

**AVALIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS
LOGÍSTICOS COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DE DESEMPENHO
NO PROCESSO DE FORNECIMENTO: uma pesquisa bibliográfica**

Georgeanna Queiroz¹

Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

A evolução econômica mundial faz surgir novos recursos capazes de suprir as novas necessidades decorrentes dessa evolução. A globalização mercantil vivenciada a partir das últimas décadas do século XX, é mais acentuada neste terceiro milênio, fizeram surgir a figura do prestador de serviços e da terceirização. Isso porque as empresas procuram investir mais diretamente em suas atividades fim, terceirizando as atividades meio, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, a agilização da entrega, e utilização de tecnologia a um menor custo. Neste artigo busca-se conceituar o prestador de serviços logístico (PSL), destacando a sua importância no cenário econômico atual, e a sua evolução no Brasil, o que só ocorreu no final do século passado, depois de já ser bem evidente na Europa e nos Estados Unidos. Ressalta-se o rápido crescimento nessa modalidade econômica e as formas básicas de seleção de pessoal e de empresas contratadas. O estudo trata de uma pesquisa descritiva e explicativa à luz de uma metodologia teórica literária, recorrendo-se a literatura tradicional e eletrônica. Por fim descrevem-se as considerações pessoais e finais, por se observar que a realidade econômica do Século XXI, leva à necessidade de equiparação do mercado interno com o global, evidenciando-se a terceirização como elemento de equilíbrio na relação entre produtor (de produto ou serviço) e consumidor final. Surge, ainda, a necessidade de se observar a logística como forma de tornar ótimo todo o sistema, e não somente aos setores de transporte e armazenagem.

Palavras chave: Avaliação de fornecedor. Logística. Prestador de Serviço logístico.

¹ Aluna do Curso de Especialização *Latu Sensu* em administração de Empresa da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte – UNI-RN. E-mail: <georgeannaqueiroz@gmail.com>.

² Orientador. Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: <valeriaraujoufpb@gmail.com>.

EVALUATION AND QUALIFICATION OF RENDERING OF LOGISTIC SERVICES AS TOOL FOR IMPROVEMENT OF PERFORMANCE IN THE SUPPLY PROCESS: one searches bibliographical

ABSTRACT

World-wide the economic evolution makes to appear new resources capable to supply the new decurrent necessities of this evolution. The lived deeply mercantile globalization from the last decades of century XX, more is accented in this third millenium, had made to appear the figure of the lender of services and the terceirização. This because the companies look for to more directly invest in its activities end, terceirizando the activities half, with the objective to improve the quality of the given services, the agilization of the delivery, and use of technology to a lesser cost. In this article one searches to appraise the logistic lender of services (PSL), detaching its importance in the current economic scene, and its evolution in Brazil, what it only occurred in the end of the passed century, after already being well evident in the Europe and the United States. One stands out the fast growth in this economic modality and the basic forms of election of staff and contracted companies. The trade study of one it searches descriptive and explicative to the light of a literary theoretical methodology, appealing traditional and electronic literature to it. Finally the personal consideration describe and final, for if observing that the economic reality of Century XXI, leads to the necessity of equalization of the domestic market with the global one, proving it terceirização as element of balance in the relation between producer (of product or service) and final consumer. It appears, still, the necessity of if observing the logistic form to become excellent the system all, and not only to the sectors of transport and storage.

Words key: Evaluation of supplier. Logistic. Lender of logistic Service.

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas da atualidade tornou-se fundamental preocupar-se com a logística, considerando-se que o cenário econômico contemporâneo apresenta um grau de competitividade e de complexidade bastante acentuadas, o que tem despertado relevante preocupação com a concorrência, uma vez que esta não mais se limita ao âmbito territorial local, mas, sim, a um universo amplo e diversificado, conduzindo as empresas à busca de diferenciais capazes de promover vantagens em relação aos seus concorrentes.

