
UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A DISTRIBUIÇÃO FEITA POR FROTA PRÓPRIA E TERCEIRIZADA EM UMA DISTRIBUIDORA NA CIDADE DE PORTO VELHO

Bruno Silva LIMA¹; Cleiton Desmarest BOTELHO¹; Jusinara Farias de SÁ¹; Lorena Laís da Silva SOUSA¹; Lucas Ramos da SILVA¹; Luciana Maronari de FREITAS¹; Matheus Felipe Marchesine COUTINHO¹; Tainara Martins PEREIRA¹; Aline Ramalho Dias de SOUZA¹

1. Centro Universitário São Lucas, Porto Velho – RO, Brasil.

*Autor Correspondente: rammos17494@gmail.com

Recebido em: 01 de setembro 2018 - **Aceito em:** 20 de novembro 2018

RESUMO: Este artigo tem como objetivo identificar a os prós e contras da terceirização na distribuição no segmento de bens de consumo. Utilizou como metodologia a abordagem qualitativa por meio de entrevista ao gestor da área e pesquisa observacional, tendo como campo de pesquisa para estudo do fenômeno a Distribuidora Disdal LTDA, localizada na cidade de Porto Velho no estado de Rondônia. Constatou-se que a distribuidora por motivo de falta de capital e com objetivo de minimizar os custos a empresa terceirizou 70% da sua frota sendo 30% de frota própria. Além disso a organização está em busca de terceirizar 100% da sua frota, com isso podendo investir em outro setor como no melhoramento de controle de estoque.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização. Modal Rodoviário. Logística de Distribuição.

INTRODUÇÃO

A logística pode ser considerada fator primordial para a competitividade das organizações agregando valor e também de forma contrária, pode desagregar valor. De forma geral, há uma associação relevante que logística é somente a entrega, ou seja, transporte, entretanto, essa é uma visão equivocada estando associada a todo o processo produtivo desde a compra de insumos até a entrega dos produtos ao consumidor final na perspectiva de realizar no menor tempo possível, com menor custo possível sem deixar de oferecer qualidade. Nesse sentido, entende-se que o transporte representa uma peça fundamental, pois está inserido em várias etapas do processo logístico como um todo. Atualmente, as organizações tem papel de prestar serviço ao cliente, de forma que o produto chegue em perfeito estado de conservação ao seu destino final. Entretanto há diversos fatores que influenciam no momento da escolha do modal adequado, como acessibilidade, velocidade, segurança e capacidade, entre outros. Segundo a Confederação Nacional de Transportes (CNT), 60% da carga transportada no Brasil é usado o modal rodoviário; 20% ferroviário, 14% hidroviário e apenas 0,5% por via aérea.

A presente pesquisa foi realizada no segmento de bens de consumo, especificamente falando da logística de saída ou *outbound*. A empresa objeto de estudo é uma Distribuidora com sede no Distrito Federal e filial na cidade de Porto Velho, sendo esta a unidade pesquisada. Como objetivo geral a pesquisa pretende investigar de forma amostral as operações da logística *outbound* realizada pela frota própria que representa cerca de 30% e pela frota terceirizada que representa cerca de 70%, com o propósito de realizar uma análise comparativa quanto a operação mais viável na perspectiva de produtividade da mão de obra, custo, atraso, não cumprimento da entrega, entre outros.

A pesquisa pretende identificar claramente as problemáticas que ocorrem entre a frota terceirizada e a frota própria da empresa. Logo após identificar os gargalos, forma racional fazendo o uso da ferramenta de análise de swot para analisar as fraquezas e oportunidades que a frota apresenta, fazendo assim uma comparação.

A presente pesquisa tem como justificativa trazer a tona as discussões sobre a terceirização da frota de distribuição e mostrar a viabilidade de alocar parte do serviço da empresa a terceiros, cujo qual, há um grande risco nessa escolha devido a responsabilidade da empresa que contrata o serviço do terceiro, pois as duas empresas precisam funcionar em harmonia para erros sejam evitados e o objetivo de diminuir os custos seja alcançado pela organização.

