



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

LORRAINE KATULLY GONÇALVES GOMES
ORIENTADOR: LEONARDO CAIXETA DE CASTRO MAIA

**A TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSPORTE EM UMA EMPRESA DO
SETOR METAL-MECÂNICO**

Uberlândia – MG

2019

LORRAINE KATULLY GONÇALVES GOMES

**A TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSPORTE EM UMA EMPRESA DO
SETOR METAL-MECÂNICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Professor Doutor Leonardo
Caixeta de Castro Maia.

Uberlândia - MG

2019

A TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSPORTE EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL-MECÂNICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia – MG, pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 27 de junho de 2019.

Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia UFU/MG

Prof. Dr. João Henrique Lopes Guerra UFU/MG

Profa. Dra. Miriam Takimura Oliveira UFU/MG

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que permitiu que este momento fosse vivido e por ter me dado saúde e sabedoria para superar todas as dificuldades; somente Ele sabe o quanto foi sacrificante chegar até aqui. Por isso, te agradeço, Senhor!

Aos meus pais Rosângela e Sérgio (in memory), por todo o amor, além da educação, ensinamentos e apoio. Obrigada por sempre acreditarem em mim!

Também sou grata aos meus avós Norita e Antônio (in memory), por todas as orações diárias e por me ensinarem valores importantes.

À minha irmã Lorena e ao meu sobrinho Kauã, por sempre me incentivarem. Obrigada por acreditarem em mim!

Em especial, agradeço à minha filha Alice, que muito me ajudou na elaboração do trabalho de conclusão de curso. Isso, com apenas 1 aninho. É dela que vem a minha força.

Ao meu esposo Cristiano, por toda compreensão, carinho e por sempre estar ao meu lado me apoiando e encorajando. Apesar de todas as dificuldades, muito me ajudou na realização do meu sonho. Obrigada, meu amor, por suportar as crises de estresse e a minha ausência em diversos momentos.

Ao meu professor orientador Leonardo Caixeta, pelo empenho dedicado, por todo apoio, paciência, por ser tão atencioso, contribuindo muito com a realização desta pesquisa. Sou grata por sua dedicação.

Enfim, gostaria de agradecer à minha família e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização da minha pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a terceirização da área de transporte, visando compreender a percepção do gestor de uma empresa contratante do setor de manufatura de latas e embalagens de aço. Por meio de um estudo de caso, obtiveram-se os dados primários e os secundários. A relevância do estudo de caso se centra na sua contribuição ao conhecimento sobre estratégia e os mecanismos capazes de alavancar resultados dentro da organização na área de operações. Nesse sentido, foram avaliados os mecanismos de oportunismo, bem com as habilidades necessárias para o processo de terceirização. Concluiu-se que a percepção do gestor sobre a terceirização de processos ocorre com reconhecimento dos construtos de horizontalização e desenvolvimento de recursos, destacando-se os seguintes pontos: 1) analisar os custos inerentes aos processos de distribuição; 2) avaliar o nível de padronização das atividades de distribuição. Nesse caso, avaliaram-se os custos inerentes aos processos da área considerada e também as oportunidades da empresa em dar maior foco às atividades-chave do negócio. O estudo revela que pode haver um comportamento oportunista dos terceirizados, o que, por consequência, pode elevar os custos de transação. Nesse sentido, os contratantes estabeleceram mecanismos normativos, isto é, foram formalizados contratos, buscando reduzir os oportunismos de origem interna e externa. Como limitação do estudo, ressalta-se que este estudo trata de um caso único, o que não permite generalizações.

Palavras-chave: Terceirização de transportes. Logística. Operador logístico.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the outsourcing of the transportation area, in order to contemplate the perception of the hiring manager in a company of manufacture of cans and steel containers. Through a case study, they obtained the primary and secondary data. The relevance of the case study is represented by its knowledge base on strategy and the power mechanisms to leverage results within organizations in the area of operations. In this sense, the utilization mechanisms as well as the necessary skills for the outsourcing process were evaluated. It was concluded that the manager's perception about the outsourcing of processes occurs with the disclosure of the horizontalization and resource development constructs, highlighting the following points: 1) analyzed the costs inherent in the distribution processes; 2) to assess the level of standardization of distribution activities; In this scenario, the costs inherent to area processes and also as business opportunities are more important in key business activities. The study reveals that there may be the opportunistic effect of the benefits, and as a consequence, can raise transaction costs. In this sense, contractors are normative engines, that is, contracts, obtaining opportunities of internal and external origin. As a limitation of the study, it is emphasized by a single case study.

Keywords: Outsourcing of transport. Logistics. Logistic operator.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado de Operadores Logísticos.....	15
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

ABOL - Associação Brasileira de Operadores Logísticos

CD - Centros de Distribuição

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNT - Confederação Nacional dos Transportes

EDI - *Electronic Data Interchange*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ISO - *International Organization for Standardization*

Km - Quilômetro

LPI - *Logistics Performance Index*

MG - Minas Gerais

PIB - Produto Interno Bruto

OL - Operadores logísticos

RFP - *Request for Proposal*

RNTRC - Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas

ROB - Receita Operacional Bruta

SDP – Solicitação de Proposta

WMS - *Warehouse Management System*

SUMÁRIO

1	Introdução	10
2	Justificativa.....	12
3	Objetivos	12
3.1	Objetivo Geral	12
3.2	Objetivos Específicos	12
4	Referencial Teórico	12
4.1	Logística	13
4.2	Operador Logístico no Brasil	15
4.3	A terceirização no Setor de Transportes	16
4.4	ISO 9001	18
5	Metodologia	21
6	O Estudo de Caso	22
6.1	O Ambiente de Estudo.....	22
6.2	Apresentação dos Dados.....	23
7	Considerações Finais	26
8	Referências.....	28

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a rapidez nas mudanças tecnológicas, o mercado se tornou altamente competitivo, exigindo que as organizações busquem por redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços e altos níveis de produtividade (CAMARGO JUNIOR; PIRES, 2017).