Embora busquem o mesmo objetivo, cada empresa recorre a uma estratégia individual, todavia, a aplicação da logística representa um lugar comum no mercado, enquanto gerenciamento estratégico dos fluxos de material e das informações precisas, no tocante ao deslocamento de produtos da origem ao destino.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, deixando de ser apenas regional para ser global.

A concorrência saiu do individualismo empresarial para incidir entre cadeias produtivas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias. Frente a isso, a escolha do parceiro logístico, assim como a escolha dos fornecedores é um fator determinante para o sucesso da operação.

Deve-se observar cada detalhe de procedimentos corrigindo todo e qualquer erro, por menor que seja, pois, diante da supracitada concorrência, alguma falha pode desestruturar toda a operação, acarretando danos muitas vezes irreversíveis à organização.

Para que a qualidade do serviço prestado seja mantida, objetivos sejam alcançados e a melhoria seja contínua, devem ser pré-estabelecidos parâmetros, os quais devem ser rigidamente seguidos. A mensuração do desempenho logístico torna-se ferramenta determinante para o sucesso da operação, e é exatamente sobre a melhor maneira de fazê-lo que iremos tratar nas páginas a seguir. Como e por que fazê-lo, e quais as reais expectativas que podemos criar acerca do assunto.

Diante dessa problemática busca-se desenvolver uma pesquisa bibliográfica acerca da importância da mensuração do desempenho logístico para as empresas aumentarem a competitividade organizacional.

O trabalho torna-se relevante pela carência de estudos e pesquisas teóricas voltadas para a avaliação e qualificação de fornecedores no processo de fornecimento. Desta forma, o levantamento bibliográfico poderá sensibilizar

pesquisadores e gestores de negócios tanto para a revisão de pesquisa, quanto para o desenvolvimento de consultorias voltadas para a temática.

Visando atender ao objetivo preliminar, recorre-se a uma pesquisa de natureza Descritiva e Explicativa, pois revela as observações e interpretações que conduzam aos resultados previamente elaborados, além de produzir resultados de melhor observância, levando a identificação dos fatos determinantes dos fenômenos estudados.

Desenvolve-se à luz de uma metodologia teórico-literária, buscando-se as melhores informações em literatura tradicional e eletrônica, bem como em informativos que contenham elementos necessários para melhor alcançar os objetivos propostos.

2 O PRESTADOR DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS (PSL) - CONCEITO E IMPORTÂNCIA

O sucesso dos grandes empreendimentos no terceiro milênio depende do melhor gerenciamento logístico, executado por um profissional devidamente preparado para o perfeito desempenho dessa função.

Tal profissional deve ser um especialista que desempenhe sua função individualmente ou através de uma empresa, desde que seja capaz de acrescentar valor ao produto ou serviço nas diversas fases da cadeia de abastecimento, que compreende desde o controle de estoque, armazenamento, transporte e tantas outras ações necessárias ao melhor desenvolvimento dos negócios.

Não se deve confiar essa função a um funcionário não qualificado, pois restarão erros imperceptíveis a olhares não devidamente treinados. Ela deverá ser conferida a um PSL (Prestador de Serviços Logísticos) o qual, segundo Carvalho e Encantado (2006, p. 66), “[...] é, portanto, aquele que, de uma forma profissional estabelece a adaptação entre os diferentes e independentes sistemas de uma empresa”.

Encontram-se outras formas de conceituar o PSL, formando diversas opiniões acerca do tema, o que levou a Associação Brasileira de Movimentação e Logística³ (ABML) a resumir uma definição mais objetiva:

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

Destaca-se nessa assertiva a importância do PSL no gerenciamento empresarial, mesmo que se limite aos serviços básicos de armazenagem e transporte, deve ser oferecido pelo operador que trabalha coordenadamente, em virtude do conhecimento técnico, lhe possibilitando a integração de sistemas de informações e comunicações necessárias à execução do serviço de acordo com a necessidade de cada empreendimento, carreando maior eficácia no resultado final, seja do serviço ou de produtos.

