

**ANÁLISE DO CUSTO DE TRANSPORTE DE FROTA PRÓPRIA OU
TERCEIRIZADA. ESTUDO DE CASO DO GRUPO ABOUT**

Autores:

Juliana Andressa Negri - UNIAVANTIS e Faculdade CNEC Itajaí

Debora Alexandre dos Santos - UNIAVANTIS

Anderson Rui dos Anjos - UNIAVANTIS

Pamella Souza Pereira Hornburg - UNIAVANTIS

João Luiz dos Santos Junior- UNIAVANTIS

Sergio Kloster Pereira - UNIAVANTIS

Resumo

O enfoque desse estudo é apontar e fornecer informações para a tomada de decisão na escolha entre permanecer com a frota própria de transportes ou o processo de terceirização voltada ao Grupo About, terceira maior rede de supermercados do estado de Santa Catarina. Manter uma frota própria possibilita um desempenho operacional superior e disponibilidade quanto a capacidade de transporte e custos menores, contudo a terceirização, apresenta vantagens quanto a otimização do tempo para os gestores os quais ficariam voltados às decisões. Quanto aos aspectos metodológicos trata-se de um estudo qualitativo de aporte quantitativo, exploratório, bibliográfico e documental. Como resultado obteve-se um comparativo baseado no quilômetro rodado, onde se pode observar a diferença de valor entre manter a frota própria, bem como o custo de transporte terceirizado ao Grupo Supermercadaista About. Após todos os levantamentos de informações e parametrização entre as mesmas pode-se afirmar que neste momento, ou seja, na conjuntura econômica nacional e regional, os custos de transporte realizado pelo Grupo About foi inferior ao apresentado pelas empresas terceirizadas

Palavras Chave: Contabilidade, Terceirização. Custos no transporte.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo traz como foco uma análise comparativa dos gastos pertinentes a utilização de frota própria quanto a terceirização da mesma em atividade junto a uma rede de supermercados atacadista no estado de Santa Catarina. Assim, Vargas (2008) afirma que a frota própria possibilita um desempenho operacional superior e disponibilidade quanto a capacidade de transporte e custos menores, contudo é necessário verificar a flexibilidade financeira da empresa.

Quanto a terceirização, uma das grandes vantagens é que gestores e colaboradores podem dedicar tempo a metas e processos ligados à atividade fim da corporação. Dessa forma, trata-se de uma decisão estratégica de concentrar esforços no que gera receita e delegar tarefas que causam preocupações secundárias. JORDAN; NEVES; RODRIGUES, (2003).

Nesse contexto, o volume de cargas atua de forma considerável quanto ao processo decisório entre utilizar frota própria ou terceirizar o seu transporte. A problemática é aplicada ao seguimento do comércio varejista e atacadista, mais especificamente no Grupo About, empresa situada no estado de Santa Catarina, que atualmente encontra-se entre as 3 maiores redes de supermercados do estado, com faturamento representativo, empregando mais de 2.000 colaboradores diretos.

Como base neste contexto, o objetivo geral desse estudo procura apontar e fornecer informações para a tomada de decisão na escolha entre permanecer com a frota própria de transportes ou terceirização para a entidade objeto do estudo, de modo que os resultados possam contribuir a tomada de decisão a essa organização.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Trazendo um enfoque especial e propiciando uma perspectiva em grau mais analítico, a Contabilidade Gerencial confere as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados pela contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira e de balanços, a fim de colaborar com a gestão das entidades no processo decisório. IUDÍCIBUS, (1998).

Aprofundando-se no conceito de contabilidade gerencial, Atkinson et al, (2000, p.37) aponta que:

[...] a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas [...]. Sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

A administração das empresas tem na contabilidade gerencial uma grande aliada no processo decisório, pois esta, coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e relacionando-os em relatórios que irão contribuir para a tomada de decisão. MARION, (2009).

2.2 CONTROLADORIA

Para que a controladoria possa coordenar suas ações com maestria, é fundamental que o planejamento da empresa seja formulado minuciosamente, definindo as metas para todos os setores, para assim alcançar o objetivo comum da empresa e garantir sua continuidade. ANTHONY; GOVINDARAJAN, (2008).

2.2.1 Estrutura Organizacional

As estruturas organizacionais precisam ser flexíveis a ponto de identificar oportunidades e ameaças internas e externas. A maioria das empresas, de acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2003, p. 322), “[...] tende a estruturar-se em centros de responsabilidade definidos em torno da função, do produto, do negócio ou do mercado geográfico”.