Nesse cenário, que apresenta constantes mudanças, o sucesso organizacional advém do desenvolvimento de novos critérios competitivos com o intuito de sustentação e sobrevivência por meio de gerenciamento estratégico envolvendo diversos fatores, como, por exemplo, novas práticas e reciclagem de recursos. A terceirização desponta como uma das principais formas de organização do trabalho, reformulando os modos de interação entre as empresas e impactando diretamente nos resultados (FERREIRA, 2016).

Os custos logísticos são um dos principais motivos que levam uma organização a realizar a terceirização dos serviços dessa área. Os gastos com logística no Brasil significam 11,7% do PIB nacional, o que representa, aproximadamente, 192 bilhões de reais, sendo cerca de 50% desse montante direcionado para a área de transportes (MARCHETT; FERREIRA, 2016).

Nesse sentido, existe um rápido crescimento no que se refere à contratação dos OL, pois as atividades dos operadores no Brasil são consideradas recentes e se tornaram mais reconhecidas com a estabilização econômica em 1994 (CAMARGO JUNIOR, PIRES, 2017). A partir dos anos 2000, várias transportadoras se transformaram em OL devido às necessidades que surgiram com a vinda de grandes operadores logísticos para o país (FLEURY; RIBEIRO, 2001; CAMARGO JUNIOR; PIRES, 2017).

Segundo uma pesquisa realizada pela ABOL (Associação Brasileira de Operadores Logísticos) em 2018, o mercado de operadores logísticos contava com 289 empresas, com faturamento total estimado em R\$81,4 bilhões e com 1.462.248 pessoas empregadas, sendo de forma direta e indireta. O mercado de OL tem grande importância para a economia brasileira, sendo, portanto, um mercado que merece bastante atenção.

A terceirização apresenta vantagens e desvantagens. Assim, esse modelo de gestão deve ser muito bem analisado, pois existem grandes riscos, como o de se pensar apenas em redução de custos, de se contratar organizações que não têm competência para executar as atividades, além da possibilidade de se contratar um terceiro sem idoneidade financeira, podendo trazer vários problemas para a contratante, principalmente, trabalhistas (IMHOFF, MORTARI, 2005).

Oliveira Neto et al. (2018) enfatizam os seguintes critérios estratégicos para análise da empresa contratada: análise dos custos de transação, capacidade de resposta, recursos utilizados, métodos de seleção, rotinas operacionais, capacidade de gerenciamento de risco e, por fim, o aprendizado.

Ainda de acordo com Oliveira Neto et al. (2013), para o sucesso da terceirização, é necessário que as partes envolvidas tenham clara compreensão dos objetivos, da finalidade, das expectativas e das capacitações necessárias, bem como que esses aspectos sejam formalizados em um contrato, pois existem várias tentativas, frustradas e de sucesso, de as empresas tentarem promover articulações para transferência de atividades para um OL. Assim, a terceirização de atividades da logística para um OL precisa ser considerada de maneira estratégica em vez de operacional. Dessa forma, o gestor deve agir no sentido de melhorar seus contratos e fazer escolhas mais conscientes a fim de alcançar o sucesso no processo.

Diante do exposto, o presente artigo relata um estudo desenvolvido no cenário brasileiro sobre a decisão de terceirização logística sob o enfoque da organização contratante. Nesse sentido, o objetivo do artigo é conhecer e analisar a percepção do gestor sobre o processo de terceirização.

Dessa forma, serão apresentados os principais construtos relacionados às teorias, definição do que é a terceirização, quais são os benefícios que os gestores buscam com o processo, quais riscos o modelo pode oferecer e qual a importância da logística e dos operadores logísticos para o Brasil. Assim, o artigo busca, por meio de um estudo de caso, atingir os objetivos propostos por meio da obtenção de dados primários a partir de entrevista, utilizando questionário semiestruturado direcionado ao gestor, além de dados secundários, via internet, sobre a empresa que será denominada Beta.

O artigo está dividido em cinco partes: a primeira parte do trabalho contempla esta introdução e a segunda parte apresenta a revisão bibliográfica. Já a terceira parte trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa e, na quarta parte, será apresentado o setor de atuação e a percepção do gestor quanto à terceirização das atividades de transporte. Por fim, a quinta parte demonstrará os resultados e, adicionalmente, as sugestões para novos trabalhos.

2 JUSTIFICATIVA

Tendo em vistas a importância da competitividade e a necessidade de se utilizarem todos os meios disponíveis que possibilitem à organização identificar, diagnosticar e acompanhar seus processos, uma organização busca, de forma estratégica, se manter no mercado de maneira sustentável e competitiva. Diante desse cenário, algumas empresas enxergam a terceirização como uma boa alternativa para obtenção de vantagem competitiva na tentativa de manter o foco na sua atividade principal e obter redução de custos.

A justificativa para a presente pesquisa é representada por sua contribuição ao conhecimento sobre estratégia e mecanismos capazes de alavancar resultados dentro da organização.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

O estudo tem com o objetivo conhecer a percepção da organização contratante sobre o processo de terceirização na área de transporte pelo modal rodoviário à luz da teoria de terceirização.

3.2 Objetivos específicos

- Expor as principais atividades logísticas;
- Apresentar a inserção do operador logístico no mercado;
- Expor a terceirização na área de transportes;

Assim, este trabalho busca contribuir com os impactos da terceirização na área de logística, que é carente na área de gestão de transportes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial, será apresentado o conceito de logística, operador logístico no contexto brasileiro e, por fim, discorrerá sobre a terceirização no setor de transportes.

4.1 Logística

A logística de transporte é a área que estuda e explica o que envolve a escolha do melhor tipo de transporte que será capaz de conduzir o maior número de mercadorias no menor tempo possível e da maneira mais barata (MARCHETT; FERREIRA, 2016a). Para garantir a integridade da carga, a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, tornando-se, assim, uma área atraente, tendo em vista a ampla variedade de tarefas oferecidas nesse setor (BALLOU, 1993), o que faz com que o trabalho logístico se torne ainda mais estimulante.

Reis (2008) relata que, na década de 1980, surgiu o primeiro grupo de estudos de logística e, a partir daí, foram criadas as primeiras definições e diretrizes para diferenciar transporte de distribuição da logística. Em 1982, foi trazido para o Brasil um sistema Japonês desenvolvido pela Toyota que utilizava técnicas de *Just in time* e *kanban*.