Essa interação resulta em um atendimento capaz de satisfazer as necessidades logísticas individuais do cliente, com o objetivo de alcançar o mercado em todas as suas dimensões, oferecendo um serviço mais abrangente, porém de forma a satisfazer as perspectivas econômicas e financeiras do cliente, sem prejuízos para o servidor.

Atualmente no Brasil já se verifica uma oferta mais satisfatória de servidores logísticos, em virtude das empresas se mostrarem mais interessadas nessa prestação de serviço, por considerarem que a exaltação dos seus melhores valores ou produtos. Portanto, atualmente a terceirização fica cada vez mais evidenciada nas atividades de natureza logísticas, a fim de alcançarem respaldo competitivo no mercado internacional, conforme assevera Carvalho (2006, p. 67), destacando que nesse sentido existem razões, como:

Não possuir meios físicos e técnicos para fazer a logística internamente;
Não possuir capacidade financeira para proceder a um investimento tão elevado e que consiga propiciar um bom serviço;
Não possuir competência logística, por falta de conhecimento na área.

³ ABML- Associação Brasileira de Movimentação e Logística. Av. Conselheiro Rodrigues Alves, 848 Vila Mariana-São Paulo SP - CEP: 04014-002 - PABX: (011) 5082-3972

Tais cuidados devem ser observados, porque para enfrentar o mercado globalizado é necessário observar a logística a partir de uma visão especializada enquanto atividade principal, capaz de interpretar o conceito de logística como um operador logístico e não por um simples prestador de serviços diversos, estabelecendo, assim, a diferença necessária competitividade do mercado local e externo, por utilizar a competência ideal do Prestador de Serviços Logísticos.

2.1 A EVOLUÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS NO SENÁRIO NACIONAL

No final do século XX o cenário político brasileiro enfrentava uma inflação muito alta e descontrolada, tanto que era o ponto maior das plataformas políticas, destacando-se entre elas o Plano Cruzado, baseado na nova moeda, a qual buscava a estabilização econômica.

Nesse panorama de equilíbrio surgiram os primeiros traços de provedores de serviços logísticos no país, por volta do ano de 1994, com o surgimento da terceirização das atividades logísticas nas empresas nacionais, tendo em vista a instalação de grandes empresas internacionais de prestação de serviços, implicando no surgimento de novas formas de terceirização, até então desconhecidas, conforme leciona (FLEURY et al, 2003).

A economia globalizada gera a necessidade das empresas brasileiras a um comportamento gerencial compatível com a concorrência internacional, conforme se verificava já há alguns anos na Europa e nos Estados Unidos, tendo alcançado maior estabilidade entre os anos de 1990 e 1993 (NOVAES, 2004), quando se verificaram inovações nas empresas de transporte ou de armazenagens, capazes de atender às exigências do mercado internacional.

Esse mesmo mercado é responsável pela evolução do mercado de prestadores de serviços logísticos, que hoje já recorrem ao avanço tecnológico para desenvolver os serviços com maior eficiência e agilidade, além da diminuição dos custos pela utilização dos recursos da tecnologia da informação, que proporciona também maior economia no produto final.

Os recursos tecnológicos ainda não conseguiram reduzir ainda mais o valor do produto final no Brasil, porque encontra a barreira dos altos impostos e os custos materiais decorrentes da deficiente infraestrutura de transporte e estradas, bem como a deficiência e escassez da mão-de-obra.

Algumas dificuldades também são encontradas no processo de comunicação entre operador e cliente, pois este, muitas vezes desconhece a prática da logística, não conseguindo fazer a diferença exata entre o transportador tradicional e o prestador de serviços logísticos, deixando de observar o nível operacional tático e estratégico deste último.

3 DIFERENÇAS ENTRE O PROCEDIMENTO TRADICIONAL E DO OPERADOR LOGÍSTICO

Vale ressaltar que no procedimento tradicional, o transportador se limita a condução e entrega, justificando, quando chega ao destino final, os motivos de demora e/ou atraso na entrega, e às vezes, sujeitando-se a deterioração da mercadoria. Enquanto o operador logístico, além de desenvolver esses procedimentos básicos, ainda através da tecnologia pode rastrear (acompanhar) todo o trajeto, via satélite, podendo precisar o horário de saída e chegada e entrega da carga.