Os estudos apresentados sobre estrutura organizacional permitem inferir que as organizações têm um longo caminho a percorrer, pois suas condições necessitam de flexibilidade, avaliação e reorganização constante em termos de responsabilidade, autoridade e descentralização, uma vez que todo crescimento precisa ser efetivamente gerenciado para minimizar os riscos e maximizar os resultados. OLIVEIRA, (2010).

2.2.2 Processo decisório e Controle interno

No sentido de contribuir com o processo decisório, uma escolha a ser feita é pela descentralização da gestão, ou seja, a separação das atividades em centros de responsabilidade, onde a direção da empresa pode dar autonomia, delegar autoridade aos gestores, acompanhar e avaliar individualmente ou coletivamente o desempenho dos mesmos GRUNOW, (2006).

Quanto aos controles orientaram a controladoria na busca pela identificação dos desvios ocorridos em relação ao planejamento, localizando sua origem. Acontece então um monitoramento das atividades, pois quando ocorre algum problema é possível verificar se ocorreu por algum erro de gestão ou por alguma variável não prevista no planejamento. Este procedimento deve acontecer constantemente, a fim de resolver os problemas em curto espaço de tempo, priorizando o alcance dos resultados almejados pela empresa. PADOVEZE, (2012).

2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS.

Com à necessidade de avaliar os estoques na indústria, a contabilidade de custos surgiu a partir da contabilidade financeira, sendo essa sua primeira finalidade. Porém, recentemente, está área apresentou mais dois novos campos: controle e descisão, sendo estes apontados como areas de certo diferencial. MARTINS, (2009).

Para a contabilidade de custos e seu gerenciamento, os gastos precisam ser conhecidos e mensurados, o profissional da contabilidade de custos deve conhecer onde os custos podem ser reduzidos sem afetar o negócio principal da empresa. CARVALHO; LEMES, (2005).

2.3.1 Terminologias contábeis aplicadas à contabilidade de custos

A terminologia dos custos nas entidades é definida segundo Martins (2009, p.24:26) como:

Gasto – compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

Desembolso: pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço. Pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não do gasto.

Investimentos: gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefício atribuíveis a futuro (s) período (s).

Custo: gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Despesa: bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas

Perda: bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

Quanto à classificação de custos, se observa os custos diretos, Leone (2000, p. 49) menciona que, “[...] são aqueles custos que podem ser facilmente identificados com o objeto de custeio. São custos diretamente identificados aos seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio”.

Quanto aos custos indiretos, são compostos pelos gastos com materiais secundários, mão-de-obra indireta, e gastos de gerais de fabricação que não tem vínculo direto com o produto, ou seja, que não tem uma medida objetiva. MARTINS, (2009).

Os custos fixos são aqueles que permaneceram sem alteração por um tempo determinado relevante, estes custos somente virão a sofrer mutação, caso ocorra uma mudança de estrutura da empresa, havendo assim, uma alteração no limite de produção. MARTINS, (2009). Nos custos variáveis verifica-se associação total ou em proporção às mudanças nos níveis de atividade. MARTINS, (2009).

2.4 LOGÍSTICA

A logística teve sua origem em meio aos conflitos, nas operações militares, quando se alojavam, abasteciam e acantonavam as tropas para se defender e dominar novos territórios. FARIA; COSTA, (2005).

É considerada primordial na gestão de muitos segmentos de mercado, pois ela garante oportunidades de otimização dos processos e impacto na redução dos gastos. Atualmente, as empresas realizam atividades de transporte, controle e movimentação de estoques e comunicações, como parte essencial de seus negócios, provendo bens e serviços desejados por seus clientes. BALLOU, (2006).

Para Faria e Costa (2005), os custos logísticos podem ser classificados em: diretos e indiretos, fixos e variáveis. Cada classificação atua de forma importante na tomada de decisão da logística de conforme a finalidade da informação.

Os transportes representam o maior percentual dos custos logísticos para a maioria das empresas. Considerando que o Brasil utiliza fundamentalmente o transporte rodoviário mesmo que para longas distâncias, faz com que os custos de transportes sejam muito elevados, o que influencia o custo final dos produtos e a competitividade das empresas. COELHO, (2016).

2.4.1 Modais de transporte

Cada modal de transporte apresenta características, finalidades próprias, custos, vantagens e desvantagens. Deste modo, cada modal irá adequar-se ao tipo de carga a ser transportada, avaliada pela capacidade, rapidez, segurança, bem como, toda a versatilidade do meio para suprir a necessidade de cliente (FLEURY, 2000).

