as atividades são realizadas por uma outra empresa. Silva (2008) referencia, que as organizações terceirizadas são aquelas que pegam para si parte em um processo de terceirização, na qualidade de contratadas, a fim de prestar serviços ou fornecer produtos.

Quando se opta pela utilização do processo de terceirização logística, ocorre a inserção de uma empresa prestadora de serviço em outra empresa, a qual passa a integrar a cadeia de suprimento da organização contratante, o que revela um procedimento de suma importância para que a contratante alcance seus objetivos, segundo Sader (2007).

Os objetivos da terceirização estão intimamente relacionados com a redução de custos e busca por uma prestação de serviços com excelência, por meio de alta qualidade, especialização e flexibilidade nas ações de administração, a fim de aumentar o valor percebido pelo cliente (WANKE, 2004).

Existe uma série de elementos, que geram o favorecimento desse processo, a exemplo das mudanças nos modelos de negócio, em que se verificam uma maior complexidade no processo de logística e uma maior sofisticação tecnológica, requerendo o trabalho de especialistas. Assim, a terceirização logística requer uma decisão à longo prazo, externada, por meio de contratos, com prazo superior, a 12 meses, capazes de se prolongar para cinco anos. Trata-se de uma decisão estratégica, razão pela qual não é possível considerá-la, como uma reação, a um problema, uma maneira de acabar com dificuldades internas ou solucionar problemas relativos a custos (HENRIQUE; CORDEIRO; RIBEIRO, 2011).

Terceirização logística, na prática, consiste em usar um provedor para realizar todas ou uma parte das funções ou operações logísticas, de uma empresa. Para Fleury, Figueiredo e Wanke (2000), a terceirização de atividades logísticas se presta a potencializar a eficiência e a eficácia das práticas de negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, via criação de vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Henrique, Cordeiro e Ribeiro (2011) lembram que as empresas podem optar por trabalhar a redução de custos mesmo usando frota própria, visando gerar maior impulso financeiro, geralmente por meio de diminuição de ativos, objetivando potencializar a relação percentual de retorno do capital.

Bandeira (2009) comenta que as empresas que lidam de forma estratégica com terceirização logística acabam obtendo um sucesso maior que as empresas que visam somente benefícios no curto prazo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi desenvolvido, a princípio, com a realização de uma pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados livros, publicações, artigos científicos, e revistas especializadas, que servirão de referência, além de auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa (MIGUEL; SOUSA, 2012).

Foi realizado um estudo de caso, que para Miguel e Sousa (2012) precisa estar adequadamente selecionado o caso que será objeto da investigação, além de utilizar critérios amplos que consigam justificar efetivamente a escolha. É importante pontuar que o acesso ao caso/dados apenas, embora seja necessário, não é suficiente para motivar essa escolha. Por fim, é preciso que os critérios sejam, na medida do possível, explícitos, a fim de que fique

claramente demonstrada a escolha e seus motivos.

Os autores Miguel e Souza (2012) reforçam que para o desenvolvimento do estudo de caso deve haver um planejamento, de forma que seja delineado cuidadosamente, além dos aspectos operacionais também os vários tipos de validade que representam riscos, para a caracterização de uma pesquisa científica. Segundo Gil (2007) este tipo de pesquisa é usada no intuito de levar o autor do estudo para conhecer mais amplamente o motivo de determinada situação, que imagina ser única em diversos aspectos, visando avaliar a parte essencial e as características dela.

Para Fonseca (2002) o estudo pode pressupor um acordo, com fins interpretativos, que “procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador”.

O estudo foi realizado em uma Indústria de embalagens, com sede na cidade de Rio Verde GO, em que será evidenciado o processo de transporte rodoviário de cargas terceirizado e suas principais características.

