

ANALISE NA MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIA DA EMPRESA AGENCIADORA DE CARGAS AÉREAS

Antonia Maria Gimenez ¹, Wagner da Silva Bonifácio ²,
Eduardo Moreno Lima ³, Herick Sedemaka Milani ⁴

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo geral realizar um diagnóstico da empresa e auxiliar nas soluções de carga, descarga e recebimento de mercadoria. E os objetivos específicos, foram: identificar e analisar o processo de carregamento, e transporte no embarque e desembarque intermediário, apontar os problemas do processo no transporte aéreo, propor soluções para amenizar as falhas no processo, justificando a relevância de acompanhar a carga, e a descarga dentro da empresa. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo, com pesquisas bibliográficas em livros e sites, baseada em dados coletados na empresa em estudo. Foi realizado um questionário, com o responsável pelo setor de logística, e questionado as funções básicas da empresa e o seu maior desafio, na área de armazenagem. Com a justificativa, de minimizar os erros referente a baldeação de cargas de um modal para o outro, até a carga/descarga dos aviões, e propondo melhorias nas conferências pela empresa terceirizada, reduz em zero a chance de extravio de produtos, e documentos durante a viagem até o seu destino. Passado a empresa, três tipos de melhorias que levantamos através da ferramenta de Brainstorming. As Sugestões de melhorias propostas foram: Treinamentos para capacitação de conferência, contratação de uma pessoa específica para o controle de carregamento, troca de empresa terceirizada e compra de equipamentos para a conferência. Conclui-se que o conhecimento que adquirimos nesse trabalho, nos mostrou como analisar um erro dentro da empresa, e poder apresentar soluções adequadas. Ele também auxiliou a nossa apresentação de projeto, colocando em lugar de consultor.

Palavras-chave: Agenciador. Aérea. Avião.

ABSTRACT

This paper aimed to make a diagnosis of the company and assist in loading solutions, unloading and receipt of goods. And the specific objectives were to identify and analyze the loading process, and transport the shipment and intermediate landing point of the process problems in air transport, propose solutions to ease the process failures, justifying the relevance of monitoring the load, and the discharge within the company. The methodology was qualitative, with bibliographic research in books and websites based on data collected in the company under study. A questionnaire was conducted with the head of the logistics industry, and questioned the basic functions of the company and its biggest challenge in the storage area. With justification, to minimize errors related to transshipment charges of a modal to the other, to the loading / unloading of aircraft, and proposing improvements in the conferences by the outsourced company reduces to zero the chance of loss of products and documents for the journey to your destination. Past the company, three types of improvements that raised by Brainstorming tool. The Suggestions for improvements were proposed: Training for conference training, hiring a specific person for charging control, exchange of third party and purchase of equipment for the conference. It is concluded that the knowledge we gain in this work, showed us how to analyze an error within the company, and be able to present appropriate solutions. He also helped our project presentation, putting in place adviser.

Key-words: Bookie. Aerea. Airplane.

¹ Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora dos Cursos Técnicos da Faculdade INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina.

² Consultor no curso Excel de Educação em Gestão e Liderança, Especialista em Gestão Industrial, Professor da Faculdade INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina.

³ Acadêmico do Curso Tecnólogo em Logística da Faculdade INESUL – Instituto de Ensino Superior de Londrina.

INTRODUÇÃO

Segundo estatísticas, o transporte aéreo é um meio mais rápido e seguro de se movimentar cargas de um lugar a outro. É um modal dinâmico, podendo transportar vários tipos de cargas ao mesmo tempo, porém o embarque é complexo e cheio de operações.

Ao se planejar um envio de mercadoria pela cadeia de distribuição física, deve se analisar a necessidade do cliente, a periculosidade do material, e escolher o modal mais apropriado, para o seu transporte dos produtos. De acordo com autores de vários livros e artigos, cada modal tem sua característica própria para envio de materiais.

Nesse artigo, foi abordado o modal aéreo que nos últimos anos tornou-se um modal de transporte, que tem um alto crescimento devido às tecnologias e os investimentos.

Para que ocorra a movimentação adequada, o sistema aéreo utiliza outros processos para auxiliar nos carregamentos, na movimentação e na armazenagem dos produtos. Esses tipos de operações integradas se identificam como multimodais. A operação de Transporte Multimodal, é monitorada por um único contrato de transporte, utiliza duas modalidades de transporte, desde o embarque, até o desembarque do material. Ela é executada, sob a responsabilidade única de um Operador de Transporte Multimodal – OTM.