Tais recursos podem proporcionar ao operador logístico o conforto de se comunicar com os encarregados pelo transporte, evitando, se for o caso, que esses tomem rodovias que por algum motivo, se encontrem com dificuldade para o trânsito fluir naturalmente, indicando opções que não ponham em risco o produto transportado ou o prazo de entrega.

Taticamente observa-se que a operadora tradicional desconsidera a perspectiva de fidelidade contratual, considerando o próprio lucro, deixando de comunicar ao contratante, detalhes, mesmo que sejam de nomeação de novos prestadores, salvo quando acarretam maiores despesas, pois o seu lucro é prioridade, conforme destaca Souza (2006, p. 42), “[...] a transportadora de serviço tradicional não está preocupada em manter um relacionamento duradouro, ela quer ganhar, e para isso acontecer, na sua visão, alguém tem que perder [...]”.

Enquanto isso, o operador logístico procura acrescentar valores, de forma a realizar uma parceria, de forma que os lucros sejam compartilhados e os custos logísticos sejam reduzidos.

Estrategicamente é fundamental observar a contratação de operador logístico competente para buscar novos mercados visando minimizar os custos totais sem prejudicar a flexibilidade, agilidade, rapidez, segurança e competitividade (SOUZA, 2006). Tal procedimento é facilmente desempenhado pelo operador logístico por ser apto a proporcionar o crescimento do seu cliente, o que não se encontra no prestador tradicional.

Diante dessa análise, observa-se que na conjuntura empresarial globalizada no terceiro milênio, é inviável manter-se a prestação de serviço tradicional, pois o seu procedimento deixa lacunas inviáveis nos campos táticos, técnicos e econômicos, as quais inexistem quando o serviço é prestado por um operador logístico devidamente preparado para atender às necessidades do mercado atual globalizado, exigente de precisão, agilidade e segurança.

3.1 FUNÇÕES DE UM OPERADOR LOGÍSTICO

A atividade confiada ao operador logístico não se restringe a um único elemento funcional, mesmo que se trate de prestador individual e não uma empresa, pois o PSL deve acompanhar as diversas etapas que compreendem a atividade logística.

Nesse sentido defende Souza (2006, p. 40):

O Operador Logístico pode exercer várias funções dentro da atividade de suprimento: armazenagem, controle de estoque de matéria-prima e produto semiacabados e acabados, gestão de armazéns. Na atividade de distribuição: transporte de matérias-primas de fornecedores para o cliente contratado e produto acabado até o cliente final.

A fim de executar com perfeição todas as tarefas que lhe compete, o PSL deve estabelecer uma política a ser seguida, a qual precisa ser obedecida fielmente, além de desenvolver técnicas modernas capazes de acompanhar a

evolução do estoque precisamente, atentando para informar o cliente acerca dessa evolução (ABML, 2006).

As ferramentas modernas de controle, como leitura ótica, rádio frequência, código de barras, dentre outros, ajudam a aperfeiçoar esse trabalho.

Souza (2006, p. 41), cita o exemplo “[...] da TNT que é responsável pela logística de suprimento da moderna fábrica da General Motors, no Rio Grande do Sul, a qual dá apoio à produção”.

As mesmas técnicas devem ser aplicadas no tocante a outras tantas atividades confiadas ao PSL, guardadas as devidas proporções, como no caso da armazenagem, onde deve prevalecer a organização e distribuição de estoque de forma a facilitar o manuseio e a facilitação da busca e na gestão de transporte, onde o operador deve cuidar das negociações dos serviços, estando pronto para atender às necessidades do contratante, no sentido de oferecer transporte terrestre, ferroviário, aéreo ou marítimo, estando preparado para sugerir o que melhor se adapte às condições locais e temporais, funcionando como uma assessoria, não somente como uma prestadora de serviço terceirizada, como é o caso do transportador tradicional.

