

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE CURSO DE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES.**

WÉLDSON AISLAN GOES LINS

**TERCEIRIZAÇÃO: Vantagens e desvantagens de trabalhar com
frota terceirizada em uma distribuidora de cimento.**

**Aracaju
2009.2**

WÉLDSON AISLAN GOES LINS

TERCEIRIZAÇÃO: Vantagens e desvantagens de trabalhar com frota terceirizada em uma distribuidora de cimento.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós- Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão da Cadeia de Suprimentos, Logística e Operações.

**Aracaju
2009/2**

WÉLDSON AISLAN GOES LINS

TERCEIRIZAÇÃO: Vantagens e desvantagens de trabalhar com frota terceirizada em uma distribuidora de cimento.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós- Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão da Cadeia de Suprimentos, Logística e Operações.

DOUGLAS DE MOURA ANDRADE

DOUGLAS DE MOURA ANDRADE

WÉLDSON AISLAN GÓES LINS

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

O atual cenário econômico estimula as empresas a diminuírem seus estoques devido ao alto custo de capital imobilizado. Dessa forma, faz com que o setor de distribuição sofra grandes mudanças na sua forma de trabalho, em função de um fluxo maior de mercadorias em quantidades cada vez menores, e conseqüentemente, um alto custo de transportes para as empresas que trabalham com distribuição. As inovações e melhorias no processo logístico das empresas têm mostrado uma maneira eficiente na busca de redução de custos para maior competitividade, dentre eles a terceirização de setores, visto que não é o foco principal da empresa. Essa prática surgiu inicialmente nas áreas conhecidas como áreas de apoio, a exemplo de: conservação e limpeza, assistência médica e alimentação de funcionários. Atualmente, sob o impacto das novas tecnologias de gestão, as atividades empresariais já adotam terceirização em outros segmentos além daqueles ligados à logística, tais como operações relacionadas com o processamento de dados, e principalmente a área de distribuição de cargas, em decorrência do surgimento de operadores logísticos. Diante desta importância, o objetivo deste artigo é ressaltar os principais aspectos da terceirização, buscando evidenciar as prováveis vantagens e desvantagens para uma distribuidora no ramo de cimento.

Palavras-chave: logística, distribuição, terceirização, vantagens e desvantagens.

ABSTRACT

The current economic climate encourages firms to decrease their inventory due to the high cost of capital assets. Thus, causes the distribution sector undergoes major changes in the way they work, due to a greater flow of goods in quantities smaller and smaller, and therefore, a high cost of transport for companies working with distribution. Innovations and improvements in the logistics companies have shown an efficient way in search of lower costs to increase competitiveness, among them the outsourcing sector, since it is not the main focus of the company. This practice emerged in areas known as areas of support, like: maintenance and cleaning, care and feeding of employees. Today, under the impact of new management technologies, business activities already use outsourcing to other segments other than those related to logistics, such as operations related to data processing, and particularly the area of load distribution, due to the emergence of logistics operators. Given this importance, the purpose of this article is to highlight the key aspects of outsourcing, seeking to highlight the likely advantages and disadvantages to a distributor in the business of cement.

Keywords: logistics, distribution, outsourcing, advantages and disadvantages.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	07
2. A EMPRESA.....	08
3. DESENVOLVIMENTO	
3.1. Logística.....	09
3.2. A importância da Logística como diferencial competitivo.....	10
3.3. A importância do desenvolvimento da Logística para a economia brasileira nas operações globais.....	10
4. TRANSPORTES.....	12
5.TERCEIRIZAÇÃO.....	14
5.1.Operadores Logísticos.....	14
5.2. Vantagens.....	16
5.3. Desvantagens.....	16
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
8. REFERÊNCIAS.....	19
9. APÊNDICE.....	20
10. ANEXOS.....	21

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a concorrência vem se apresentando bastante acirrada entre as empresas, onde o controle dos custos de compra são cada vez mais relevantes. O diferencial das empresas tem sido a redução dos custos operacionais, estes estão relacionados às atividades de movimentação, manuseio e armazenagem.