A realização de transportes do tipo multimodal é uma prática bastante utilizada no escoamento de mercadorias, e propicia redução dos custos e dos tempos de operação na exportação. Em 19/07/95, foi editado o Decreto nº 1.563 internalizando o Acordo para Facilitação do Transporte Multimodal de Mercadorias entre os Países do Mercosul, assinado em 30 de dezembro de 1994. Em 19 de fevereiro de 1998, foi sancionada a Lei nº 9.611, que dispõe sobre o Transporte Multimodal de Cargas no Brasil (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Analizamos no presente artigo, uma empresa agenciadora de carga aérea, que está com dificuldade em sua área de movimentação de cargas, entre um modal e outro. Os sistemas utilizados para as baldeações de mercadorias estão comprometido devido a erros de conferência.

O principal objetivo do presente trabalho foi o de realizar um diagnóstico das empresas envolvidas no processo dessa cadeia de movimentação. E os

objetivos específicos foram: identificar e analisar o processo de carregamento e transporte no embarque intermediário; apontar os problemas do processo no transporte aéreo; propor soluções para amenizar as falhas do mesmo, e avaliar as vantagens e desvantagens do processo.

Justifica-se a relevância do presente artigo, sobre a necessidade de avaliar o processo de carga e descarga de mercadoria utilizada pela empresa.

Contudo, avaliando sua importância e a falha no processo de movimentação de mercadoria, juntamente usando três empresa a empresa A, que tem o canal direto com cliente, a empresa B, terceirizada que movimenta essa mercadoria dos hangares até a aeronave, entretanto, a empresa deixa falhas em seu procedimento, prejudicando as empresas A e C, com atrasos, mercadorias avariadas, e outros problemas, deixando os clientes insatisfeitos com os serviços prestados pelas empresas.

DESENVOLVIMENTO

Para que haja uma cadeia de suprimento adequada, é necessário que tenha uma movimentação de materiais eficaz. A logística nos acompanha 24 horas por dia, Ela está ligada a todos os produtos e serviço que desejamos. Ela auxilia na movimentação dos produtos para que chegue em lugares que eles não podem ser fabricados.

Desde o início da civilização, a Logística está acompanhando a humanidade. Em cada evolução, ela estava ali presente para auxiliar na armazenagem e movimentações dos produtos.

“À logística de uma empresa é um esforço integrado com objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer as necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.110).

O conceito logístico existe a mais de 75 anos. Foi utilizado pelas Forças Armadas norte-americanas, durante a Segunda guerra mundial. Foi relacionada com o abastecimento e controle de mercadorias, suprimentos das frotas militares norte-americanas (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.110).

Após o período de guerra, a logística passou a ser pesquisada e ter publicações científica, pois os administradores na época estavam com problemas de roteirização, dimensionamento de frotas de veículos, localização e organização de produtos nos depósitos.

Hoje a logística é umas das preocupações maiores dentro de uma empresa. Ela abrange 1/3 de seus lucros e aglomera várias preocupações como: a movimentação e armazenagem dos volumes (interna e externa a empresa), incluído dê da chegada da matéria prima na fábrica, até ao consumidor final. “A logística deve ser a interface entre as áreas responsáveis por essas atividades” (Ching, 1999, p.20).

Para que haja essa ligação entre as partes responsáveis, é necessário incorporação do processo pelo nome de supplychain, que integra e permite a sincronização entres as fases da Cadeia de Suprimento.

MOVIMENTAÇÃO DE CARGA

Segundo Browsersox e Closs (2001, p348) a área de movimentação de materiais, dentro da Cadeia de Suprimento é a mais delicada na Logística. Devido a 80% de sua movimentação ser manual, ela se torna frágil e fácil de ocorrer erros e avarias. Outro fator que deixa ela mais sensível, é a falta de tecnologia para auxiliar na separação dos produtos. Mesmo com tantos computadores, na maioria da hora trabalha, utiliza-se de força física. A queda da sua produtividade, como um atraso na separação, acaba gerando grandes transtornos em diversas áreas afetando toda a Cadeia de Suprimento. “O objetivo primordial do manuseio de produtos, é a separação de cargas de acordo com a necessidade do cliente” (BROWERSOX; CLOSS, 2001, p.349).

Ainda o mesmo autor enfatiza que, existem três tipos de atividades primordiais para o manuseio de mercadoria. O recebimento, a movimentação dos produtos dentro da empresa e a expedição.