Para coletar as informações foi realizado um acompanhamento in loco na indústria, durante 5 meses, através do preenchimento de um relatório de acompanhamento das atividades de frete da transportadora, por meio de planilhas de Excel. Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro a agosto de 2016 e, de posse das informações, realizou-se a tabulação dos dados para avaliação da eficácia da logística de transportes utilizada na indústria para transporte de materiais.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO NA INDÚSTRIA**

Para o estudo de caso, foi escolhida uma das transportadoras que realiza o transporte rodoviário para clientes no Estado do Pará, visando delimitar a pesquisa, optou-se pelas cidades do Belém, Santa Izabel e Benevides.

O transporte é realizado por meio das seguintes etapas: produção dos materiais,

unitização da carga, por intermédio da paletização, que é realizada na cidade de Rio Verde-GO. A indústria faz o transporte com frota própria até a cidade de Goiânia, posteriormente, as cargas são entregues à transportadora terceirizada, a qual realiza o transporte até as cidades de destino no Estado do Pará.

Estabeleceu-se, por intermédio de contrato, os prazos de entrega para cada cidade, conforme expresso na tabela 1. Observa-se que há diferença de dias para entrega, devido à distância de cada cidade com relação à cidade de Goiânia. Quanto mais distante for o destino maior serão os dias para se entregar a mercadoria.

O tempo de transporte para cada destino foi determinado no contrato, com a empresa terceirizada, sendo que para a cidade de Belém foram 04 dias, Santa Izabel 06 dias e a cidade de Benevides 07 dias conforme expresso na Tabela 1.

**TABELA 1** - Tempo de transporte para cada destino

<b>Cidades</b>	<b>Dias para entrega no cliente</b>
Belém	04 dias
Santa Izabel	06 dias
Benevides	07 dias

Fonte: Elaborado pela autora através de dados coletados pela Empresa.

A produção nesta indústria é realizada sob encomenda, ou seja, no momento do pedido o cliente já fica ciente do prazo de entrega. E por outro lado a produção já precisa ser programada antecipadamente, uma vez que precisa considerar em seu *lead time* o prazo para a entrega final. Portanto, é importante que a transportadora cumpra os prazos estabelecidos em contrato.

Para manter o controle e assegurar que seja cumprido o que foi determinado pelo contrato, é elaborada uma planilha, na qual se controla a data do faturamento e entrega final dos produtos ao cliente. A planilha contém os seguintes campos: data do faturamento; destino; entrega a transportadora terceirizada; entrega final ao cliente; e, quantidade de dias que estão previstos até a entrega. Este controle auxilia no monitoramento da empresa que oferece os serviços de transporte, trazendo um melhor acompanhamento do pedido, sua execução e prazo para conclusão. Na Tabela 2, pode-se visualizar um extrato da planilha de acompanhamento.



**TABELA 2** - Controle de faturamento e entrega ao cliente

<b>Faturamento e Entrega ao Cliente</b>						
<b>Faturamento Rio Verde</b>	<b>Destino</b>	<b>Nota Fiscal</b>	<b>Entrega na Transportadora Goiânia</b>	<b>Conhecimento de transporte</b>	<b>Entrega no Cliente</b>	<b>Dias</b>
05/02/2016	Belém	70817	08/02/2016	3183	15/02/2016	7
05/02/2016	Benevides	71899	08/02/2016	3222	15/02/2016	7
05/02/2016	Santa Izabel	72599	08/02/2016	3290	15/02/2016	8

Fonte: Elaborado pela autora através de dados coletados pela Empresa.

O monitoramento por prazos por meio do uso da planilha de controle permite que o gestor tenha melhor controle sobre as datas, para não perder e ou ajustar os prazos estabelecidos com o cliente. A adoção desta estratégia que possibilita a realização de *follow up* (acompanhamento) das entregas junto aos clientes e posteriormente pode fornecer dados quanto ao nível de satisfação e eficiência do relacionamento com estes.