Com a estabilização econômica advinda do plano real em 1994, houve maior enfoque na administração de custos e, a partir daquele ano, as tecnologias evoluíram e novas técnicas para o gerenciamento foram implantadas no Brasil, tais como: *Enterprise Resource Planning* (ERP); *Electronic Data Interchange* (EDI). Além disso houve desenvolvimento de *softwares* para o gerenciamento de armazéns, como o WMS (*Warehouse Management System*), surgindo, assim, os códigos de barras e sistemas para roteirização de entregas.

Marchett e Ferreira (2016b) asseveram que a logística vem assumindo um papel importante e relevante nas últimas décadas, o que decorreu da abertura comercial que exerceu fortes pressões. Os autores relatam ainda que a configuração da rede de transportes influencia diretamente o desempenho logístico. Ademais, esses autores apresentam um estudo do Banco Mundial, demonstrando o indicador *Logistics Performance Index* (LPI) que mensura o desempenho logístico de 155 países, ocupando o Brasil a 41ª posição. Nesse estudo, o destaque vai para as principais deficiências brasileiras, que são: os procedimentos alfandegários e a indisponibilidade de rotas marítimas que indicam a existência de gargalos nos portos, havendo oportunidades de avanços em infraestrutura. Uma tendência é de que os países busquem modais de menor custo unitário, como o hidroviário ou ferroviário, que é um potencial do Brasil. No entanto, é predominante o modal rodoviário no país.

Segundo Gomes (2006), o transporte rodoviário apresenta custos fixos menores ao ser comparado com os demais modais, uma vez que os transportadores não figuram como proprietários da rodovia pelas quais o transporte é realizado. No caso do transporte rodoviário

de carga, o caminhão constitui-se em uma unidade econômica de pequeno porte e as operações não exigem equipamentos caros. Em relação aos custos variáveis, os mesmos se tornam maiores e se apresentam na forma de impostos, pedágios e taxas, os quais são custeados pelos usuários, sendo possível apontar algumas características que contribuem substancialmente para a ascensão do transporte: menor preço inicial, flexibilidade, possibilidade de escolha de melhor rota, versatilidade, acessibilidade. Por outro lado, a principal desvantagem está na capacidade de carga do veículo.

Embora o sistema rodoviário brasileiro seja o principal modal de transporte do país, isso não significa que ele apresente a melhor qualidade. A Confederação Nacional dos Transportes (CNT) destaca, em seu relatório anual de 2018, que a malha pavimentada cresceu apenas 0,5% entre 2009 e 2017. Nesse mesmo relatório, também é possível verificar uma estagnação nos últimos nove anos, já que a extensão de rodovias pavimentadas cresceu apenas 962 km em relação a 2009, que apresentava 212.491 km.

Ainda de acordo com o relatório da CNT, o Brasil contava, aproximadamente, com um total de 1,720 milhão de quilômetros de estrada em 2018, sendo apenas 12,4% pavimentados, ou seja, somente 213.453 km. O restante da malha se divide em estradas não pavimentadas (78,5%) ou planejadas (9,1%) (ANUÁRIO CNT DO TRANSPORTE, 2018).

Conforme a CNT, o Brasil apresenta quatro tipos de operador rodoviário inscritos no RNTRC, sendo: (a) 147.177 Empresas inscritas (2018); (b) 11.482 Empresas de locação (2017); (c) 332 Cooperativas (2018); (d) 492.408 Autônomos (2018). Esses números imprimem destaque à importância da participação do modal. No entanto, não é possível identificar dados a respeito do volume transportado por modal. Assim, planejar a logística de transporte de cargas é fundamental para selecionar o melhor modal de transporte, movimentar o maior número de mercadorias e com o mínimo custo e menor tempo possível (ANUÁRIO CNT DO TRANSPORTE, 2018).

Brasil e Rocha (2011) relatam que o que tem se apresentado como um gargalo para o aumento da competitividade é a falta de planejamento em relação à logística e à cadeia de abastecimento, pois, além de aumentar os custos, essa lacuna diminui a capacidade de reação às demandas de mercado. É oportuno destacar que as estratégias auxiliam a cadeia de suprimento como um todo, aumentando a competitividade por meio da cooperação entre os envolvidos no processo logístico e como transferência de funções, estando toda a cadeia compartilhando informações e realizando planejamento operacional.

4.2 Operador Logístico no Brasil

Os operadores logísticos surgiram a fim de atender às necessidades do mercado e, para compreender a sua importância, é necessário conhecer o seu conceito. A partir de estudos realizados pela ABOL em parceria com outras instituições de pesquisa, chegou-se à seguinte definição:

Operador Logístico - OL é a pessoa jurídica capacitada a prestar, através de um ou mais contratos, por meios próprios ou por intermédio de terceiros, os serviços de transporte (em qualquer modal), armazenagem (em qualquer condição física e/ou regime fiscal) e gestão de estoque (utilizando sistemas e tecnologia adequada) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, p.05, 2018).

Segundo o diretor-presidente da ABOL, atualmente, tem se mostrado como tendência no setor a capacitação dos funcionários e o investimento em tecnologia com o fim de conseguir uma redução da heterogeneidade entre as empresas, pois o desenvolvimento do capital humano, o *compliance* e a qualidade técnica-operacional são fatores importantes para o planejamento das empresas.

Diante desse cenário, o operador surge como um elemento funcional com o objetivo de aumentar a eficiência, a produtividade e gerar valor para a cadeia como um todo. Quando um mercado baseia as relações em preços, o fornecedor de serviço busca reduzir preço, oferecendo apenas o básico, o que pode ser um grande risco ao contratante, podendo deixar a desejar em qualidade. O preço tem grande importância, porém não deve ser analisado individualmente. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, 2018).

Os OL são capazes de oferecer uma gama de serviços que vão desde operação de centros de distribuição (CD) até o gerenciamento de frotas de transportes, tendo como tarefa principal a coordenação de toda a operação logística (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, 2018). Em alguns casos, existe a oferta de um conjunto menor de serviços logísticos, como armazenagem ou transporte, mas, mesmo nesses casos, a oferta deve acontecer de maneira coordenada e integrada.