O recebimento, é a primeira movimentação de mercadoria dentro da empresa, é a conferência na descarga do caminhão. Na maioria das vezes, ela ocorre manualmente. Geralmente é empilhado em pallets para a sua conferência e posteriormente seu armazenamento dentro da empresa.

Manuseio interno é toda a movimentação do produto dentro da empresa. Após o recebimento, movimenta-se a mercadoria até o local adequado, para aguardar a sua separação ou transferência.

Citada pelo mesmo autor acima, “a expedição fica encarregada pela verificação dos pedidos e o carregamento dos produtos. Na maioria das empresas, esse processo é feito manualmente devido ao cuidado que com a mercadoria”.

MODAL DE CARGA

Para que uma empresa transporte uma mercadoria até o cliente, ela precisa escolher o melhor modal que se adapta com os seus produtos. Para isso, ela deve avaliar o peso e o volume, distância que esse produto vai percorrer definir a periculosidade que esse produto irá fornecer a emergência que ele tem para que a mercadoria chegue até seu destino.

De acordo com as ideias de Paoleschi (2008, p.174) existem três tipos de conceito de transporte para modais de carga: O modal que é a locomoção de cargas usando um único meio de transporte. A característica principal é a utilização de um documento para cada transportador. O intermodal é o deslocamento de carga por vários meios de transporte em que a transportadora dispõe todo o transporte da mercadoria (desde a origem até o ponto final) com um ou mais pontos ou porto final. Sua característica principal são os diferentes tipos de documento que ela usa para o transporte dependendo da sua responsabilidade. Multimodal é quando a empresa responsável pelo transporte assume total responsabilidade pelo transporte do produto, ou seja, a entrega da mercadoria de porta a porta. A responsabilidade da carga é colocada em um único operador, e ele fica responsável pelo acompanhamento da mercadoria até a entrega ao cliente. Sua principal característica é o uso de vários modais, porém, só utiliza um único documento de transporte.

TERCEIRIZAÇÃO.

A terceirização segundo CASTEL (1998, p.162-163) teve um surgimento na Europa entre o século XVI E XVIII. La era chamado de “Putting-out system” sistema de subcontratação. Ele era bastante utilizado na produção de lã e produtos

de metal semiacabado. Podendo ser entendida como processo de regresso, com a realização do complexo de atividade por empresa especializada, sendo que essas atividades podem ser feita pela própria empresa. Ela é um processo, de gestão empresarial que permite passar umas responsabilidades de produção, para outras empresas assim diminuindo os custos e maximizando os resultados.

“um processo de gestão, pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros. Com os quais se estabelece uma relação de parceiros, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas, essencialmente ligada ao seu negocio atual.”

(SILVA, Ciro Pereira,1997,p.30)

A metodologia aplicada, no presente trabalho foi de caráter descritivo qualitativo e in loco, como também, foi realizada através de modelo de observação com ênfase na situação geral da empresa. Os autores do artigo se responsabilizaram em explorar o ambiente organizacional, com a finalidade de verificar a qualidade de serviço voltada ao cliente.

A empresa escolhida para implantação da pesquisa foi uma agenciadora de carga aérea. Ela está no mercado há 14 anos, no ramo e vem conquistando cada vez mais espaço nos territórios nacionais e internacionais. Conta com 103 franquias em 78 municípios brasileiros, que atendem 3.400 cidades, além de sete unidades internacionais.

Foi também aplicado, um questionário com perguntas abertas para o gerente responsável da área de recebimento e carregamento, referente a essa fase de armazenagem que o processo ocorre.

ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Com a pesquisa aplicada para o gestor da empresa foi concluída que: A atividade realizada é a agenciadora de cargas, ou seja, existe a empresa que tem os veículos de transporte, nós trabalhamos com a responsabilidade de movimentação dos volumes dentro do aeroporto, visando o conforto e a garantia para o cliente, que sua mercadoria vai chegar rápida e sem avarias.

Quanto às vantagens do transporte aéreo, o gerente responsável respondeu que seria a agilidade na entrega de mercadoria, segurança, dentre outras

mais. Entretanto tem que ser em volumes pequenos, e o frete são o mais alto. A pessoa tem que analisar se tem uma necessidade grande para o transporte.

Foi perguntado sobre o maior desafio hoje na empresa, e foi respondido que é na área de movimentação dentro do aeroporto. A empresa responsável pela baldeação, da mercadoria do nosso hangar até o carregamento da aeronave, é uma empresa terceirizada pela Infraero.