3.2 SELEÇÃO DE PROVEDORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS (PSL)

Embora a modalidade de Provedores de Serviços Logísticos tenha entrado no mercado brasileiro há cerca de duas décadas, pode-se afirmar que esta já é uma das praticas gerenciais das mais evidentes no mercado.

As empresas brasileiras independentemente da atividade que desenvolvam vem procurando terceirizar cada vez mais as suas atividades meio, seja para reduzir de custos, seja para obter vantagens competitivas diante do mercado local ou exterior; seja visando flexibilizar as atividades, seja para eliminar ou, pelo menos minimizar os riscos, ou mesmo ter acesso aos serviços tecnológicos modernos, sem precisar disponibilizar capital.

Tal procedimento tem gerado a criação de empresas especializadas em prestação de serviços técnicos diversos, porém estas empresas têm encontrado dificuldade na admissão de profissionais especializados, por isso precisam desenvolver projetos de seleção de forma a atender as suas

necessidades de prestação de serviço, bem como nas expectativas dos contratantes, respeitando, ainda as necessidades fundamentais dos empregados.

Nesse sentido, as Provedoras de Serviços Logísticos precisam desenvolver um processo de estrutural de seleção, o qual, por mais básico que seja, precisa dispor de um planejamento de seleção que atenda às exigências negociadas no contrato, e uma avaliação do desempenho do candidato.

Por isso, as próprias PSL também terceirizam as suas necessidades para empresa especializadas em selecionar pessoal, o que é uma atitude mais prudente, pois dessas seleções surgem grandes colaboradores, sem que o empregador tenha qualquer vínculo afetivo, uma vez que a prestadora também passa por seleção avaliativa, e não pode correr o risco qualquer sinal de negligencia contratual.

3.2.1 Avaliação e Qualificação de PSL

Os passos a serem seguidos na contratação de uma prestadora de serviços logísticos, deve-se observar os mesmos pontos exigidos na aquisição de qualquer prestador de serviços, elaborando-se um planejamento que defina o processo estruturado de seleção e contratação, contendo as necessidades e objetivos para depois buscar identificar o fornecedor, e apresentar as pretensões e objeto da prestação que serão necessárias para o desenvolvimento da atividade contratada, atendidas tais exigências, passa-se a negociar e preparar o contrato, isso quando se trata de contratação de serviços nacionais (em se tratando de contratos internacionais, obedecem-se as regras do Direito Público Internacional). O passo-a passo desse processo, pode ser visualizado na figura 01, abaixo:

Quadro 01 - demonstrativo de um Processo Estruturado de Seleção e Contratação



Fonte: Figueiredo (2005)

Ressalta-se que cada contrato tem as suas peculiaridades, dependendo da destinação dos serviços, por isso, deve-se definir também a forma de atuação do prestador nas atividades logísticas da empresa contratante, seguindo as formas de atuação pré-estabelecidas, como por exemplo: execução; gestão das atividades contratadas; projeto de soluções; implementação e definição das estratégias a se desenvolver.

Esse processo é apresentado em uma visão gráfica, na figura 02 seguinte:

Quadro 2 – Demonstrativo das diferentes formas de atuação de um PSL nas atividades logísticas de uma empresa contratante.

Figura 2 Possíveis Formas de Atuação de um PSL	Responsabilidade	
	Contratante	PSL
Execução	-	☒
Gestão das atividades contratadas	☒ Ou	☒
Integração da Informação	☒ Ou	☒
Projetar Soluções	☒ Ou	☒
Implementar Estratégia	☒ Ou	☒
Definir Estratégia	☒ Ou	☒

Aumento de Responsabilidade do PSL

Fonte: Figueiredo (2005)

Assim é possível observar o processo de seleção, destacando-se a importância do desempenho e de responsabilidade do prestador de serviço, uma vez que esse comportamento vai refletir no desenvolvimento da prestação de serviços contratado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade mercantil brasileira no Século XXI registra a necessidade de se equiparar ao mercado internacional em diversos setores da economia. É aí que se verifica a necessidade de terceirização de serviços para melhor desempenho das atividades e no atendimento ao cliente.