O controle em planilhas pode evidenciar ainda o controle quanto a eficiência do cumprimento de prazos estabelecidos com a transportadora. Nela ficam centralizadas todas as informações necessárias para controlar o tempo gasto para a entrega dos produtos ao seu destino final. O arquivamento dos dados históricos por meio de planilhas auxilia, no momento de negociações de preço e prazo junto aos prestadores de serviço e na possibilidade de aplicação de penalidade por atraso, como multas por atraso por exemplo.

Na tabela 3 verifica-se a quantidade de viagens realizadas no mês, com destaque para o total de viagens dentro do prazo e as quais foram atrasadas. No mês de fevereiro foram feitas 11 viagens, sendo que, destas, somente uma, para Benevides, foi realizada no prazo, as demais, uma para Santa Izabel e nove para Belém, chegaram ao destino com atraso. Em março, verificou-se que, das 17 viagens realizadas para Belém, somente 5 ocorreram no prazo determinado, o restante, 12 viagens, tiveram atraso de 3 a 4 dias. Para a cidade de Benevides houve duas viagens, sendo uma no prazo determinado e outra com um atraso.

**TABELA 3** - Total de viagens por cidade

<b>Mês</b>	<b>Destino</b>	<b>Total de viagens no mês</b>	<b>Total de viagens no prazo</b>	<b>Total de viagens atrasadas</b>
Fevereiro	Belém	9	-	9
	Benevides	1	1	-
	Santa Izabel	1	-	1
Março	Belém	17	5	12
	Benevides	2	1	1
	Santa Izabel	-	-	-
Abril	Belém	10	1	9
	Benevides	2	1	1
	Santa Izabel	2	1	1
Maio	Belém	5	-	5
	Benevides	1	1	-
	Santa Izabel	1	1	-
Junho	Belém	6	2	4
	Benevides	1	-	1
	Santa Izabel	2	-	2
Julho	Belém	5	1	4
	Benevides	-	-	-
	Santa Izabel	1	1	-
Agosto	Belém	5	1	4
	Benevides	1	-	1
	Santa Izabel	2	1	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados na empresa.

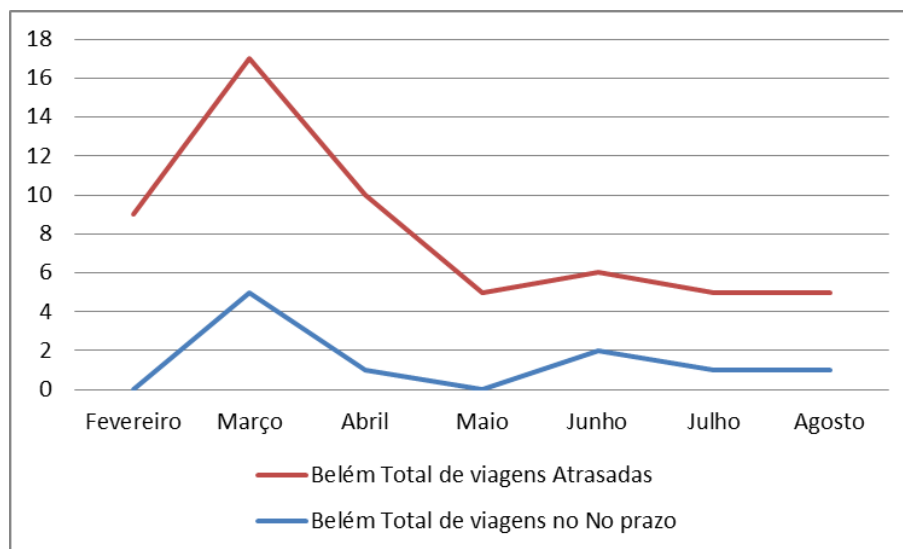
As viagens para Belém realizadas no mês abril totalizaram 10. Destas, somente uma viagem ocorreu no tempo determinado. Para a cidade de Benevides houve duas viagens, sendo uma no prazo e outra com o atraso. As viagens para Santa Izabel também foram duas, uma no prazo e outra fora do prazo (Tabela 3). Em maio todas as viagens para Belém tiveram atraso entre 3 e 4 dias cada. No entanto, as viagens para Benevides e Santa Izabel aconteceram no prazo, sendo uma viagem para cada uma das cidades.