Em decorrência disso, a logística tem ganhado bastante destaque dentro das empresas, principalmente o setor de transportes, que corresponde a cerca de 60% do valor empregado neste seguimento. Por esse motivo, várias empresas estão optando pelo serviço terceirizado para entrega de mercadorias, tendo em vista que não é necessário manter um custo fixo de frota e mão de obra própria no seu orçamento, podendo assim aumentar seu capital de giro; Por outro lado as empresas perdem em informação, que é uma ferramenta bastante importante para o processo de crescimento, pois é através dessa informação que a empresa vai medir seu nível de prestação de serviço; outra perda considerável é o domínio da frota passando a ficar refém em algumas rotas.

Neste artigo, serão retratadas as vantagens e desvantagens de terceirização de frota, tendo como principal objetivo fazer uma análise da distribuição de mercadorias realizada em na distribuidora de cimento, uma vez que a mesma trabalha praticamente com transportadores autônomos e com um produto que é considerado commodities de mercado, porém, com uma significativa escala de produção e distribuição no país e no mundo. Por esse motivo torna-se importante o estudo do tema proposto, pois se trata de um produto de grande importância para a economia do país, principalmente no setor de construção civil, porém com um valor agregado muito baixo para viabilizar as entregas em todos os pontos de venda e canteiros de obras espalhados pelos estados brasileiros.

A metodologia utilizada será a coleta de dados através de questionário aplicado na empresa e pesquisa bibliográfica.

2. A empresa

A empresa em estudo é uma Distribuidora de Cimentos e Argamassas que esta localizada na cidade de Aracaju, seu raio de atuação engloba todo o estado de Sergipe e Nordeste Baiano através de frota autônoma (spot).

O setor de logística da empresa é composto por 10 (dez) funcionários, sendo três próprios e os demais terceirizados, nos quais estão distribuídos nos seguintes cargos: chefe de logística, operador de logística jr., operador de empilhadeira, auxiliar de expedição, capatazia (pessoal que trabalha no enlonação e amarração dos veículos) e descarregadores.

Esse Centro de Distribuição (CD) é considerado de médio porte, tendo uma expedição diária de quinhentas (500) toneladas por dia, o equivale a 10.000 mil sacos de cimento, e uma capacidade de armazenamento de 750 toneladas de cimentos e argamassas. A frota é composta de veículos trucks e carretas, a capacidade de carregamento dos veículos varia de 6 toneladas até 15 toneladas para os truck e de 27 toneladas para as carretas.

A fim de atender a grande demanda dos pedidos, o CD funciona oito horas por dia, de segunda-feira a sábado. Possui um sistema de gerenciamento de frota para marcação e expedição dos pedidos, mesmo assim são usadas planilhas de Excel para melhor controle das marcações.

Atualmente estão registrados no sistema cerca de 150 motoristas e veículos, mas apenas 28 (vinte e oito) deles comparecem diariamente ao CD para realizarem entregas, sendo que desses 28, nove são destinados a atender a região de Aracaju e a grande Aracaju (Nossa Senhora do Socorro, São Cristóvão e Barra dos Coqueiros). Os demais carregam para o interior do Estado e a região do Nordeste Baiano.

Como já mencionado, a grade diária de distribuição dos pedidos é de 500 toneladas por dia, sendo que, os pedidos de cargas completas (280 sacos) feitos até o meio-dia, caso ainda haja grade, são entregues no mesmo dia. Já os pedidos fracionados (menores do que 280 sacos), a empresa tem um prazo de entrega de D+2 (dia de criação do pedido mais dois dias), sempre fazendo o FIFO para que os pedidos antigos não fiquem para trás, quando um pedido novo complementa um mais antigo é feita a antecipação do mesmo para atender essa carga. Os pedidos tem como padrão mínimo 80 sacos de cimento o que vale a 4 toneladas e só podem ser feitos múltiplos de 40 (quarenta), devido a empresa ter um padrão na quantidade de sacos por palete, dessa forma não há a necessidade de manuseio do produto, sendo o carregamento feito 100% paletizado.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 LOGÍSTICA

A palavra logística é de origem francesa (do verbo *loger*: alojar), era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Tomou, depois, um significado mais amplo, tanto para uso militar como industrial: a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário. O sistema logístico abrange o suprimento de materiais e componentes, a movimentação e controle de produtos e o apoio ao esforço de vendas dos produtos finais, até a colocação do produto acabado ao consumidor, de acordo com Las Casas (1992).

