



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA**

**CURSO DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**CARLOS ALBERTO RAVENGAR GHISLERE**

**TRANSPORTE TERCERIZADO  
NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

**Londrina  
2019**



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

CARLOS ALBERTO RAVENGAR GHISLERE

**TRANSPORTE TERCERIZADO  
NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Artigo apresentado ao curso de Gestão de Logística do Instituto de Ensino Superior – INESUL como requisito para obtenção do diploma de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Pro<sup>o</sup>. Claudio Tesser  
Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Antonia Maria Gimenes

**Londrina**  
**2019**

## TRANSPORTE TERCEIRIZADO NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

<sup>1</sup>Carlos Alberto Ravengar Ghislere. <sup>2</sup> Claudio Tesser; <sup>3</sup> Antonia Maria Gimenes

### RESUMO

Na base do moderno conceito de logística empresarial está o entendimento de que a Logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados, além de constituir-se em oportunidade de redução de custos. Nos últimos anos, em todo o mundo, muitas empresas se reestruturaram para conduzir de forma mais eficiente suas operações logísticas, e uma das alternativas encontradas foi a terceirização. O presente artigo busca evidenciar os benefícios da terceirização no transporte em uma indústria de alimentos, evidenciar as vantagens e desvantagens desta terceirização, possibilitando as empresas utilizarem esta operação em seus sistemas transportes onde venham impactar em seus resultados. Os objetivos específicos foram: mostrar que o transporte terceirizado pode entregar o pedido no local certo, na quantidade e na qualidade certa, verificar se as expectativas de serviços são atendidas e analisar se os gastos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações são aceitáveis. Justifica-se desta forma, que as operações logísticas das empresas fazem total diferença, principalmente em se tratando de transporte terceirizado, em que este tem que atrelar satisfação tanto do transportador quanto a do cliente, pois um está interligado a outro. A metodologia do presente estudo foi de caráter descritivo, qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites com renomados autores. Hoje, pode-se dizer que a terceirização das atividades logísticas no Brasil é uma realidade. Diversas indústrias optaram por terceirizar suas atividades logísticas, entregando aos prestadores de serviços logísticos desde as atividades operacionais até as mais estratégicas e de gestão. O presente trabalho busca apresentar uma visão sobre o Transporte Terceirizado suas Vantagens e Desvantagens em uma Indústria Alimentícia. Os dados foram coletados junto a uma empresa do setor alimentício, que possui mão de obra efetiva, terceirizada e o uso do transporte terceirizado, apontando os benefícios da terceirização.

**Palavras-Chave:** Terceirização, Vantagens e Desvantagens.

### ABSTRACT

Underlying the modern concept of business logistics is the understanding that Logistics should be seen as a marketing tool, a management tool, capable of adding value through the services provided, as well as being an opportunity to reduce costs. In recent years, around the world, many companies have restructured to conduct their logistics operations more efficiently, and one of the alternatives found was outsourcing. This article seeks to highlight the benefits of outsourcing in transportation in a food industry, highlighting the advantages and disadvantages of this outsourcing, enabling companies to use this operation in their transportation systems where they may impact their results. The specific objectives were: to show that outsourced transportation can deliver the order at the right place, in the right quantity and quality, to verify that service expectations are met and to analyze whether expenditures to meet the goals set by organizations are acceptable. Thus, it is justified that the logistics operations of the companies make a total difference, especially in the case of outsourced transport, where it has to tie satisfaction of both the carrier and the customer, since one is interconnected to another. The methodology of the present study was descriptive, qualitative and with bibliographical surveys in books and websites with renowned authors. Today, it can be said that the outsourcing of logistics activities in Brazil is a reality. Several industries have chosen to outsource their logistics activities, delivering to logistics service providers from operational to the most strategic and management activities. This paper aims to present an insight into Outsourced Transport its Advantages and Disadvantages in a Food Industry. The data were collected from a food company, which has effective labor, outsourced and the use of outsourced transportation, pointing out the benefits of outsourcing.