Ademais, os OL poderão realizar adaptações necessárias à execução dos serviços, como em sistema de informação e comunicação, de acordo com as características e as necessidades do cliente, permitindo maior eficiência da cadeia de suprimentos (NOVAES, 2007).

Segundo Fleury; Ribeiro (2001), as atividades dos OL no Brasil são recentes e se tornaram mais reconhecidas com a estabilização econômica em 1994. Em 1997, várias transportadoras se transformaram em OL devido à necessidade que surgiu com a chegada de grandes OL internacionais, como Ryder e Penske Logistics, entre outros.

No Brasil, os empresários têm apontado a legislação brasileira como um fator que dificulta a realização dos negócios em virtude de sua complexidade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, 2018).

A Tabela 1 demonstra a importância do mercado de OL para a economia brasileira (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, 2018).

Tabela 1 – Mercado de Operadores Logísticos

RESUMO PESQUISAS	2013/14	2016/17	2017/18
Tamanho do Mercado – OL Brasil	159 Empresas	249 Empresas	269 Empresas
Receita Operacional Bruta (ROB)	R\$ 44,3 Bilhões	R\$ 65,2 Bilhões	R\$ 81,4 Bilhões
Faturamento Total Estimado	R\$ 278,6 Milhões	R\$ 266,1 Milhões	R\$ 302,6 Milhões
Faturamento Médio Anual por Empresa	177.521 Funcionários	365.902 Funcionários	246.559 Funcionários
Empregos Diretos - CLT	66.031 Funcionários	Não foi medido	255.932 Funcionários
Empregos Diretos - Terceiros	243.552 Funcionários	365.902 Funcionários	502.491 Funcionários
Empregos Diretos - Total	466.532 Empregos	731.805 Empregos	959.757 Empregos
Empregos Indiretos (Cadeias Periféricas)	710.084 Pessoas	1.097.707 Pessoas	1.462.248 Pessoas
Total Pessoal Empregado	R\$ 7,2 Bilhões	R\$ 10,6 Bilhões	R\$ 12,7 Bilhões
Tributos Recolhidos	R\$ 2,0 Bilhões	R\$ 3,0 Bilhões	R\$ 10,4 Bilhões
Encargos Trabalhistas Recolhidos			

Fonte: (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES, LOGÍSTICOS, p.24 2018)

4.3 A terceirização no setor de transportes

A terceirização teve início no Brasil a partir do Decreto-Lei 200/1967. Até por volta dos anos de 1980, as organizações ainda não haviam aderido amplamente à terceirização. A partir desse momento, as empresas começaram a dar importância para esse modelo de gestão, sendo somente permitido, a princípio, a terceirização de serviços de segurança e trabalho temporário, formando-se o vínculo diretamente com o tomador. Então, a partir em 1990, ocorreu um processo de aceleração promovido, principalmente, por várias medidas, como as Súmulas N°256/1986 e N°331/1993, segundo as quais a terceirização seria proibida, exceto, nos casos definidos pelas Leis 6.019/1974, 7.102/1983 e 8.863/1994. (CAMPOS, 2015)

De acordo com a Súmula no 331/1993, a terceirização seria proibida, exceto nos casos: i) definidos pelas leis nos 6.019/1974, 7.102/1983 e 8.863/19946; ii) de serviços de limpeza e conservação; iii) de serviços especializados que deveriam ser apenas instrumentais, realizados sem pessoalidade e subordinação; e iv) de serviços instrumentais adquiridos por instituições governamentais. (CAMPOS, 2015).

De acordo com Nunes (2001), a terceirização tem como objetivo a aquisição de serviços que a empresa considera menos relevantes no seu negócio. Em grande parte, as empresas terceirizadas são bem especializadas no seu ramo de atuação, proporcionando qualidade e segurança para o cliente, na maioria das vezes, dentro de uma estrutura de custos bem enxuta.

Wanke (2004) cita como principais motivos para a adesão à terceirização nas atividades logísticas os seguintes: redução de custos; redução dos investimentos em ativos; aumento dos níveis de serviço logístico oferecido aos clientes; aumento do controle das atividades logísticas; aquisição de maior flexibilidade nas operações logísticas; busca de maior eficiência na execução de atividades operacionais; busca de maior *know-how* para o desenvolvimento de novas soluções logísticas; melhoria dos sistemas de informação utilizados; e expansão dos mercados.

A terceirização na logística brasileira é uma realidade, visto que os gastos com logística no Brasil significam 11,7% do PIB nacional, o que representa, aproximadamente, 192 bilhões de reais. Destaca-se que cerca de 63% desse montante é direcionado para o pagamento de terceiros, ou seja, prestadores de serviços logísticos. É importante ressaltar que o índice de terceirização no Brasil supera o norte-americano, que representa 47%. (MARCHETT; FERREIRA, 2016).

Os custos logísticos são um dos principais motivos que levam uma organização a realizar terceirização dos serviços, haja vista a importante participação no faturamento, o que gera oportunidade de redução de custos (REZENDE, 2018). No entanto, os motivos para terceirizar podem ser diferentes para cada setor da economia.

Nesse sentido, Oliveira Neto et al. (2018) enfatizam os seguintes critérios estratégicos para escolha da empresa a ser contratada: análise dos custos de transação, capacidade de resposta, recursos utilizados, métodos de seleção, rotinas operacionais, capacidade de gerenciamento de risco e, por fim, o aprendizado.

De acordo com Bandeira, Melo e Maçada (2011,a), o processo decisório de terceirização logística deve ser estruturado a partir da análise de cinco fatores: (1) Estratégia, que se trata de uma decisão apoiada na análise de fatores de cunho estratégico; (2) Custo, visando reduzir custos; (3) Características do processo, como: especificidade, complexidade, capacidade de

geração de valor, as quais devem ser consideradas; (4) Ambiente; e (5) Operadores Logísticos, observando-se características do mercado de OL.

A terceirização apresenta vantagens e desvantagens para a empresa contratante e devem ser levadas em consideração e serem bem analisadas.

Martins¹, citado por Imhoff, Mortari, (2005, p. 87), assevera que a melhora da qualidade do serviço e da produtividade, no aspecto administrativo, são as principais vantagens, funcionando como uma forma de se obter o controle da qualidade total da organização, pois, por meio da terceirização, a empresa pode concentrar seus esforços nas atividades-chave, gerando, dessa forma, eficiência e eficácia em suas ações, além de economia de escala.