Segundo BALLOU *apud* VIANA (2002; p. 45), a Logística Empresarial compreende as atividades de movimentação e armazenagem, facilitando a direção de produtos desde a aquisição da matéria-prima até as mãos do consumidor final, bem como gerencia os fluxos de informação no intuito de oferecer cada vez mais níveis adequados de serviço aos clientes, a preço e custo coerentes.

Para Novaes (2001; p. 35), a ferramenta “*agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva*”. O valor de lugar é verificado na disponibilidade do produto ao cliente (os pontos de venda próximos ao consumidor); quando a mercadoria é entregue no prazo indicado, refere-se ao valor tempo; nessa entrega, a mercadoria quando chega da maneira desejada, (exemplo: a revista chega na residência do consumidor nova, sem defeitos) entende-se que houve adição do valor qualidade; no que tange a informação para a cadeia produtiva, trata-se das informações que os varejistas transferem aos fabricantes a respeito do comportamento dos consumidores.

Na disseminação de informações, a logística possui um papel fundamental, pois é potencializadora de resultados positivos ou negativos do planejamento e metas do marketing empresarial, já que oferece condições práticas de entrega/distribuição/disponibilidade do produto certo ao cliente certo, na hora certa e em condições desejáveis. A parceria entre os componentes da cadeia de suprimentos potencializa a satisfação do cliente, além do bom planejamento e execução da Logística.

“É o processo de planejar, executar e controlar eficientemente, a custo correto, o transporte, movimentação e armazenagem de produtos dentro e fora das empresas, garantindo a integridade e os prazos de entrega dos produtos aos usuários e clientes”. (Novaes; p.13-14).

A crescente importância da Logística surge com o advento da globalização, "o mundo passou a se falar mais" e a troca de tecnologia e as exigências em termos de qualidade de produção, fizeram com que os produtos ficassem muito semelhantes em termos qualitativos. Com isso, caiu o índice de vendas pela fidelidade à marca; Segundo o presidente da ASLOG – Associação Brasileira de Logística José Adenildo da Silva: *"A diferenciação hoje está no custo final competitivo, na permanência do produto no mercado e na periodicidade adequada de entrega, fatores que dependem de um planejamento e de um gerenciamento adequado"*. Os investimentos em Logística absorvem em geral de 15 a 30% do faturamento da empresa.

2.2. A importância da Logística como diferencial competitivo

Para ganhar em competitividade, a Logística é aplicada desde o estudo do mercado e da necessidade do produto (chamada previsão de demanda), até a aquisição de matéria prima, passando pelo gerenciamento da produção, de estoque e a distribuição. A logística aplicada ao gerenciamento da cadeia de suprimentos engloba desde o plano de produção, passando pela compra dos suprimentos, até o marketing.

"A falta do planejamento, do gerenciamento e da comunicação gera ações em duplicidade, erros, perda de material, de tempo e conseqüentemente de lucratividade", afirmou o presidente da Aslog.

"Um sinônimo de Logística é Sincronismo e quanto melhor a interação entre os elos da cadeia, maior a competitividade do produto final", afirmou José Adenildo.

2.3. A importância do desenvolvimento da Logística para a economia brasileira nas operações globais

Não é possível a comparação entre a logística no Brasil e em outros países, sem que sejam levados em considerações fatores importantes. A extensão do País é um deles. Quando se fala, por exemplo, que na Europa a utilização das ferrovias é de 48% e no Brasil de 13%, há de se levar em consideração às distâncias a serem percorridas.

As culturas também devem ser consideradas. Segundo José Adenildo, um dos fatores da logística vir alcançando desenvolvimento rápido no Brasil se deve em parte à característica do povo brasileiro em se adaptar às situações e criar soluções para problemas. "Iniciamos um processo irreversível", comentou o presidente da Aslog.

Para que esse desenvolvimento seja otimizado, Adenildo lembra da necessidade de uma participação maior das entidades governamentais, sejam elas municipais, estaduais e federais, na solução dos entraves da logística. Entre esses "freios" estão questões como a reforma fiscal, a implantação efetiva do Operador do Transporte Multimodal (OTM), e a desburocratização de processos.

3 TRANSPORTES

Temos o transporte como um elo importante que aparece em vários pontos da cadeia. Dois terços (2/3) do custo do plano logístico de uma empresa são absorvidos pelo transporte, o que demanda uma atenção especial a esse setor. Observa-se que nesse ponto a logística perde muito por falta de infra-estrutura no Brasil, tanto em termos de condições de estradas, da malha ferroviária e de custos portuários. Com as privatizações dos modais de transportes o processo de modernização foi iniciado, mas ainda há muito a ser feito para que a adequação e interação desses meios atuem em favor da logística.