METODOLOGIA

No capítulo será abordado foi constituído com a estratégia usada para a pesquisa na Distribuidora Disdal da região norte. Essa distribuidora é fruto da visão de seus sócios e fundadores, da competência, dedicação e comprometimento de todos os seus colaboradores que mais de 20 anos escreveram uma história de sucesso empresarial referente ao mercado de distribuição, para montar empresas de ponta nos estados de DF, GO, RO e AC. E as motivações não poderiam ser outras, senão a de continuar a busca do sucesso contínuo inovando e reinventando os serviços sempre, com o auxílio de modernas técnicas de planejamento e controle, gestão de negócios, tecnologias e sobretudo no treinamento e desenvolvimento de pessoas, um dos principais fatores para o crescimento sustentado de

qualquer empresa, para que com isso possa atingir o mais importante, qualidade e excelência sempre junto aos seus clientes.

MÉTODO CIENTÍFICO

A classificação da pesquisa é considerada como qualitativa, cujo qual, tem como natureza subjetiva. Ainda que eventualmente se faz necessário o uso de números, aplicou-se essa estratégia pois se trata de um grupo pequeno de pessoas. Também é classificada como exploratória pois, proporciona o aprofundamento no que se refere ao modal rodoviário utilizado pela distribuidora Disdal, logo, gerando um estudo de caso sobre a terceirização da frota de caminhões.

Como coleta de dados utilizou-se o método observacional com acompanhamento do processo da logística *outbound*, ou seja, da entrega partindo da Distribuidora ao cliente varejista tanto pela frota própria quanto pela frota de terceiros e em entrevista com o gestor da área realizada por meio de roteiro semiestruturado realizado em consonância com o problema a ser respondido e alicerçado no Referencial Teórico desenvolvido.

Por fim o delineamento da pesquisa, por construir com os dados coletados um estudo de caso, devido ser adequado para a investigação mais a fundo de um problema dentro de um contexto real.

O método utilizado foi pesquisa de campo, com objetivo de delimitar e conseqüentemente obter dados, através do roteiro com perguntas subjetivas, entrevistas gravadas com gestores, voltada para saber mais sobre os modais que a organização utiliza.

Após análise dos dados, junto com as respostas que foram obtidas da entrevista, foi feito o uso da ferramenta Swot, para detectar a melhor solução do problema encontrado de forma racional e precisa de acordo com as limitações da empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

LOGÍSTICA

Atualmente as empresas conforme vão crescendo, enfrentam alguns dilemas como, produzir mais com menos no tempo certo e na quantidade certa e ainda como serem vistas pelos seus clientes como uma vantagem competitiva e ter uma boa margem de lucro. Dilemas como esses podem ser resolvidos usando a mesma tática criada nos campos de batalhas, durante a segunda guerra mundial cujo qual ficou conhecida como Logística.

Segundo Bowersox et al. (2014), “a logística refere-se à responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias-primas, de produtos em processo e acabados pelo menor custo total”.

A logística segundo Pozo (2000), é uma “visão empresarial que direciona o desempenho das empresas, tendo como meta reduzir o lead time entre o pedido, a produção e a demanda, de modo que o cliente receba seus bens ou serviços.” Portanto, entende-se por lead time uma estratégia que para reduzir custos e o tempo de entrega do produto ou serviço a ser prestado, esse método proporciona a redução e o reaproveitamento da matéria prima, estratégia conhecida como “Logística Reversa”

Para Xavier e Corrêa (2013), os insumos “após serem consumidos ou utilizados, são coletados e transportados para trás nas redes de suprimento, para serem reutilizados ou reciclados e reincorporados.” Em outras palavras essa metodologia contribui na reutilização dos insumos pós-vendas e pós-consumo, causando a preservação dos impactos a natureza, diminuição dos custos e diminuição no capital de giro, trazendo grande lucratividade a empresa.

PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO

Para Martins (2007, pág. 326), “a logística foi desenvolvida visando colocar os recursos certos, no local certo, na hora certa, com o objetivo de vencer batalhas”. A logística no Brasil, surgiu em 1970, nessa época ainda era utilizado apenas para questão de transporte e distribuição. Até alguns tempos atrás, a expressão logística continuava associado a transportes, depósitos regionais e atividades ligadas a vendas. Nos dias atuais as empresas brasileiras já perceberam do grande potencial demonstrado visivelmente nas atividades

integradas de um conjunto logístico, e ainda, dentro de estruturas organizacionais que não estão bem definidas, começam a aplicar em grande escala.