No meio de sua movimentação, existe perda de volumes, perda de documentos. As empresas sempre entram em discussão para descobrir o que houve e quem paga com a demora da discussão são os clientes. Embora tenhamos, um dos melhores processos de rastreamento de mercadoria através da AWB, clientes se queixam dos atrasos das mercadorias.

Foi abordada nesse artigo, a movimentação de cargas pela empresa A, uma empresa agenciadora de carga aérea na América do sul. Ela utiliza o modal aéreo, para realizar a movimentação da carga. Está no mercado a 10 anos prestando serviços para os cliente da empresa C.

O modal aéreo é o transporte mais adequado para produtos com alto valor agregado, em pequenos volumes com urgência de entrega. Ele é um transporte rápido, porém ele tem uma capacidade pequena de transporte, e o valor do seu frete é caro. O início do processo começa com o cliente entregando a mercadoria no balcão para o funcionário da empresa A (agenciadora de cargas).

É criada uma AWB, que é um conhecimento aéreo, documento legal que estabelece o contrato entre o expedidor de cargas e o transportador, para prestação de serviço aéreo. É gerada uma numeração, que o cliente utiliza para acompanhar através do site da empresa, qual a localidade do produto. O resultado do produto sai na mesma hora devido a integração dos sistemas das empresas A e C.

Nesse documento, estão localizadas todas as informações necessárias para que possa ser manuseada adequadamente, a mercadoria sem sofrer nenhuma avaria. Esse documento acompanha estes materiais em todo seu processo de movimentação, até a chegada ao seu destino.

Na AWB, também consta as informações mostrando qual será o destino dela, o nome das pessoas responsáveis pela mercadoria, e o nome dos funcionários que ficaram responsáveis, pelo recebimento dela tanto na origem quanto no destino.

O porão de carga da aeronave é dividido em seis partes conforme mostrado na imagem 01, todos os porões tem uma capacidade de peso que pode

ser colocado. A empresa tem que analisar cada detalhe de cada cubagem dos produtos, o seu destino e a escala do avião para que não se misture.

Com todas essas informações colhidas do cliente, esse material é embalado com todo o cuidado, para que não ocorram avarias e impresso etiquetas, com todas as identificações do produto, cuidado com o manuseio e o seu devido local de envio. Esse volume, por sua vez é separado em pallets. Cada um vem com uma planilha, que mostra onde cada bagagem vai ser descarregada, durante as escalas que o avião vai fazer em todo vôo realizado.

Com os pallets, e todas as documentações nos seus devidos lugares, a aeronave no local de carregamento, é liberada a coleta do mesmo que será retirado pela empresa terceirizada. A terceirizada por sua vez, faz as coletas de todos os pallets, e dos produtos avulso que foram separados.

Para que não ocorram erros, a terceirizada fica encarregada de fazer uma nova conferência, antes de carregar o avião verificando os volumes de cada pallets, e se todas as AWB estão nas devidas embalagem, os produtos conferem com a listagem, e se estão separados adequadamente, nas repartições corretas do porão de carga, para não afetar a segurança de vôo.

Entretanto devido à falta de treinamento que os funcionários a terceirizada sofre, a desmotivação e a falta de contratação para repor o quadro de funcionários, eles acabam não fazendo a última conferência, apenas faz o carregamento e descarregamento da aeronave, para seguir aos seus devidos destinos.

Esse tipo de erro sempre acontece, e alguns produtos acabam sendo extraviados para outros destinos ou acaba se danificando durante o processo. Também ocorre um grande extravio da AWB, e a mercadoria chega ao destino sem os documentos de rastreamento do mesmo.