**Key-words:** *Outsourced, Advantages and Disadvantages.*

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de tecnologia em logística do Instituto do Ensino Superior de Londrina, <sup>2</sup> Administrador, Professor universitário e consultor na área administrativa, <sup>3</sup> Administradora, Especialista em gestão de negócios executivos, gestão de pessoas e de Recursos Humanos, Professora, palestrante e coordenadora universitária e de cursos técnicos.

## INTRODUÇÃO

A logística é como muitos dizem um novo termo que surgiu nesta era globalizada esta se tornou um fator crítico de sucesso na estratégia das empresas. Ela engloba a monitoração de fluxo ao longo de toda a cadeia de atividades logísticas, capturando dados básicos, transferindo dados para outros centros de tratamento e processamento, armazenando os dados básicos conforme seja necessário, processando dados em informações úteis, armazenando as informações conforme seja necessário e transferindo informações aos usuários e clientes.

E com o fator dinamismo no mercado e clientes exigentes, é necessário um atendimento adequado e eficiente, ou seja, de gestão coordenada de materiais, de produção, de distribuição e certamente do transporte e é dessa forma que a logística vira a chave do negócio.

No atual contexto mundial globalizado, a competitividade em busca da liderança e de qualidade faz com que as empresas concentrem seus esforços em seu foco de negócio a fim de manter e conseguir novos clientes.

Justifica-se desta forma, que as operações logísticas das empresas fazem total diferença, principalmente em se tratando de transporte terceirizado, em que este tem que atrelar satisfação tanto do transportador quanto a do cliente, pois um está interligado a outro.

A metodologia do presente estudo foi de caráter descritivo, qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites com renomados autores.

Contudo, é neste cenário que as empresas devem conhecer a real importância da logística aplicada no transporte terceirizado, que é um dos elementos chave para que a empresa possa estar inserida neste mercado competitivo.

O presente artigo busca evidenciar os benefícios da terceirização no transporte em uma indústria de alimentos, evidenciar as vantagens e desvantagens desta terceirização, possibilitando as empresas utilizarem esta operação em seus sistemas transportes onde venham impactar em seus resultados.

Os objetivos específicos foram: mostrar que o transporte terceirizado pode entregar o pedido no local certo, na quantidade e na qualidade certa, verificar se as expectativas de serviços são atendidas e analisar se os gastos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações são aceitáveis.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceitos, Origem e Evolução da Logística

O conceito da logística está ligado aos avanços das atividades militares e das necessidades durante os períodos das guerras, estas eram geralmente com distâncias longas, necessitando de grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para locomover as tropas, carros de guerra e armamentos, aos pontos de combate, era necessário: planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, atividades que envolviam a definições de rotas (que nem sempre era a mais curta), transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos.

A Logística, até o fim da Segunda Guerra Mundial estava associada apenas às atividades militares, após este período, com o avanço tecnológico e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra, a logística passou também a ser adotada pelas empresas.

Na década de 70 os Estados Unidos começam a mapear os custos com a manutenção dos estoques e define a metodologia para o seu cálculo, além das empresas enxergar os benefícios da logística.

Na década 80, alguns conceitos foram criados para ajudar nas práticas de logística; como Just in time e Kanbam, e as práticas logísticas começam a se integrar. Atualmente, com o conceito logístico Supply Chain ou Cadeia de Suprimentos, a integração passa a ser total.

*A Logística Empresarial é um campo relativamente novo do estudo de gestão integrada das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção. (...) as atividades logísticas foram durante muitos anos exercidas pelos indivíduos. As empresas também estiveram permanentemente envolvidas em atividades de movimentação-armazenagem (transporte-estoque). A novidade então deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição a prática histórica de administrá-las separadamente e, do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas. (Ballou R, 2006).*

Dessa maneira passa a focar na satisfação do cliente com o objetivo mais importante, pois com os mercados mais competitivo, ter o produto, na quantidade

certa, na hora certa, no lugar certo e com o menor custo possível passa a ser um diferencial.

## **CONCEITOS DE TRANSPORTE**

Significado de Transporte – Ato, efeito ou operação de transportar, a logística está ligada ao campo dos transportes, apresentando os seguintes aspectos; infraestrutura, veículos e operações comerciais. A infraestrutura corresponde a malha de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo, dutoviário e marítimo.