Para Ballou (2010), “distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa”. Cabe salientar que é a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos. Resultado das atividades executadas na distribuição, em linhas gerais, a principal função é garantir a disponibilidade dos produtos finais aos clientes. Tratando da parte essencial da distribuição, o processo final é onde vai definir o custo e a eficiência do macroprocesso que dará o resultado podendo ele ser negativo ou positivo.

Conforme Megido e Szulcsewski (2007), entendem que os aspectos mais relevantes para seleção de um canal são: o volume de vendas que ele proporcionará o conhecimento que tem do mercado em que atuará o estilo de administração que possui sua situação financeira, a infraestrutura tecnológica de recursos humanos, a capacidade de adequar-se às mudanças que forem exigidas no decorrer do tempo, a política de preços e condições de financiamento que oferecerá aos consumidores e a qual importância se dará a sua marca e produtos, se este serão líderes ou apenas mais um dos fornecedores deste distribuidor.

MODAIS

Segundo Ballou (2010), as decisões sobre os transportes rodeiam a seleção do modal mais adequado, a capacidade de cada embarque, as rotas e a programação. São decisões que pesam sobre os fatores, como a proximidade ou distância entre todos os envolvidos, desde a coleta de insumos até a entrega para o cliente final. A quantidade de estoques também depende das decisões tomadas sobre transporte que se diversificam de acordo com volume de cada remessa. O modal que será usado influencia bastante em fatores como custos e entrega para o cliente certo no tempo certo, ou seja, pontos cruciais para o sucesso de uma organização.

Para Bertaglia (2016, p.528), a atividade de transporte gera os fluxos físicos desses bens ou serviços ao longo dos canais de distribuição, e é responsável pelos movimentos de produtos, utilizando modalidades de transporte.

No Brasil os modais são classificados quanto a sua modalidade como: terrestre, aquática e aérea. Segundo o ministério do desenvolvimento industrial os modais se dividem em cinco: ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aeroaviário. Os modais de transporte são parte imprescindível para a empresa, pois proporciona um diferencial competitivo, uma vez que consiga diferenciá-los e aplicar ao seu processo que proporcione melhor custo, segurança e agilidade.

RODOVIÁRIO

O modal rodoviário por ser o único usado pela empresa Disdal, por esse motivo o presente artigo será apenas voltado para essa modalidade. Além desse transporte ser o mais utilizado do Brasil fazendo ainda o uso principalmente de carretas e caminhões, muito usado pela região Norte e destina-se à condução de mercadorias semiacabadas e acabadas em percursos de curtas distâncias, existe a vantagem de flexibilidade de trajeto. A cidade de Porto Velho possui duas rodovias principais que se interliga, a BR-364 e BR-319. É a única ligação rodoviária existente entre as duas capitais dos referidos estados, Porto Velho e Manaus. O modal rodoviário brasileiro apresenta as seguintes vantagens: versatilidade de acesso a diferentes pontos, sem necessidade da infraestrutura complexa como a de outros modais, possibilidade de transporte de diferentes tipos, como paletizadas, containerizadas, a granel e líquidas e rapidez na entrega em distâncias reduzidas. Já as desvantagens são o elevado custo para transporte em grandes distâncias em relação aos outros modais como aquaviário e ferroviário, além de ser o modal de grande poluição em relação à quantidade de carga transportada, baixa capacidade de carga.

TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA

Muitas organizações que querem buscar melhores desempenhos nas operações de cargas de altos volumes, podem preferir escolher transporte próprio, principalmente em casos onde precisem de entrega rápida, com confiabilidade alta, transporte de materiais especiais e um serviço disponível a qualquer momento que for solicitado, devem possuir uma frota própria para transporte. Como disse Ballou (1980), aquelas empresas que visam e buscam os

melhores índices operacionais, como o de desempenho, em cargas que demandam mais atenção por conta de grandes volumes, podem com certeza escolher o próprio transporte, mesmo deixando um pouco de lado a flexibilidade financeira. Em alguns casos onde as organizações necessitam de uma rápida entrega com alto grau de confiabilidade, ou precisam transportar equipamentos especiais e um serviço acessível assim que for necessário, devem, sem dúvida alguma ter uma frota própria para realizar qualquer que for o pedido do cliente. Por outro lado, Bertaglia (2006) diz que o veredito final para escolher se deve operar ou não com frota própria, deve-se levar em consideração muitos fatores, como habilidades administrativas, nível de serviço ao cliente, controle, flexibilidade, e retorno do investimento. As organizações que possuem seus próprios veículos, devem acompanhar práticas e suma importância se quiserem se manter com um grau de competitividade no mercado. Sendo assim, pode-se dizer que a terceirização do transporte rodoviário é quase concordantemente, a melhor forma de escassear os custos, descomplexificar o processo logístico e manter um excelente nível de serviço prestado aos clientes.