Isso se deve também, devido ao Brasil possuir uma grande área territorial. A malha rodoviária privilegiada com relação aos outros modais existentes, principalmente na faixa litorânea, onde se concentram grande parte das rodovias e BR's que "cortam" o país de Norte a Sul, dentre elas podemos destacar a BR 101 e a BR 116.

Segundo Novaes (2004), existem basicamente cinco modais de transportes de carga: rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo.

O transporte rodoviário é o mais utilizado entre os modais no Brasil, devido a sua facilidade de acesso às localidades e também por receber maior parte dos investimentos do governo entre os modais citados, e também o multimodal mais utilizado; seu custo fixo é considerado baixo uma vez que as rodovias são construídas na sua maior parte pelo governo, sobrando assim os custos variáveis como: combustíveis e manutenção.

Diante disso, surge um grande número de empresas prestadoras de serviços de transportes espalhadas por todo o Brasil, além dos milhares de autônomo (Spot) que também prestam serviços de transportes.

Segundo Fleury (2004), existe muitas empresas no mercado que prestam serviços de transportes, como operadores logísticos e transportadores autônomos, a um custo atrativo.

Muitos desses transportadores autônomo, presta um serviço de baixa qualidade, devido à falta de instrução, tendo como seu principal atrativo para as empresas o baixo custo dos serviços oferecidos.

Ballou (2001) coloca que o transporte é geralmente o elemento mais importante nos custos logísticos para a maioria das empresas. Ainda segundo este autor, a movimentação de fretes absorve entre um e dois terços dos custos logísticos.

O transporte pode assim ser considerado o principal componente do sistema logístico, tanto pelo custo elevado que a empresa precisa incorrer quanto pela qualidade associada ao

nível de serviço oferecido ao cliente. Além disso, administrá-lo significa tomar decisões estratégicas (geralmente de longo prazo e com características estruturais) e operacionais (de curto prazo e relacionada a tarefas do dia-a-dia).

Fleury (2006) afirma que o transporte é uma das principais funções da logística. Além de representar maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões ao cliente. Do ponto de vista de custos, representa em média, cerca de 60%.

O transporte pode assim ser considerado o principal componente do sistema logístico, tanto pelo custo elevado que a empresa precisa ter, quanto pela qualidade associada ao nível de serviço oferecido ao cliente.

4 TERCEIRIZAÇÃO:

O fenômeno da terceirização se desenvolveu ao longo dos anos 80 no Brasil, impulsionado pela “febre” da reengenharia promovida pelas grandes multinacionais em seus países de origem. Em nome do foco em seu “core business” ou na sua razão de existir, logo se espalhou por área como segurança patrimonial, manutenção e limpeza, jardinagem, transporte de funcionários, refeição industrial etc. novas aplicações desse mesmo conceito sugeriram nos anos 90, dentre elas, a terceirização de atividades logísticas, não se restringindo apenas ao transporte de cargas, já praticado desde os anos 60. (Neves, 2008)

Os objetivos da terceirização dizem respeito à diminuição dos custos e a busca da excelência na prestação de serviços logísticos, com uma melhor qualidade, especialização e flexibilidade nas ações gerenciais.

Ultimamente, as empresas têm se utilizado mais das vantagens logísticas, uma vez que as companhias passaram há fazer lotes de compras cada vez menores e com maior frequência, buscando saídas para essas despesas “extras” no orçamento. Segundo Michel Fender (2000, p. 380) uma das soluções inovadoras está no uso de empresas logísticas terceirizadas, as quais permitem economia de escala no transporte/distribuição que não são viáveis e relacionamentos cliente-fornecedor únicos. Já as empresas logísticas terceirizadas podem consolidar cargas de múltiplos fornecedores.

4.1 Operadores Logísticos

Para definir o papel das operadoras logísticas, Adalberto Panzan, da Aslog, lembra que são empresas inseridas no mercado de prestação de serviço e que este se baseia na contratação, subcontratação, terceirização e quarteirização. Para ele, o operador logístico é, por natureza, um consolidador de serviços de terceiros, ou seja, um quarteirizador: o depósito não é dele, nem o caminhão, nem a mão-de-obra, e assim por diante. Mas, e isso é fundamental, ele tem um contrato de serviços. “A partir desse contrato é que ele vai gerar a receita que, depois de descontadas as despesas com o pagamento dos subcontratados, vai render seu lucro”.