Quanto a junho, as viagens para Benevides e Santa Izabel aconteceram fora do prazo, com atraso de aproximadamente 3 a 4 dias, ocorreu uma viagem para Benevides e duas para Santa Izabel. Para Belém aconteceram 6 viagens, sendo que destas somente 2 estiveram dentro do prazo, as outras 4 tiveram um atraso de mais ou menos 3 a 4 dias (Tabela 3). No mês de julho ocorreram 06 viagens, sendo 05 para Belém, em que somente uma ocorreu dentro do prazo, e as outras 04 aconteceram fora do prazo combinado. A viagem para Santa Izabel ocorreu dentro do prazo. As viagens que ocorreram no mês de agosto totalizaram 08 (oito), sendo 05 (cinco) para Belém, em que uma foi no prazo e 04 (quatro) foram fora do

prazo. A única viagem que ocorreu para Benevides foi fora do prazo e para Santa Izabel, ocorreu uma no prazo e a outra fora do prazo (Tabela 3).

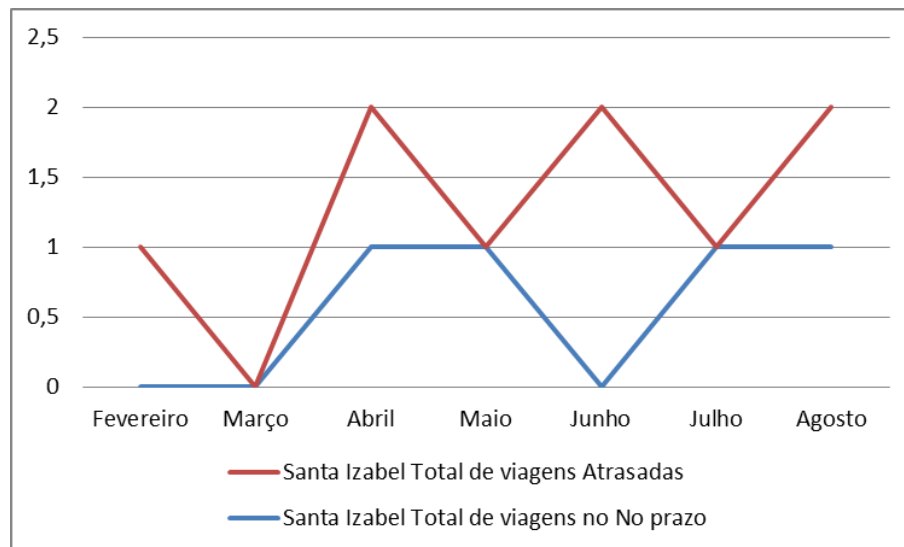
No Gráfico 1 estão estampadas as viagens realizadas entre os meses de fevereiro a agosto, do ano de 2016 para a cidade de Belém. Conforme a representação gráfica, foi verificado que neste período houve uma incidência maior de atrasos nas viagens, sendo inferior a quantidade de viagens, que se concretizaram dentro do prazo combinado. Outro fator que precisa ser destacado é que o maior pico de atrasos nas viagens foi verificado no mês de março.