Para minimizar os custos em relação aos transportes rodoviários, com uma técnica adequada para calcular o custeio do frete, pode cooperar em muito para a composição de preços adequados, tanto para a empresa, quanto para o transportador, na opinião de Lima (2003). De acordo com este autor, no Brasil, o elevado grau de pulverização deste setor, acarreta a desarmonia entre empresas, transportadores e motoristas que trabalham por conta própria, em relação ao valor do frete. Dessa forma, os custos fixos e variáveis ajudam uma companhia a encontrar um frete conveniente para ambas as partes, que recompense o transportador adequadamente e ao mesmo tempo, permita a diminuição dos custos e assim possibilitar que a empresa obtenha maior produtividade, em caso de frota própria. E mais, Lima (2003) em seu ensinamento, enxerga como principais custos do transporte rodoviário: combustível, pneus, salário do motorista, IPVA e manutenção do transporte. Vale ressaltar ainda como custo a depreciação do transportes, máquinas, computadores e taxa de oportunidade, sendo não desembolsável, podem ser visto como reserva de pecúnia.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AO GESTOR

A visita técnica à Distribuidora Disdal ocorreu no dia 19/04/2018, dando início às 10h00. O grupo de pesquisa foi recebido pelos gestores de logística e estoque os quais apresentaram as instalações da distribuidora e explicaram o funcionamento, desde a mercadoria que vem do depósito de Guajará-Mirim até o armazenamento no polo em Porto Velho até a distribuição nos mercados e atacados. Posteriormente, responderam às perguntas abertas realizadas por meio de roteiro pré estruturado realizadas com o propósito de alcance do objetivo de pesquisa exploratória.

A empresa possui 46 colaboradores na distribuição, tendo a sua matriz em Brasília. Há dois Centros de Distribuição, um em Goiânia (GO) e outra em Porto Velho (RO). A visita foi realizada na distribuidora localizada na cidade de Porto Velho, este por sua vez, atende todo o estado de Rondônia e Acre.

Após analisar a amplitude e o alcance da organização, notou-se a subdivisão por localidade da logística de distribuição, atendendo semanalmente aproximadamente 60 localidades, o polo da Disdal localizado na região norte conta com o apoio da matriz central em Porto Velho e duas unidades com a prática do cross docking em Ji-Paraná e outra em Rio Branco. Os pedidos são descentralizados, fechado as cargas através de programações de rotas, ficando esses 3 polos voltados a reduzir o custo da logística e otimizar os desejos dos clientes e as possibilidades viáveis a organização.

Esse avanço ligado a maior competitividade do mercado (que cada vez mais exige empresas mais eficazes em relação a minimização de custos), corresponde à necessidade dos clientes, deixando o processo de distribuição cada vez mais avançado e utilizando novas tecnologias.

No que se refere ao processo de distribuição, notou a utilização de dados mensuráveis, que demonstra a viabilidade econômica nas escolhas dos meios de transportes que entregam os produtos, segundo o gestor após experiências durante muitos anos de serviço prestado a Disdal notou que o custo de sua frota própria se somado ao capital imobilizado, problemáticas do setor e os salários dos colaboradores seria mais viável a terceirização da frota em sua maior amplitude, sendo assim a empresa estaria mais concentrada no seu controle de *inbound* e *outbound*, já que a atividade fim seria 70% terceirizada.

Conforme as informações apresentadas pela organização a frota própria se torna viável quando se trata de deslocamento de mercadoria em grande quantidade e custo do

deslocamento da mercadoria, a distribuição quando efetuada fracionada exige maior disponibilidade de veículos com isso também aumentando a necessidade da empresa de otimizar os custos, ficando notado que torna viável a frota própria quando se consegue obter grandes quantidades de mercadorias transportada em veículos de maiores capacidades que venha viabilizar o seu uso, tanto operacionalmente como economicamente.