Operador Logístico, de acordo com a ABML (Associação Brasileira de Movimentação e Logística) é:

"Fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes".

Segundo Novaes (2001), os prestadores de serviços logísticos são originários de vários setores, principalmente da distribuição de produtos, da indústria propriamente dita e do setor de transportes e armazenagens.

Especialistas apostam que a atuação dos operadores logísticos deverá expandir-se, principalmente no varejo, em particular no setor de bens de consumo duráveis e em serviços como: bancos, call centers, hospitais, instituições educacionais, assistência técnica e consultorias. É a logística que concretiza a filosofia do marketing de colocar os produtos desejados pelo mercado no lugar certo, no momento certo, na quantidade certa e a preços competitivos.

O real operador logístico deve ser capaz de assistir as empresas no desenvolvimento de suas estratégias através da integração e inovação da cadeia logística, com visão global dos processos envolvidos.

Muitas empresas que se denominam Operadores Logísticos terão que adequar seus serviços para atender as exigências do mercado ou não terão condições de competir em um segmento que tem crescido e se especializado cada vez mais.

Há três modelos de operadores logísticos:

- **Multi-clientes:** que a partir de um mesmo armazém atendem vários clientes;
- **Full dedicated:** que é totalmente dedicado a um cliente;
- **In company:** que absorve a gestão da logística dentro do seu próprio cliente.

O operador logístico, segundo Novaes (2004), é o prestador de serviços logísticos que possui competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa-cliente, ou parte dele. O mesmo autor dividiu os operadores logísticos em dois grandes grupos: logística de suprimento e logística de distribuição. No primeiro caso os operadores são apoio à produção, como, por exemplo, asseguram que todos os produtos cheguem à linha de produção no momento certo. No segundo caso, os operadores dão apoio na distribuição dos produtos para os clientes.

Dentre as atividades dos operadores logísticos podemos destacar:

- Transporte;
- Armazenagem;
- Manipulação de Produtos (embalagem, identificação, armazenagem);
- Serviços de informação (Administração de estoques, rastreamento de veículos).

Para este artigo específico será considerada somente a análise de contratação de transportes.

4.2 Vantagens:

Dentre as vantagens de trabalhar com operadores logísticos podemos citar:

- Há uma diminuição dos investimentos na frota própria (depreciação);
- Os veículos não ficam ociosos nos períodos de baixa demanda;
- Há redução de custos operacionais e administrativos;
- Existe maior penetração de cargas para os locais onde a empresa não tem filial;
- Há redução no trabalho de gerenciamento e manutenção de frotas.
- Foco na atividade central.

4.3 Desvantagens:

Entre as desvantagens mais relevantes no processo de terceirização do setor de transportes podemos citar as seguintes:

- Falta de compromisso dos terceiros com a empresa;
- Os veículos costumam ser mais lentos;
- Deve-se considerar a possibilidade de futuro vínculo trabalhista;
- Perda de informação (clientes).

5. ANALISE DOS RESULTADOS

Foi identificado que a empresa tem bastante dificuldade para realizar entregas de pedidos fracionados em algumas cidades do interior de Sergipe e também de pedidos fechados para a região do nordeste baiano, esses pedidos chegam a ficar dias esperando complemento de carga e transportes respectivamente; Isso decorre devido os pedidos fracionados demandarem mais tempo para a realização da entrega e ser preciso percorrer uma distância maior para a realização, principalmente quando são em municípios vizinhos, tendo assim uma diminuição da produtividade dos veículos, tendo em vista o menor tempo disponível para as entregas, que devem ocorrer dentro do horário comercial dos estabelecimentos

Por ser tratar de um produto com valor agregado relativamente baixo, faz com que a empresa busque, transportes mais simples e menos custosos, pagando um frete bastante reduzido comparado com outros produtos.

O pagamento dos motoristas é feito através de carta frete, que pode ser trocada nos postos conveniados, e tem como vantagem, ser uma ordem de pagamento avista onde ela é dividida em duas partes, podendo metade ser trocada a qualquer momento já a outra apenas quando é finalizada a entrega no cliente. O frete deste produto é pago por tonelada, levando em conta a distância percorrida, tendo uma média de R\$ 0,18 centavos por quilometro rodado.