Já em se tratando de risco, surge a possibilidade de se contratar um terceirizada sem idoneidade financeira ou empresas que não têm competência para executar as atividades, além da possibilidade de se pensar apenas em redução de custos e, caso esse objetivo não seja atingido, poderá resultar em desprestígio de todo o processo.

De acordo com Bandeira, Melo e Maçada (2011, b), os principais riscos estratégicos envolvidos na realização da terceirização são: (i) risco de aumento dos custos logísticos; (ii) risco da redução de flexibilidade; (iii) risco da perda do controle das atividades terceirizadas; (iv) risco de dependência dos operadores; (v) risco de perda da imagem da organização devido ao baixo desempenho do operador; (vi) risco de perda de clientes devido ao baixo desempenho do operador; (vii) risco da redução da moral dos funcionários; e (viii) risco de perda de informações-chave do mercado obtidas a partir do contato direto com os funcionários.

Na busca por um prestador terceirizado, deve-se encontrar um parceiro, pois serão confiadas ao mesmo funções bastante importantes. Nesse sentido, deve-se realizar uma análise da capacidade e da qualidade do serviço que esse parceiro tem a oferecer, pois, atualmente, a terceirização tem se tornado uma tendência, principalmente, para organizações que buscam maior produtividade, aumentando a qualidade e reduzindo custo para sobreviver em um cenário de alta competitividade (IMHOFF; MORTARI, 2005).

4.4 ISO 9001

A International Organization for Standardization é responsável pelas normas ISO em todo o mundo, tendo sido fundada em 1946, na cidade de Genebra. A organização tem como função promover a normatização técnica de produtos e serviços. As normas ISO são reconhecidas mundialmente, pois auxiliam na melhoria dos processos, promovem capacitação

de colaboradores, auxiliam no monitoramento do ambiente de trabalho, verifica a satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores por meio de um processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006).

Com os altos níveis de competitividade da atualidade, as organizações passaram a observar a forma como produziam seus bens e serviços sob uma nova perspectiva, tendo como meta a excelência a fim de conseguirem vantagem competitiva. Esse movimento fez com que as organizações buscassem se organizar e adotassem um sistema de gestão de qualidade para auxiliá-las a alcançar seus objetivos (BATTIKHA, 2003).

Para Lagrosen e Lagrosen (2003), um sistema de gestão de qualidade faz uma junção de técnicas e modelos de gerenciamento que visam à qualidade e se apresenta em um formato de gestão fundamentado na identificação de requisitos dos clientes, padronização de processos e melhoria contínua.

A família ISO 9000 é composta pelas seguintes normas: ISO 9000, que apresenta fundamentos e vocabulário; ISO 9001, que é a norma certificável, apresentando os requisitos básicos para um sistema de gestão de qualidade; e a ISO 9004, que apresenta recomendações para a melhoria do desempenho do sistema de gestão de qualidade (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006).

A ISO 9001 é um padrão certificável de qualidade que busca a aquisição de processos eficazes e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes, podendo ser considerada como um elemento que estabelece processos estruturados e organizados com o objetivo de apoiar a melhoria dos processos, além de definir os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade (CORREIA; MELO; MEDEIROS, 2006).

Essa norma busca melhorar o gerenciamento de processos, a mensuração de desempenho e a implementação de indicadores para medir a efetividade das ações e atividades desenvolvidas. Dessa forma, os clientes ficam satisfeitos, pois os produtos e os processos produtivos deverão ser desenvolvidos com base na sua real necessidade. Vale destacar que a ISO 9001 tem como foco principal a aquisição de processos eficazes e clientes satisfeitos (MAEKAWA et al, 2013).

A ISO 9001:2008, baseada no ciclo PDCA, que também estrutura as normas ISO 14001 e OHSAS18001, é uma emenda da versão anterior, na qual não houve incorporação de novos requisitos. No entanto, a ela foi adicionada uma classificação para os requisitos já existentes, conforme expõe Maekawa et al, (2013):

A ideia é manter um ciclo de melhoria contínua dos padrões de gestão sempre elevando o desempenho a um grau superior, partindo do Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para produzir resultados de acordo com os requisitos dos clientes e políticas da organização; Do (fazer): implementar os processos; Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos e relatar os resultados; e Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. (MAEKAWA et al, p.4. 2013)

As motivações para a certificação da ISO 9001 podem gerar resultados distintos, o que dependerá do comprometimento dos dirigentes, da conscientização em relação às deficiências organizacionais e da disponibilidade de recursos financeiros, físicos e humanos. As motivações podem ser classificadas como internas e externas, visando as internas alcançar a melhoria da organização enquanto as externas estão relacionadas às pressões do cliente e ao aumento do *market share share* (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Maekawa et al, (2013) relatam que os benefícios internos podem estar relacionados às questões de eficiência e gerenciais, sendo os seguintes os benefícios de natureza gerencial: melhoria do sistema de documentação; melhoria do ambiente de trabalho; e clareza na distribuição de responsabilidades. Já os relacionados à eficiência são: menores tempos de entrega; melhoria da produtividade; redução de custos; redução de setup; e redução de reclamações, entre outros.

A implantação bem-sucedida de sistemas da qualidade contribui para o estabelecimento de processo de previsibilidade do produto por meio de adoção de padrões, redução de desperdício, aumentando a eficiência e promovendo, assim, a qualidade e a lucratividade da organização.

5 METODOLOGIA

Este estudo se trata de uma pesquisa descritiva. Segundo Rodrigues (2007), a pesquisa descritiva ocorre quando os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, por meio da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática.

O método de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso, que é uma forma descritiva de investigação empírica, sendo utilizado para descrever e proporcionar uma generalização analítica. Esse método visa ao estudo profundo de poucos objetos de maneira que se permita o conhecimento mais detalhado (SILVA; MENEZES, 2001). Assim, a metodologia de pesquisa utilizada é de natureza aplicada, pois tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001).