A terceirização opção escolhida pela Disdal, devido ao alto custo de quando tinha a frota própria. Essa escolha teve como necessidade primária obter o lucro, após desenvolver os processos compostos pela necessidades “tanto internas como externas” analisamos que mesmo sabendo que uma frota própria poderia gerar um custo menor, tiraria o enfoque do capital humano da distribuidora deixando assim de executar suas tarefas primárias com a mesma eficiência.

No que se refere a custos com mercadoria através do formulário google respondido pelo gestor logístico. Constatou-se que no município de Guajará Mirim, por ter isenção fiscal devido a zona de livre comércio é tipicamente usada para reduzir custos. Assim a Disdal usa desse recurso para o melhor aproveitamento econômico do seu capital, com as entregas das marcas efetuadas nesse polo, e posteriormente deslocada ao núcleo de Porto Velho a onde é feita a distribuição, tanto aos varejistas quanto às unidades de cross docking.

No que se refere a deslocamento da mercadoria de Guajará a Porto Velho, segundo o gestor é feita pela frota própria certamente é dessa forma devido a viabilidade de usar a frota própria para descolar a mercadoria de grandes carga e até mesmo a confiabilidade e o cuidado com mercadoria transportada.

ANÁLISE OBSERVACIONAL

Esse sub-capítulo apresenta dados da pesquisa observacional realizada quanto ao acompanhamento de forma amostral dos processos de entrega, sendo da Frota Terceirizada. A frota própria não foi analisada, visto que é utilizada somente para entregas nos municípios próximos. Portanto o presente artigo se norteou somente na entrega da frota terceirizada que será desmistificada mais adiante.

No dia 21/05/2018 por volta das 07h00 da manhã foi feito o acompanhamento da frota terceirizada, desde o carregamento do veículo até o descarregamento no Supermercado Peg Pag, localizado na Av. Jatuarana, 1431.

O carregamento do veículo aconteceu no período da manhã por volta das 07h15 com a autorização do gestor de depósito o David, cujo qual faz o planejamento das entregas que a serem feitas no período da manhã com saída às 08h00 da Disdal. Logo depois da autorização é entregue ao supervisor uma planilha impressa com os locais a serem entregues as mercadorias, a partir disso é feito o carregamento do caminhão. Ao chegar no local de entrega o motorista entrega o documento de identificação da mercadoria com o a quantidade e o valor para conferência do representante do mercado, após a consolidação da nota o próprio motorista faz o descarregamento da mercadoria, por se tratar de uma entrega pequena a distribuidora determina que apenas o motorista faça o descarregamento, logo em casos de grande quantia empresa determina mais colaboradores para auxiliar no descarregamento.

ENTREGA DA MERCADORIA

Com intuito de obter uma visão holística dos dados coletados através do acompanhamento da entrega da frota terceirizada, foi usada a Matriz de Swot. Essa ferramenta é reflexão, cujo qual, ajuda a descobrir ameaças e oportunidades em um negócio. A ferramenta SWOT é usada para investigar qualquer contexto desde atividades administrativas, marketing e até no processo de distribuição.

A matriz de swot, consiste nos seguinte tópicos:

- **Forças:** lista de características do negócio que o fortalecem, ou seja, está baseada em fatores de sucesso;
- **Fraquezas:** vulnerabilidade do acordo, inconveniências que vão ou podem prejudicar a competitividade diante a concorrência;
- **Oportunidades:** aspectos externos e positivos, que auxiliam no melhoramento dos processos.
- **Ameaças:** aspectos externos que simbolizam riscos para a organização.

Logo abaixo listamos na matriz da frota terceirizada:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">- Limpeza do caminhão- Cuidado com a carga	<ul style="list-style-type: none">- Vestimenta do Motorista- Descarregamento feito pelo próprio motorista
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Despreocupação com a depreciação- Diminuição dos custos com o uso do transporte terceirizado	<ul style="list-style-type: none">- Confiabilidade a empresa terceirizada- Manutenção dos veículos

CONCLUSÃO

Ficou evidente que o transporte está relacionado a decisão de contratar serviços de transportadoras ou investir na frota própria. Visando na especialização das atividades com finalidade de reduzir os custos e a manutenção de transporte, sendo assim a maior viabilidade de terceirização tendo em vista o alto investimento inicial e o esforço gerencial necessário na gestão de transportes.