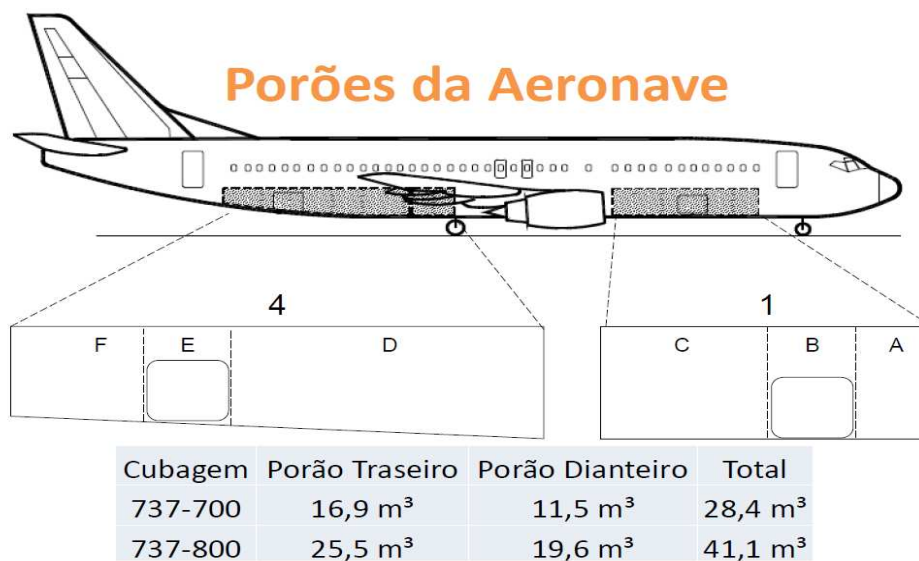
Existe também, o alojamento errados de mercadoria dentro do porão de carga da aeronave. A empresa C que faz o transporte aéreo, não coloca uma pessoa responsável pela conferência, os únicos que conferem após sair do hangar da empresa são o da empresa terceirizada.

A empresa C é uma empresa aérea. Ela transporta tanto pessoas como mercadoria. Com os seus aviões, como o Boeing 737-700 Boeing 737-800 em sua frota, percorrem o país todo para atender a necessidades dos seus clientes.

As figuras abaixo demonstram como é distribuída a carga dentro da aeronave.

A figura 1 mostra a capacidade de peso do porão de carga dentro de uma aeronave. Já na tabela 1, ele mostra como deve ser dividido o peso dentro do porão das aeronaves. Deve ser colocado, na quantidade certa para que não ocorra a queda do avião. A tabela 02 mostra o mapeamento no processo de identificação do erro. A tabela 03, mostra uma análise SWAT falando sobre os pontos fortes e fracos da empresa e a tabela 4, o Brainstorming uma análise de ideias para a implantação de correção do erro.

Figura 01 – Capacidade carga total do avião.



Fonte: Empresa pesquisada.

Tabela 01 – Capacidade de Carga por Porão em Kg.

737 - 800		737 - 700	
Compartment Number	Gross Weight(kg)	Compartment Number	Gross Weight (kg)
A	552	A	552
B	336	B	336
C	2670	C	1118
D	3467	D	2409
E	258	E	361
F	312	F	402

Fonte: Empresa Pesquisada.

Tabela 02 – Mapeamento no processo de identificação do erro.

Empresa responsável pela etapa	Etapas do Processo.
Início:	Existem duas situações para que o produto chegue até a empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Retirada do produto a pedido do cliente; • Cliente leva a mercadoria até a empresa
Empresa A.	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia dos produtos com o cliente; • Impressão da AWB, e das etiquetas com todas as informações e precauções dos produtos; • Separação em pallets por voo e destino.
Empresa B (Terceirizada)	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta e conferência no hangar, utilizando a planilha de carregamento para os veículos de transporte interno do aeroporto; • Carregamentos dos produtos no avião. <p>Obs. Aqui se localiza o erro de carregamento. Devido ao acúmulo de serviço não é feita uma conferência adequada.</p>
Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelo transporte aéreo.
Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Descarrega os volumes do avião e transporta até o hangar • Faz uma nova conferência, para saber se houve violação ou extravio de mercadoria durante o transporte.
Advertência em produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Caso ocorra o extravio de algum produto, é comunicado a filial de destino e repassado o erro: • Encontrou alguma discrepância, são efetuadas todas as medidas de segurança.
Empresa A	Estando tudo correto, é avisado ao cliente ou entregue a mercadoria até o lugar de destino.

Fonte: Autoria Própria (2015).

Legenda da tabela 2:

Empresa A: empresa agenciadora de carga aérea

Empresa B: empresa responsável pela movimentação dos produtos, dentro do aeroporto e responsável pela carga/descarga das aeronaves. Essa empresa é terceirizada pela empresa C.

Empresa C: empresa responsável pelos aviões que transporta a mercadoria

*a empresa A não tem documentos para a cobrança da empresa C.

**parte grifada se localiza o erro de conferência.

ANALISE SWAT

Tabela 03 – Analise SWAT.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Atender as necessidades do cliente, através do rastreamento via o sistema AWB, com garantia de qualidade e rapidez.	Falta qualificação da equipe de trabalho no carregamento interno. Esse serviço é prestado por uma empresa terceirizada.
Fatores externos	Atendimento em todo o território brasileiro, com bases em lugares estratégicas, visando a agilidade para os clientes no rastreamento.	Entrada de um concorrente.