A presente pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, pois permite analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa foi realizada entre os meses de abril e maio de 2019, fazendo uso das seguintes fontes de dados: primeiramente, a pesquisa documental, com análise de materiais impressos e digitais sobre setor de logística, dados e informações da página na internet da empresa, em um segundo momento realizou-se a entrevista com o gestor, utilizando-se um questionário com perguntas semiestruturadas encaminhado via e-mail, visando conhecer a percepção da organização em relação ao processo da terceirização de atividades de transportes no modal rodoviário. O referido questionário foi construído com base em um modelo de pesquisa, tendo como fonte: Holcomb; Hitt, (2007); McIvor, (2009).

McIvor (2009) assevera que o instrumento de pesquisa não foi pré-testado para outras pesquisas. Dessa forma, o objetivo da entrevista visa enriquecer a coleta de informações qualitativas sobre o processo de terceirização.

A pesquisa aconteceu da seguinte forma: em um primeiro momento, houve uma conversa informal com o gestor da unidade, durante a qual foi formalizado o convite para que o mesmo contribuísse com o presente estudo; posteriormente, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a utilização de questionários enviados via e-mail. O questionário utilizado encontra-se disponível no Apêndice da pesquisa. A análise da perspectiva da empresa ocorreu à luz da teoria de terceirização utilizada por Bandeira, Melo e Maçada (2011).

6 O ESTUDO DE CASO

6.1 O ambiente de estudo

A empresa estudada será denominada como empresa Beta, pois foi estabelecida essa condição de anonimato pelo entrevistado. Destaca-se que esse fato não irá prejudicar a qualidade da apresentação e a análise dos dados.

A organização Beta é dos maiores grupos industriais do Brasil, com atuação nos setores de siderurgia, mineração, cimento, logística e energia, buscando sempre a otimização de sua cadeia de suprimentos e procurando associar-se a empresas com os mesmos valores que os seus.

A empresa atua nas áreas de processamento e distribuição de aços planos e longos. Além disso, oferece soluções para a indústria automotiva, da construção civil, de utilidades domésticas, de embalagens, dentre outros. Os materiais fabricados pela empresa são produzidos a partir de laminados a quente, laminados a frio, zincados por imersão, aço pré-pintado, galvalume e folhas metálicas, todos 100% recicláveis. É importante mencionar que a empresa Beta possui várias certificações, dentre elas, ISO 9001 e 14001.

O estudo analisou a área de abrangência dos serviços ofertados pela unidade localizada na cidade de Uberlândia (MG), que oferece latas e embalagens de aço para empresas de todo o Brasil. O principal segmento atendido é o de embalagem para produtos alimentícios. Um dos principais benefícios de produtos embalados em aço é que os mesmos dispensam a utilização de conservantes químicos, pois, além do sistema de autoclave, conta com barreiras físicas e químicas capazes de conservar por mais tempo o aroma, as propriedades nutritivas e o sabor natural dos alimentos, além de permitir o alcance de alto índice de esterilização.

A Unidade de Uberlândia (MG) conta com duas frentes principais de produção, sendo elas: a primeira produz embalagens de aço para produtos alimentícios e para alimentos em conserva, tais como, milho, ervilha, extrato de tomate, entre outros; já a segunda produz embalagens de aço para produtos alimentícios específicas para fórmula infantil para bebês e crianças. Sendo assim, a empresa apresenta características diferentes como, por exemplo, para adentrar a linha de produção, é necessária a realização de um processo de higienização, devendo os funcionários passarem, periodicamente, por exames específicos e os paletes utilizados recebem um tratamento especial, visando garantir a qualidade e a segurança do produto e evitando, assim, o risco de contaminação.

Atualmente, a organização conta com dois operadores logísticos que atendem a unidade, no entanto, é importante destacar que o transporte de cada frente é realizado de forma padronizada, visando atender as especificações do produto final, sendo os veículos de transportes diferentes para cada uma delas.

Nesse sentido, os veículos utilizados para transporte de matéria-prima e produto final, no que se refere à primeira frente, são conhecidos como carreta simples. Esses veículos têm dois eixos e a possibilidade de se acoplar um semirreboque para transitar com diversas cargas, além de carroceria sider, que é uma espécie de baú lonada, a qual é utilizada para transportar os produtos paletizados. Para a segunda frente, também é utilizada a carreta simples, no entanto, com um modelo de carroceria fechada, que também é conhecida como baú e é utilizada para transportar os produtos paletizados, buscando maior proteção para a carga.

Quanto aos principais clientes, pode-se afirmar que esses têm médio e grande porte. Assim, tendo em vista esse panorama, a empresa Beta realizou o processo de terceirização na área de transportes.

O gestor entrevistado tem 45 anos, possui formação técnica em mecânica industrial e atualmente está cursando administração. Esse gestor atua na organização há, aproximadamente, 25 anos, tendo iniciado sua carreira na empresa Beta como auxiliar de produção, passando por operador de empilhadeira, técnico em mecânica industrial, supervisor de produção e, no momento, atua como coordenador da unidade de Uberlândia (MG). Ressalta-se que o cargo de coordenador é o mais alto no que diz respeito ao nível hierárquico da unidade.

6.2 Apresentação dos dados

O gestor afirmou que, ao se avaliarem as atividades-chave, a terceirização foi uma das estratégias adotadas na busca por redução de custos a fim de obter vantagem competitiva por custos. Simultaneamente, avaliou-se a disponibilidade de recursos para investimentos em uma possível frota própria. Foi observado, pelos relatos, que a organização não tinha eficiência logística. Nesse contexto, a empresa Beta optou pela terceirização de serviços de transportes de matéria-prima e produtos finalizados.

Pode-se enfatizar que, para a terceirização dos serviços, a empresa Beta considerou as seguintes prioridades: 1º) possibilidade de redução de custos; 2º) e padronização das atividades de distribuição. Vale destacar que a padronização dos processos se refere aos padrões de não-avarias, pontualidade e acuracidade dos processos logísticos.

A terceirização logística é uma alternativa para redução de custos. Por outro lado, a empresa contratante perde o conhecimento, o *know-how* da área de transporte, podendo ela, portanto, se tornar refém de sua própria proposta.