O risco, entretanto, é a empresa não escolher bem seus societários logísticos, escolhendo-os apenas pelo valor mais barato, ou forçando-os demais a baixar. Em períodos de decadência, o risco de falência das empresas aumenta, e a escolha de provedores de serviço que tenham bom fôlego financeiro deve sempre ser considerada. Como não há conhecimento da estratégia macro-empresarial da organização, há restrições quanto às informações que serviriam para amparar uma visão crítica máximo de envolvimento no que tange a empresa como um todo, notamos que apesar de algumas áreas ainda ter potenciais de melhoria. os processos está sendo feito um trabalho, que vem atendendo o objetivo organizacional.

Conforme foi possível analisar os dados coletados, o ideal portanto é terceirizar de forma gradativa de 10 em 10% até que chegue a 100%, cujo qual é o objetivo da distribuidora. Dessa forma, para que se mensure a eficácia da terceirização se faz necessário uma análise após 10% o tempo sugerido é de a cada 6 meses, logo após que alcançar o objetivo da distribuidora deve-se dar continuidade ao monitoramento mantendo um intervalo citado

anteriormente. A ferramenta pode ser usado é análise de Swot, devido ao resultado proporcionado como pontos fortes e ameaças, sendo possível uma análise lógica do processo de distribuição usando frota terceirizada.

A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THE DISTRIBUTION MADE BY OWN FLEET AND OUTSOURCED IN A DISTRIBUTOR IN THE CITY OF PORTO VELHO

ABSTRACT: This article aims to identify the pros and cons of outsourcing in the segment of consumer goods. He used as a methodology the qualitative approach through an interview with the area manager and observational research, having as a field of research to study the phenomenon Distribuidora Disdal LTDA, located in the city of Porto Velho in the state of Rondônia. It was found that the distributor due to lack of capital and in order to minimize costs, the company outsourced 70% of its fleet and 30% of its own fleet. In addition, the organization is seeking to outsource 100% of its fleet, so that it can invest in another sector as in the improvement of inventory control.

KEY WORDS: Outsourcing; Modal Road, Distribution Logistics.

REFERENCIAIS

ARBACHE, Fernando Saba et al. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 294 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=1RyHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 17 de março de 2018.

BARAT, Josef et al. (Org.). **Logística e Transporte no Processo de Globalização: Oportunidades para o Brasil**. São Paulo: UNESP, 2007. 255 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=C6FnwPUXFF4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 17 de março de 2018.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3ª. ed. São Paulo: EDITORA SARAIVA, 2016. 528 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547208295/cfi/4!/4/4@0.00:1.15>>. Acesso em: 14 de março de 2018.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4ª . ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2014. p. 445.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati et al. (Org.). **Logística e Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos: Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos**. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 2013. 484 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481798/cfi/4!/4/4@0.00:14.9>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica/** Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2007. NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. São Paulo: Campus, 2001.

MEGIDO, José Luiz Tejon; Charles John Szulcsewski. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição.** São Paulo. Atlas, 2007

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística.** 7ª . ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000, p. 203.

SAMIR, Keedi/Paulo C.C de Mendonça. **Transportes e Seguros no Comércio Exterior.** EDITORA ADUANEIRAS, 1997.

SIMÕES GOMES, CARLOS FRANCISCO; CABRAL RIBEIRO, Priscilla Cristina. **Gestão da Cadeia de Suprimentos : Integrada à Tecnologia da Informação.** São Paulo: Thomson Learning, 2004. 361 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=B06QoZ8jB8IC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 17 de março de 2018.

XAVIER, Lúcia Helena ; CORRÊA, Henrique Luiz. **Sistemas de Logística Reversa : Criando Cadeias de Suprimento Sustentáveis.** São Paulo: EDITORA ATLAS S.A, 2013. p. 219.

SOCIEDADE DE PORTOS E HIDROVIAS, **Governo do Estado de Rondônia Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social.** Plano de Desenvolvimento e Zoneamento do Porto Organizado de Porto Velho. Disponível em: <<http://www.portosdobrasil.gov.br/assuntos-1/pnpl/arquivos/pdz/pdz473.pdf/@@download/file/pdz473.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.