Fonte: Autoria Própria (2015).

Brainstorming

Tabela 4 – Brainstorming.

Etapas	Método	Dicas
Introdução	Movimentação de cargas dentro da empresa até a aeronave.	Envolvimento das três empresas
Geração de ideias	Fiscalizar a conferência da empresa terceirizada na carga/descarga da aeronave; instruir funcionários da terceirizada de como deve ser feita a conferência dos volumes, documentos e como deve ser transportado, carregado para não ocorrer avarias durante a viagem.	Líder da armazenagem ficara responsável pela fiscalização e treinamento dos colaboradores da empresa terceirizada.
Revisão	Realizar treinamentos periódicos e colocar informativos sobre a importância da conferência.	Após o treinamento, cobrar da empresa terceirizada todos os passos inclusive da contratação de novos funcionários.
Análise e seleção	Treinamentos para capacitação de conferência, contratação de uma pessoa específica para a conferência, troca de empresa, compra de equipamentos para a conferência.	
Orientação de ideias.	1º Treinamentos de funcionários, com o objetivo de tirar dúvidas e orientar de como deve ser feita essa conferência; 2º compra de equipamentos de conferência tais como: leitor de código de barras, coletor que permite a conferência e sua baixa online; 3º Contratação de uma pessoa que ficara responsável pela conferência.	

Fonte: Autoria Própria (2015).

CONCLUSÃO

Respondendo aos objetivos propostos no presente trabalho, verificamos que o modal aéreo, tem a vantagem de locomoção rápida da mercadoria, a segurança com os produtos com valor agregado é melhor. Entretanto o valor do frete é alto devido à alta mão de obra para o manuseio da mercadoria. Observamos que a falta de organização com os materiais geram grande transtornos para os clientes e prejuízos para a empresa. Através do atraso na entrega dessas mercadorias ou avarias durante o processo.

Esse erro é gerado pela falta de conferência e atenção dos funcionários da empresa terceirizada. Pela falta de mão de obra qualificada para o cargo, falta de treinamentos e entre outros. Os descasos com o serviço devido e o acúmulo de tarefas durante o dia. Infelizmente, cada dia mais vem aumentando essas faltas e agravando a eficácia dos serviços.

Usando a ferramenta Brainstorming, que é uma ferramenta utilizada para levantamento de ideias, em grupo dentro de uma empresa, e usando a análise SWAT, que é uma ferramenta utilizada como uma gestão de planejamento, para a avaliação e os comportamentos, tanto da empresa que está sendo analisada como suas concorrentes. Elaboramos as sugestões, que auxiliaram a empresa a diminuir os erros e criar uma confiança maior entre os clientes, que utilizam esse tipo de serviço.

As sugestões propostas, para a empresa em estudo foram; primeiramente, treinamentos de funcionários com o objetivo de tirar dúvidas e orientar de como deve ser feita a conferência; em seguida compra de equipamentos que auxiliam a conferência tais como: leitor de código de barras, coletor que permite a conferência e sua baixa online; e por último a contratação de uma pessoa que ficara responsável pela conferência e o carregamento correto dentro do avião.

Após a implantação, a empresa avaliará pelos romaneios de conferência como foi realizado o serviço, e o funcionário contratado ficaria responsável por fiscalizar os serviços da empresa terceirizada.

Conclui-se que este artigo, teve o intuito de auxiliar a empresa A, em relação ao funcionamento de coleta, o carregamento, a conferência e a distribuição

dos materiais em seus devidos destinos, com qualidade e eficaz conforme as necessidades dos clientes.

Com um estudo aprofundado em livros e artigos, aprendemos que para que a empresa não tenha essa falha, ela tem que investir em informática, treinamentos de funcionários e novas contratações para cargos exclusivos, que controle todo esse processo de transição de mercadoria, até que esse material esteja alojado na aeronave.

Com essas medidas cabíveis, não haverá mais o riscos de extravio de documentos e materiais, e a empresa terceirizada estará sendo monitorada por todo tempo. Assim a mesma apresentara mais qualidade de serviço, e a empresa agenciadora de cargas, conseguirá realizar acompanhamento da empresa terceirizada, pois, terá documentos que comprovara que não houve erro durante o carregamento na empresa.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada: Supplychain**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

PAOLESCI, Bruno. **Logística Industrial Integrada: planejamento, Produção, Custo e Qualidade á Satisfação do Cliente**. 1.ed. São Paulo: Ética, 2008.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e Modismo**. São Paulo: ed. Ltr, 1997.