A Logística está interligada ao campo de transporte, este apresenta diversos aspectos: eles podem ser divididos em infraestrutura, veículos e operações comerciais. Infraestrutura inclui a malha de transporte; rodoviário (estradas), dutoviário, ferrovias, aéreo (aeroportos), marítimo (containers, navios).

Aéreo: todos os tipos de material podem ser transportados nesta modalidade, desde que não ofereçam risco as aeronaves, passageiros e todos envolvidos na operação, animais vivos, cargas congeladas, enfim, todos os tipos de produtos, porem as cargas perigosas possuem uma serie de exigências como; documentação deve conter informações sobre o produto, informações de manuseio, caso ocorra algum problema.

Marítimo: possui um baixo custo em sua operação, transporta grande volumes, é um transporte considerado terminal-terminal. Este transporte necessita de um outro modal para completar a operação, transporta qualquer tipo de carga, as mais comuns são; granéis (petróleo, líquido, sólido e álcool). O frete marítimo é formado por taxas através do valor, cubagem ou peso da mercadoria.

Dutoviário: utiliza-se de um sistema de cilindros, tubos ou dutos preparados para um tipo específico de transporte, formando uma via composta ou dutovia onde si movimentam os matérias de ponto para outro. Modal mais econômico para transportes em grandes quantidades de; petróleo e seus derivados, álcool(etanol) e gás natural, quando comparados a outros modais, altamente seguro, transportabilidade constante e com um custo operacional muito baixo.

Rodoviário: transporte muito flexível e com algumas vantagens sobre os outros modais; com entrega porta a porta, ágil em entregas de curta distância, o modal vai até onde a carga está, possibilita a utilização de embalagens mais simples e com menor custo, fundamental na multimodalidade e da intermodalidade.

Pontos desfavoráveis do modal rodoviário são; custo do frete mais elevado si comparado a outros modais, menor capacidade no transporte de cargas entre todos modais, a infraestrutura das rodovias tem custo elevado, necessita de construção contínua de estradas, ou a sua manutenção, com recursos do poder público ou privado, consome bastante combustíveis poluindo o meio-ambiente.

*Uma das grandes vantagens deste modal é a sua flexibilidade, pois são capazes de operar em todos os tipos de estradas. O sistema rodoviário favorece atividades de produção e distribuição das empresas em geral e principalmente o transporte de distâncias curtas e valor agregado alto. (SILVA e BAZOLI, 2010)*

Para transporte neste modal é necessário; conhecimento de transporte eletrônico (CTE), manifesto documento fiscal (MDF), recolhimento de tributos (ICMS, IRPJ – Imposto de Renda Pessoas Jurídicas, INSS – Previdência Social, entre outros...) é sobre estes documentos que é feita as fiscalizações sobre este modal.

Para uma melhor comparação entre os modais abaixo está relacionado um quadro de Ballou sobre as características deles:

<b>Características dos Modais</b>					
<i>Modal de Transportes</i>	<i>Custo<sup>a</sup> 1=Mais Caro</i>	<i>Média do Tempo de Entrega<sup>b</sup> 1=Mais Rápido</i>	<i>Variabilidade no Tempo de Entrega</i>		<i>Perdas e Danos 1=Menor</i>
			<i>Valor Absoluto 1=Menor</i>	<i>Valor Relativo<sup>c</sup> 1=Menor</i>	
Ferrovia	3	3	4	3	5
Rodoviário	2	2	3	2	4
Aquaviário	5	5	5	4	2
Dutoviário	4	4	2	1	1
Aéreo	1	1	1	5	3

<sup>a</sup> - Custo por tonelada/quilômetro  
<sup>b</sup> - Velocidade porta a porta  
<sup>c</sup> - Razão entre o valor absoluto de variação do tempo de entrega e o tempo médio de entrega

Tabela 1 – Características dos modais apresentadas de forma comparativa.  
 Fonte: BALLOU, Ronald H.