**GRÁFICO 1** - Viagens realizadas nos meses de fevereiro a agosto, com destino à Belém



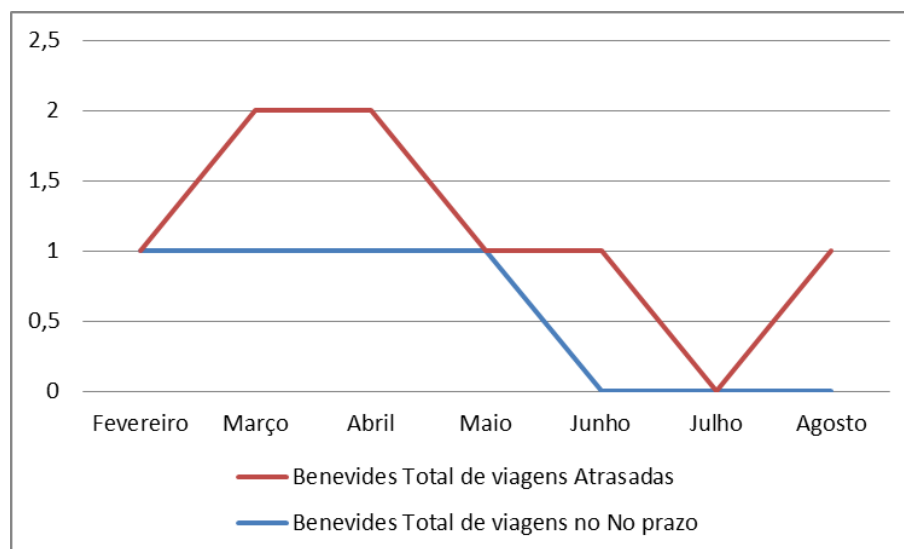
Fonte: a autora (2016).

Quanto às viagens para a cidade de Santa Izabel, realizados nos meses de fevereiro a agosto de 2016, semelhantemente ao que demonstrou o gráfico 1, houve predomínio de atrasos nas entregas das mercadorias. Entretanto, nos meses de abril, maio e julho não houve atrasos na entrega das mercadorias (Gráfico 2).

**GRÁFICO 2** - Viagens realizadas nos meses de fevereiro a agosto, com destino à Santa Izabel

Fonte: a autora (2016).

No que diz respeito às viagens para Benevides, foi verificado que, nos meses de março, abril, junho e agosto, também, foi maior o número de entregas realizadas com atrasos (Gráfico 3).

**GRÁFICO 3** - Viagens realizadas nos meses de fevereiro a agosto, para Benevides

Fonte: a autora (2016).

Analisando conjuntamente os três gráficos expressos acima, nota-se que é frequente a ocorrência de atrasos na entrega das mercadorias para os três destinos (Belém, Santa Izabel e Benevides). No entanto, é possível notar que os atrasos são mais recorrentes nos meses de março e abril, com uma leve tendência a reduzir o volume de atrasos a partir do mês de maio,

embora as viagens com destino à Santa Izabel e Benevides, tenham voltado a apresentar uma incidência maior de atrasos a partir do mês de junho. As viagens com destino à Belém mantiveram um índice menor de atrasos de maio a agosto. Esses dados revelam que não há uma preocupação da empresa com o cumprimento dos prazos estabelecidos nos contratos, posto que não ocorreu período ou destino, em que não fosse verificado atraso, demonstrando, desta forma, uma falha na logística de transportes, para as cidades mencionadas.

## **5 CONCLUSÃO**

Ao abordar o desempenho da logística de transporte na indústria de embalagens, verificou-se que a empresa adotou como estratégia para o planejamento e controle do transporte, a confecção de uma planilha, em que constam os dados da própria empresa e da empresa terceirizada, dando ênfase para cada destino, a fim de realizar o controle das viagens e assegurar o cumprimento do que foi acordado, entre a empresa e a transportadora terceirizada. O referido controle auxilia no monitoramento das atividades da empresa, com a demonstração do faturamento do pedido, sua execução e prazo para a conclusão.

A planilha de controle funciona como uma estratégia que auxilia nos lucros e prejuízos, por centralizar todas as informações, como por exemplo, o tempo gasto para a entrega dos produtos. O monitoramento adotado pela empresa funciona como uma alerta com as datas, para não haver perdas com os prazos estabelecidos.