A busca da empresa Beta por redução de custos resultou na terceirização logística em torno do volume de vendas, ou seja, a organização realiza a projeção dos gastos logísticos a partir da projeção de vendas, evidenciando que o processo decisório está se apoiando no fator características do processo logístico. Nesse sentido, Bandeira, Melo e Maçada (2011) evidenciam a importância da integração interfuncional da função logística, pois a integração entre as atividades organizacionais viabiliza um projeto efetivo para o negócio, proporcionando diálogo entre as equipes. Dessa forma, a organização elaborou um escopo detalhado com os serviços para a seleção do fornecedor.

Nessa direção, foram estabelecidos procedimentos operacionais e indicadores de desempenho, tais como, acuracidade e pontualidade, tendo sido realizados investimentos em infraestrutura (*softwares, hardwares*) para suportar tal operação. Ratifica-se que a área de logística é a responsável pelo planejamento e controle do fluxo de distribuição, armazenamento de produtos e matérias-primas e, dessa forma, deve ser realizado o controle de todas as etapas do processo, principalmente, a de transporte, para que a mercadoria chegue ao destino dentro dos prazos e de maneira satisfatória.

É importante lembrar que, se não dialogam, os setores podem realizar ações contraproducentes, perder sinergia, não agregar valor no processo de atendimento ao cliente final e perder a chance do aprendizado.

O entrevistado relatou que a operação logística pode corresponder a, no máximo, 6% sobre o faturamento mensal, demonstrando que a operação logística ainda é avaliada como área de apoio e não como área-fim. Segundo ele, a empresa contratante não tem eficiência logística, ou seja, não possui volume de transporte, tornando o transporte de produtos como algo dispendioso, configurando-se, assim, uma terceirização logística em torno do volume de vendas.

O entrevistado relata que a falta de recursos financeiros, mão de obra e tempo para adquirir equipamentos que atendessem às necessidades de transporte foram os fatores predominantes para essa tomada de decisão. Nesse sentido, a terceirização visa à redução de custos logísticos e à liberação de recursos para outras atividades. Ademais, processos com alto custo e que requerem altos investimentos têm maior propensão a terceirização.

Enfatiza-se que a área não é avaliada como fonte de recursos, direcionando para a terceirização da área de transporte e, assim, o número de operadores logísticos que poderiam oferecer os serviços solicitados com menores custos e melhor eficiência logística serviram de alavancagem no processo.

A partir do escopo definido, foi possível realizar a abertura de concorrência com fornecedores para selecionar os melhores operadores logísticos com o fim de conseguir no mercado, no mínimo, três empresas que atendessem às necessidades da organização, tendo como critério de classificação para a vencedora do processo o menor preço.

Bandeira, Melo e Maçada (2011) relatam que existe uma baixa disponibilidade de terceiros especializados, o que pode permitir o comportamento oportunista dos terceirizados, o que, por consequência, pode elevar o custo de transação, fazendo-se necessária a avaliação do mercado OL. Dessa forma, a empresa Beta buscou avaliar não somente o menor custo, mas também a capacidade de executar os processos e avaliar se o OL atenderia o escopo.

Diante desse cenário, o entrevistado afirmou que a busca foi orientada a encontrar o OL que atendesse às necessidades e às particularidades, e não a um OL que customizasse sua frota apenas para atender à organização, demonstrando que a organização demonstra maturidade (padronização) nos processos operacionais.

O contrato foi elaborado de forma a garantir que a contratada atendesse às necessidades da contratante e, como mecanismo de salvaguardas, estabeleceu-se uma duração mínima de contrato de dois anos. Vale destacar que as regras de contrato visam garantir as responsabilidades e demandas de cada parte. A contratação de um terceiro visa: 1) esclarecer qual é a competência central para a organização e também para o mercado 2) avaliar a disponibilidade de recursos e as respectivas capacidades para atender à demanda. (BANDEIRA; MELO E MAÇADA, 2011)

A partir do momento em que é realizado uma SDP – Solicitação de Proposta (em inglês, RFP – *Request for Proposal*), os processos são padronizados e definidos. Ressalta-se que a transparência no processo de terceirização também auxiliou na definição de controles dos processos, sendo os menores custos de transação também factíveis (CAMARGO JUNIOR, PIRES, 2017)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, conclui-se que o objetivo geral foi atendido, tendo em vista a busca por conhecer a percepção da empresa contratante sobre o processo de terceirização na área de transporte.

Foi analisado, por meio da estratégia de estudo de caso, o processo de terceirização logística da organização contratante, tendo sido possível compreender como foi realizado o processo decisório, os principais riscos e benefícios considerados no processo de terceirização e, dessa forma, foi possível contribuir com os impactos da terceirização na área de logística.

O estudo de caso revelou pontos importantes que direcionou a decisão de terceirização da área de transportes. Concluiu-se que, especificamente, para este estudo de caso, destacam-se os seguintes fatores-chave para realização da terceirização: 1) os custos inerentes aos processos e também a oportunidade da empresa em dar maior foco à atividade-chave do negócio; 2) padronização das atividades de distribuição. Destaca-se que a padronização dos processos se refere aos padrões de não-avarias, pontualidade e acuracidade dos processos logísticos.

É de suma importância que sejam construídos processos bem definidos, o que contribui para a decisão de terceirização da logística e auxilia na seleção do melhor OL, pois a definição do escopo e das normas ISO 9001 auxiliaram a empresa a padronizar os processos. Simultaneamente, os controles e mecanismos de melhoria contínua são inseridos no dia-a-dia da organização.

Destaca-se a importância da certificação ISO 9001, pois o sistema de gestão é uma ferramenta que permite o crescimento da organização, mantendo a qualidade dos produtos e serviços e contribuindo para a melhoria da gestão organizacional e também de apoio para tomada de decisões.

Ainda sobre a certificação, essa auxilia na identificação e redução de possíveis riscos, além de melhorar a relação com fornecedores e investidores. É visível o reflexo da certificação sobre os fornecedores, visto que os mesmos estão suscetíveis a especificações mais precisas e parâmetros de qualidade mais rígidos, fazendo com que a contratante não perca a confiabilidade do seu produto. A certificação, por sua vez, promove a busca por qualidade total, maior desenvolvimento dos colaboradores, propiciando condições para maior competitividade, otimização de processo e redução de custos.

O resultado desta pesquisa qualitativa reforçou que a terceirização pode oferecer riscos que, em grande parte, estão relacionados à dependência do operador logístico e seu desempenho.