**Figura 01 – Operações Logísticas**



**Fonte: Barbosa, 2019**

## **CONCEITOS DE TERCEIRIZAÇÃO**

A expressão “terceirização” resulta de neologismo originário da palavra terceiro, compreendido como intermediário. O neologismo foi criado pela área de administração de empresas, visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa. (DELGADO, 2009).

De acordo com Castro (2000), a terceirização nasceu na II Guerra Mundial, quando as indústrias responsáveis pela fabricação de materiais bélicos não conseguiam abastecer o mercado, passando para terceiros as atividades de suporte, reservando para si as atividades essenciais, gerando aumento de empregos na época.

No Brasil, a terceirização teria sido introduzida pelas multinacionais automobilísticas, nas décadas de 50 e 60, mas só na década e 70 e 80 o processo terceirizante ganhou espaço com a edição de normas autorizando contratações de mão de obra por intermédio de terceiros no setor privado.

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definidas como atividade meio, ou seja, aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa, como por exemplo, uma indústria alimentícia que terceiriza serviços de limpeza, vigilância, carga e descarga.



**Figura 02 - Veículo Terceirizado**



**Fonte: Cristine Pires, 2017.**

### **Transporte Terceirizado**

As atividades de transporte representa a parcela mais significativa dos custos logísticos, como também é a mais terceirizada das opções de fazer ou comprar, ou seja, desenvolver internamente a capacidade de gerenciar e executar a atividade de transporte versus contratar um provedor de serviços logísticos para tal, muitas empresas iniciam o processo de terceirização logística fazendo uso de uma seqüência estruturada de procedimentos de seleção de um provedor de serviços logísticos.

Dentre os motivos para este elevado nível de terceirização deve-se considerar a grande oferta de transporte rodoviário, predominante na matriz do transporte brasileiro e aos baixos preços que, em média, são insuficientes para cobrir o custo real dos transportadores. Soma-se a isto o desejo dos embarcadores em reduzir o capital investido em ativos e assim obter maior rentabilidade do capital envolvido na operação.

Portanto, temos, a necessidade de um processo estruturado de seleção e contratação de prestadores de serviço logístico é crescente em consequência de três grandes motivadores: maior visibilidade dos processos de compra e contratação em geral e a dinamicidade do mercado de PSLs.

Desta forma o caminho percorrido pela maioria das empresas se inicia com a decisão de terceirização, seguindo pela seleção, que compreende basicamente um long list inicial de candidatos, RFI (Request for Information), RFP (Request for Proposal) e/ou RFQ (Request for Quotation) e etapas subsequentes de negociação e contratação.

A divisão por característica da operação deve considerar dimensões de custeio montadas sob a ótica do transportador. Assim, sugere-se a classificação das atribuições a serem ofertadas ao mercado:

- Tipo de rotas – disponibilidade de produtos a ser transportado com fluxo de ida e volta garantidos, facilidade de frete retorno, fluxos de longa distância, entregas urbanas e nível de fracionamento;
- Ativo utilizado – veículos com características especiais versus uso de veículos-padrão (refrigerado, carroceria, ou bau);
- Exigências por grupos de produtos – atividades extras, como limpeza de carroceria, checagem de habilitação para transporte de produtos perigosos, cubagem e interferência das operações de carga e descarga na disponibilidade do veículo;
- Volume de carga – organizar distribuição de atribuições buscando ampliar de maneira balanceada entre os PSLs a relação tonelada-km útil e a estabilidade de volumes transportados no tempo.

## **Vantagens e Desvantagens**

Segundo Martins 2001, “a vantagem é que a empresa diminuiria seus encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço prestado”.

Adotando a terceirização, a vantagem da empresa é; o enxugamento da estrutura administrativa, a liberação do capital de giro, a flexibilidade e agilidade no serviço, custos preestabelecidos (diminuindo custos fixos, transformando em variáveis), melhor qualidade do produto.

Com a terceirização do transporte, uma empresa pode focar sua atenção no seu objetivo principal: a produção do produto em questão, o desenvolvimento e a promoção do mesmo.

A parceria com a empresa de terceirização, está altamente preparada para atender seja qual for a distância, com certeza levará seu produto em ótimas condições num prazo menor ao cliente final.