Durante o período chuvoso é constatada uma ociosidade na frota, o que prejudica os motoristas autônomos, uma vez que o volume das cargas diminui. Diante disso, é impossível atender todos os motoristas que comparecem ao CD, e como consequência eles vão à busca de outros produtos para efetuar o carregamento dos seus veículos.

Como pode ser visto dentre as maiores dificuldades de se trabalhar com frota autônoma, podemos citar: a falta de comprometimento; o grande número de cargas fracionadas e o baixo valor dos fretes pagos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A conclusão é que a empresa continue trabalhando com frota spot para a realização das entregas, isso devido ao grande número de profissionais autônomos disponíveis no mercado durante grande parte do ano, podendo a empresa praticar um frete diferenciando nos períodos de baixa disponibilidade de transportes e em regiões de difícil acesso; Também é preciso levar em consideração o grande volume expedido por esse centro de distribuição o que torna inviável algum investimento em frota própria. Já em relação as cargas fracionadas é preciso que a logística tenha uma interação muito boa com a área comercial, afim que os pedidos sejam completados para a carga padrão o mais breve possível, para que não haja atrasos nas entregas.

REFERÊNCIAS

AVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BALLOU, Ronal H. **Logística Empresarial: Transporte, administração de matérias e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati (Org.) **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, Marco Antonio O. Revista **MUNDO LOGÍSTICO: Terceirização logística Vale a Pena**. Rio de Janeiro: Mundo, 2008.

O papel dos operadores logísticos, disponível em > : <http://www.aslog.org.br> > acesso em: > 14/10/2009.

Transportes multimodais, disponível em > : <http://www.antt.gov.br> > acesso em: > 02/10/2009.

Operadores logísticos, disponível em > : <http://www.abml.org.br/website/> > acesso em: > 14/10/2009.

APENDICES

QUESTIONÁRIO

A - Sobre a Frota:

- Nº de veículos:_____
- Idade média da frota:
 - Mais Novo:_____
 - Mais Antigo:_____
- Capacidade em Toneladas:
 - Maior:_____
 - Menor:_____
- A empresa possui sistema de Gestão de Frota?
 - SIM ()
 - NÃO ()
- Qual o prazo de entrega para a capital e para o interior?

- Em algum período do mês acontece ociosidade ou maior demanda da frota?

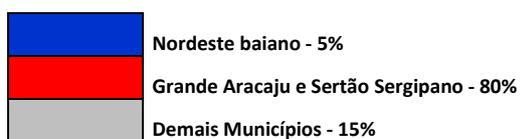
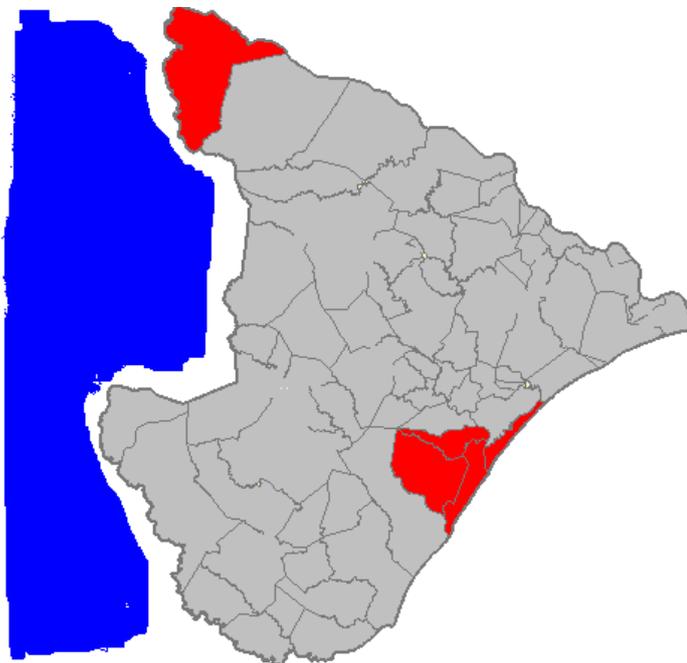
- Qual o valor do frete praticado por tonelada?

- Descreva os problemas em se trabalhar com frota autônoma?

ANEXOS



Caminhões aguardando para carregamento



Mapa de atuação da distribuidora