Por outro lado, a terceirização pode ser favorável à organização, podendo se tornar fonte de vantagem competitiva. A análise do estudo de caso também apontou a maturidade da organização. No entanto, sugere-se que a organização possa avaliar a possibilidade de ter o próprio transporte para que a mesma não fique refém de sua própria proposta.

Por fim, o estudo de caso possui limitações em função do tempo de observação e da coleta de dados de apenas dois meses e de contar como entrevistado apenas o gestor da unidade, mesmo sendo o que ocupa o mais alto cargo da unidade. Como proposta para futuros trabalhos, sugere-se o aprofundamento da observação, com realização de novas entrevistas, bem como o desenvolvimento de estudos de casos múltiplos para ampliar a análise sobre a terceirização de transportes no modal rodoviário e acerca da importância da logística e dos operadores logísticos para o Brasil.

8 REFERÊNCIAS

ANUÁRIO CNT DO TRANSPORTE, 2016. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/> . Acesso em: 07 de junho de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS. **Perfil dos operadores logísticos no Brasil relatório analítico**. São Paulo, dez. 2018. Disponível em: <<http://abolbrasil.org.br/pdf/1544641766.pdf> >. Acesso em: 30 de maio de 2019

BANDEIRA, R. A. de M.; MELLO, L. C. B. de B.; MAÇADA, A. C. G. **A terceirização logística em uma empresa automobilística**; um estudo de caso. Trabalho apresentado ao 31º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Belo Horizonte, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BATTIKHA, M. G. Quality management practice in highway construction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 20, n. 5, p. 532-550, 2003.

BRASIL, C. L.; ROCHA, R. E. V. Estratégias logísticas utilizadas em empresas de confecção de moda social—estudo de caso. *Revista GEPROS*, ano 6, n. 1, 2011, p.41-53.

CAMARGO JUNIOR, J. B. de; PIRES, S. R. I. Systematization of logistics outsourcing implementation through project management practices. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 310-323, 2017.

CAMPOS, André Gambier. **Terceirização no Brasil: avaliação do marco legal e esclarecimentos sobre o projeto de lei nº 4.330/2004**. (IPEA), Rio de Janeiro, 2015.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. *Produção*, v. 16, n. 1, p. 111-125, 2006.

FERREIRA, Carlos A.F. **Terceirização e precarização do trabalho**: um estudo de caso da limpeza da Escola de Minas. 2016. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto

FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. A indústria de prestadores de serviços logísticos no Brasil: caracterizando os principais operadores. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 27. Campinas, 2001. Anais...Campinas: ANPAD, 2001.

FLEURY, P.F., FIGUEIREDO, K., WANKE, P. (org.). **Logística empresarial: A Perspectivas Brasileira**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 82-94, 2005.

HOLCOMB, T.R.; HITT, M.A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**. v. 25, n. 2, p.464–481, 2007.

KERLINGER, F. N. (1980). **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U. LAPA, Programa de Qualidade 5S, disponível em: <<http://www.ifsc.usp.br/~qualidade/qualidadewp/arquivos/5s.pdf>>, Acesso em: 15 jul. 2017

LAGROSEN, S.; LAGROSEN, Y. Quality configurations:a contingency approach to quality management. **Internacional Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 7, p. 759-773, 2003.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro De; OLIVEIRA, Otávio José De. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 763-779, 2013.

MARCHETTI, Dalmo dos Santos; FERREIRA, Tiago Toledo. **Situação atual e perspectivas da infraestrutura de transportes e da logística no Brasil**. 2012.

MCIVOR, R. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**. v.27, p.45-63, 2009.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

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**. Tese (Doutorado), UFSC, 2001

REZENDE, P. Custos Logísticos no Brasil 2017. **Fundação Dom Cabral**. Disponível em: <<https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/pesquisa-custos-logisticos2017.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **Paracambi: Faetec/IST**, v. 40, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International **Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 1, p. 38-58, 2009.

SVAHN, S.; WESTERLUND, M. Purchasing strategies in supply relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, p. 173-181, 2009.

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

APÊNDICE

1. Por que sua organização considerou a terceirização na área de transportes?
2. O que você estava esperando para ganhar com a terceirização?
3. Qual foi o impacto da terceirização sobre os custos da empresa e das receitas da sua organização? O resultado pode ser dado em termos percentuais.
4. Até que ponto que atingir níveis de desempenho superior nesta atividade habilitará sua empresa a alcançar uma vantagem competitiva em rapidez, flexibilidade, acurácia de estoque?
5. Na época do processo de avaliação de terceirização, como foi seu desempenho na atividade quando comparado com a de seus concorrentes?
6. Em que medida as limitações de recursos - financeiros físicos e de tempo - dentro da organização tiveram um impacto sobre a decisão da organização de terceirização?
7. A fim de exercer a atividade, em que medida o fornecedor escolhido tem de adquirir conhecimento específico do funcionamento, de procedimentos da atividade bem como da sua organização?
8. A fim de exercer a atividade, em que medida seria o fornecedor escolhido tem que investir em equipamentos que são altamente específicas para as necessidades da sua organização?
9. Antes de considerar a terceirização, quantos fornecedores externos estavam capazes e disponíveis para prestar esta atividade?
10. Se o contrato fosse rescindido com o fornecedor, em que medida teria ocorrido consideráveis custos em mudar para outro fornecedor ou trazer de volta a atividade em casa?
11. Até que ponto pode o fornecedor se comprometer a realizar rotinas padronizadas de processos em relação à prestação da atividade?
12. Até que ponto foi possível estabelecer regras claras e procedimentos escritos para que o fornecedor para gerenciar e entregar a atividade?
13. Até que ponto foi possível estabelecer níveis de desempenho claros para a atividade (SLA), como, por exemplo, em termos de qualidade e quantidade?
14. Em que medida é possível negociar um contrato que claramente são especificados os padrões de desempenho exigidos e os meios de avaliação?
15. No caso de uma atividade terceirizada, qual foi a duração do contrato com o fornecedor?
16. Em que medida a relação com o fornecedor depende dos mecanismos de colaboração, como a confiança para a resolução de um problema comum e a partilha de informação?