Já as desvantagens do transporte terceirizado, cabe ao gestor de transporte começar com o planejamento, onde deve convergir as metas da empresa, as necessidades dos clientes e a previsão orçamentária, definindo as decisões e funções técnicas de transporte, tais como; apoiar a decisão entre a escolha de frota própria ou contratada, adequar a frota aos serviços a que dá suporte, dimensionar corretamente a quantidade de veículos, renovar a frota na hora certa, programar o controle da utilização e da manutenção da frota, bem como dos custos envolvidos.

Para uma melhor compreensão da importância e da utilização dos indicadores de desempenho na função transporte, é oportuno que se tenha uma visão geral sobre as principais decisões técnicas da área, já citadas.

Os pontos negativos em optar pela terceirização são; má avaliação do parceiro prestador dos serviços, dificuldade em adaptar os seus recursos ao do parceiro, responder por obrigações trabalhistas, caso a prestadora de serviço deixe de cumprir e perda de agilidade na tomada de decisões sobre o uso de recurso que não lhe pertence.

Para o trabalhador, a terceirização trouxe algumas desvantagens como redução salarial, sua remuneração que era certa, passa a ser incerta. Em algumas empresas, perde-se a concessão de benefícios, como vale transporte, vale alimentação, assistência médica e até redução de nível de emprego.

**Figura 03 – Operação Terceirizada**



**Fonte: Paula, 2019**

## **CONCLUSÃO**

Hoje o mercado espera e exige níveis de serviço com maiores eficiências e efetividades. O cliente quer ter o produto com que sonha no momento em que for interessante para ele. Para atender a essa necessidade, as empresas agora parecem entender o quão importante é ter um serviço logístico eficiente em toda sua cadeia produtiva, desde a coleta de matéria-prima até a entrega do produto final.

Para o sucesso na implementação de terceirizar os serviços logísticos deve-se sempre adotar a administração de um sistema de medida e avaliação de desempenho, além do desenvolvimento de uma estrutura organizacional apropriada para se atingir a excelência nas operações.

Dessa forma, as empresas passaram a perceber que as necessidades dos clientes estão sendo atendidas, sendo maiores as chances de que eles se tornem fiéis, principalmente pela grande concorrência que os circunda.

Contudo a terceirização do serviço logístico na área do transporte é algo tão necessário, pois alia a redução de custos para a empresa podendo esta, focar na sua atividade-fim, como atender o consumidor final da maneira com que ele espera ser atendido.

O presente artigo busca evidenciar os benefícios da terceirização no transporte em uma indústria de alimentos, evidenciar as vantagens e desvantagens desta terceirização, possibilitando as empresas utilizarem esta operação em seus sistemas transportes onde venham impactar em seus resultados.

Os objetivos específicos foram: mostrar que o transporte terceirizado pode entregar o pedido no local certo, na quantidade e na qualidade certa, verificar se as expectativas de serviços são atendidas e analisar se os gastos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos pelas organizações são aceitáveis.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento de Cadeia de suprimentos**. Bookman. 5ª edição. Porto Alegre, 2006

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001

SILVA, Mônica Maria. BAZOLI, Thiago Nunes. **Operações Logísticas**. Pearson Preantci Hall. São Paulo, 2010

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 8. Ed. São Paulo: Ltr, 2009

CASTRO, Rubens Ferreira. **A terceirização no direito do trabalho**. São Paulo: Malheiros, 2000

Disponível em: <https://thaisdepaula.wordpress.com/2018/10/05/vantagens-na-terceirizacao-do-transporte-para-a-industria/>, acesso em 09.12.19

Disponível em: <https://drwanderbarbosa.jusbrasil.com.br/artigos/757189857/responsabilidade-civil-e-comercial-nos-contratos-de-transporte-de-cargas>, acesso em 09.12.2019

Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2017/03/cadernos/jc\\_logistica/555097-brasil-integra-lista-dos-10-paises-com-maior-volume-de-roubo-de-cargas.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/03/cadernos/jc_logistica/555097-brasil-integra-lista-dos-10-paises-com-maior-volume-de-roubo-de-cargas.html), acesso em 18.12.2019