Diante disto, a avaliação do desempenho da logística de transporte na empresa em estudo revelou que, embora haja contratos de prestação dos serviços de entrega, nos quais ficam ajustadas as datas para que seja efetivada a entrega, o que é acompanhado pela planilha citada acima, as maiores partes das entregas não são feitas dentro do prazo combinado.

No tocante à viabilidade do transporte de cargas e responsabilidade pelas mercadorias em trânsito, observou-se que a empresa deixa a desejar, quanto ao cumprimento dos prazos, carecendo de uma melhor avaliação da logística destes transportes, a fim de conseguir honrar com os contratos firmados, constatando, que não é viável continuar obtendo serviço, desta empresa terceirizada.

Sugere neste estudo que seja realizado, em outra oportunidade, estudos que detalhem melhor os pontos, que possam minimizar o atraso no transporte, de forma a avaliar as falhas da transportadora e, assim, solucionar o problema verificado atualmente na indústria, bem como na empresa terceirizada, reduzindo as ocorrências de atrasos nas entregas.

## REFERÊNCIAS

- ACORCI, J. M. dos S. O princípio da dignidade da pessoa humana no âmbito da terceirização trabalhista. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 74, mar 2010. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=7427](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7427)>. Acesso em maio 2016.
- ARAÚJO, J. G. *Transporte rodoviário de cargas no Brasil: mercado atual e próximas tendências*. São Paulo: COPEADE, 2011.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2015.
- BANDEIRA, R. A. M. *Fatores de decisão de terceirização logística: análise baseada na percepção dos executivos*. 2009. 256f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- CNT. Confederação Nacional de Transporte. *Plano CNT de transporte e logística*. 2015. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Boletim/boletim-plano-cnt>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P. *Logística empresarial - a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIRARDI, D. *A terceirização como estratégia competitiva nas organizações*. 2006. Disponível em: <[http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo\\_Terceirizacao.pdf](http://gelre.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Estudo_Terceirizacao.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2016.
- GUERESCHI, J. S. *Logística de transporte: a importância dos custos logísticos* AJM Transporte Ltda – Lins – SP. 2012. 73f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2012.
- HENRIQUE, E. C. S.; CORDEIRO, L. A.; RIBEIRO, R. B. Análise da logística terceirizada do transporte rodoviário de cargas: um estudo teórico. *Janus*, Lorena, n. 14, p. 33-48, jun./dez. 2011.
- KOURI, M. G. *Definição de requisitos para um sistema de monitoramento de veículos no transporte rodoviário de cargas*. 2007. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- MARCELINO, P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. *Pegada Eletrônica*, v.8, n.2, p. 55-70, 2007.
- MIGUEL, P. C. A.; SOUSA, R. Metodologia de pesquisa em engenharia de Produção e Gestão de Operações. In: CHAPTER, B. *O método do estudo de caso na engenharia de*

*produção*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 131-148.

NUNES, F. R. M. *A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens*. 2001. 336f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, Curitiba, 2002. *Anais...* Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: <<http://tecspace.com.br/paginas/aula/mdt/artigo01-mdl.pdf>>. Acesso em: 12/04/2016.

SADER, A. T. *Terceirização logística – visões do contratante e contratado*. 2007. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2007.

SILVA, E. A. *Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa*. 2008. 59f. Monografia (Especialização em Orçamento Público) – Instituto Serzedêllo Correa, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2008.

VARGAS, R. *Análise dos custos de transporte de produtos da distribuidora Polina e Cia Ltda para atender os clientes da cidade de Guaíba*. 2005. 76f. Monografia (Curso de Administração com Habilitação em Logística e Transportes) - Faculdade Assis Gurgacz, Cascavel, 2005.

WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. *Revista Gestão & Produção*, v.11, n.3, p. 455-467, sept./dec. 2004.