Por isso, diversas empresas nacionais, optaram por terceirizar algumas de suas atividades com o objetivo de minimizar os custos e aperfeiçoar o resultado final. Por isso surgiu a figura do terceirizado e do Prestador de Serviços Logísticos.

Observa-se que os prestadores de serviços logísticos lidam com diversas atividades da logística, não se limitando apenas a transporte e armazenagem, estendendo suas atividades a outros serviços integrados, coordenada e personalizada.

Diante disso, o prestador de serviço não ocupa uma função exclusiva dentro da empresa, ele pratica todas as atividades vinculadas a sua prestação de serviços.

No transcurso desta pesquisa, entretanto, pode-se observar que a função de Prestador de Serviços Logísticos (PSL), embora presente já em alguns setores da economia brasileira, ainda está muito aquém da realidade internacional, uma vez que muitas empresas nacionais ainda preferem a economia de salário de servidores, ao investimento em pessoal especializado, sem perceber que a qualificação de um PSL poderá acarretar resultados bem mais proveitosos.

Entretanto, a evolução dos serviços logísticos torna-se evidente, desde que se considere que a prestação de serviços logísticos no Brasil foi estimulada a experimentar os modelos universais, pela influência do mercado globalizado, a partir da década de 1990, através das empresas de prestação de

serviço e a terceirização de atividades meio de empresa que visavam alcançar níveis de competitividade internacional.

Por isso, ainda se vê que os melhores operadores logísticos brasileiros da atualidade, têm em seu curriculum a experiência original dessa profissão, em empresas prestadoras de serviço, que no início se concentravam mais em serviços de transporte e armazenagem de produtos, e, ao longo do tempo, verificou-se que as necessidades do mercado se tornavam mais apuradas, levando as empresa a gradualmente incorporar outras atividades capazes de oferecer novas oportunidades das organizações brasileiras competirem em nível de igualdade com o mercado internacional.

Essa evolução demonstra que o PSL deverá ser um profissional perfeitamente capacitado para acompanhar o produto desde a sua origem até a disponibilização ao consumidor final, não ficando condicional apenas ao transporte e armazenamento, por isso, tais profissionais estão se instruindo mais e mais para oferecer o melhor serviço, uma vez que hoje, as empresas nacionais já dispõem de recursos para selecionar o melhor profissional da Prestação de Serviços Logísticos obedecendo a um processo seletivo realizado tanto pela empresa contratante em relação a contratada, quanto pela empresa contratada em relação aos servidores destinados à prestação por ela contratada.

A investigação processada e analisada revela que o processo de seleção de um prestador de serviços logísticos obedece às mesmas normas da contratação de um serviço qualquer, devendo seguir a um cronograma, que, a partir de planejamento esquematize todos os procedimentos necessários ao reconhecimento das habilidades do profissional, considerando-se que o PSL deve ter amplo conhecimento das diversas atividades a empresa contratante, de forma que obedeça aos princípios finais da logística, que é promover a plena satisfação do consumidor final, sem prejudicar o orçamento do fornecedor.

Portanto, a atividade do Prestado de Serviço Logístico não se limita à busca de resultados isolados, mas, sim, oferecer uma diversidade de novos valores que possam tornar ótimo todo o sistema de oportunidades e negócios.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA. Disponível em: <<http://www.abml.org.br>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO, Laura. **Logística e negócio electrónico**. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação. 2006. Disponível em: <http://web.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

FLEURY, Paulo Fernando et al. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de administração).

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

SOUZA, José Carlos Messias de. **Transporte de carga sob uma abordagem logística**. Rio de Janeiro. Monografia (orientador: Prof. Fabiano Muniz). Universidade Cândido Mendes. 2006. 59f. Monografia (Pós-Graduação “Lato Sensu” em Logística Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.