Os próximos tópicos apresentarão os modais de transporte: ferroviário, aquaviário, aéreo, dutoviário, drones e rodoviário.

2.4.2 Transporte ferroviário

O transporte ferroviário é adequado para mercadorias de baixo valor agregado e em grandes quantidades, além de ser caracterizado pelo longo curso e baixa velocidade. BALLOU, (2006).

Segundo a ANTT para o deslocamento em médios e longos trajetos, o modal ferroviário tem como vantagem a segurança em relação a furtos e perdas de cargas de grandes volumes, apesar de a malha ferroviária ser pouco desenvolvida no Brasil.

2.4.3 Transporte aquaviário

O transporte aquaviário abrange os modais marítimo, fluvial e lacustre. O aquaviário é um dos mais antigos modos de transporte existentes no mundo. Essa modalidade de transporte é o mais utilizado no comércio internacional, no modo marítimo, pois sua capacidade de transporte é gigante. O deslocamento acontece por meio de navios com infraestrutura adequada para transportar as mercadorias. A integração dos custos do frete ocorre por características das cargas, como peso e volume cúbico, fragilidade, embalagem, valor, localização e distância entre os portos de embarque e desembarque. CAXITO, (2011).

2.4.4 Transporte aéreo

O transporte aéreo apresenta níveis de avarias e extravios mais baixos, resultando em maior segurança e confiabilidade, pois, além de transportar carga com velocidade muito superior às demais modalidades, este modal transporta não somente produtos de alto valor agregado, tais como eletrônicos e aparelhos de precisão, como também uma série de produtos sensíveis à ação do tempo, como alimentos perecíveis, flores, e demais encomendas com as respectivas características. NOVAES, (2007).

2.4.5 Transporte dutoviário

No transporte dutoviário, a carga é movimentada através de dutos, são transportados granéis líquidos, sólidos ou gasosos. Granéis são cargas transportadas sem embalagem ou acondicionamento ou, ainda, mercadorias comercializadas fora da embalagem, em frações. SILVA, (2013).

2.4.6 Transporte por drones

A tecnologia dos drones vem se consolidando como modal de transporte. Esses robôs são equipados com câmeras de última geração e com dispositivos de controle integrados com a web, aparelhos mobile e computadores, os drones têm atraído empresas de diversos setores, entre eles o transporte. Nos países mais desenvolvidos já se faz o uso de drones para a entrega de pequenos volumes. CARGOBR. (2016).

2.4.7 Transporte rodoviário

Conforme Rodrigues (2004, p. 51) “O transporte rodoviário é uma dos mais simples e eficientes dentre seus pares. Sua única exigência é existirem rodovias. Porém, este modal apresenta um elevado consumo de combustível”.

Na atualidade, são encontrados vários problemas no transporte rodoviário no Brasil. Péssimas condições na infraestrutura, precariedade na manutenção e conservação das rodovias, todo esse cenário dificulta o trabalho dos profissionais que atuam nesta área, pois necessita muita atenção para evitar acidentes e o aumento dos custos operacionais (CAXITO, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode apresentar diversas modalidades de pesquisa, quantitativa quando se refere a números e se remete valores, bem como aos fatos que aconteceram ou ao objeto estudado. Qualitativo, quando não tem como prioridade a preocupação em relação aos números, mas sim com relação explicar o porquê das coisas. FACHIN, (2003).

Ainda a autora destaca (2003, p.79), “A variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou a proporção numérica. Qualitativa se refere aos aspectos descritivos da pesquisa, ou qualidade dos resultados obtidos”.

Sendo assim, para Tartuce (2006) a metodologia é o percurso em direção ao objetivo, sendo regras e procedimentos descritos para a realização da pesquisa.

Desta forma, esse estudo se apresenta quanto aos aspectos metodológicos com essência quantitativa e aponte qualitativo. Qualitativa ao discorrer sobre os resultados que serão alcançados, e quantitativos, na abordagem de sua análise comparativa de viabilidade, com a utilização dos indicadores que irão influenciar em uma possível tomada de decisão do Grupo Supermercadista About.

Em acréscimo, utiliza-se a pesquisa exploratória de modo a buscar conhecimento sobre o tema e descobrir possibilidades de alcance ao objetivo proposto e aprofundamento

bibliográfico, a fim de conhecer o que já existe sobre a temática e suas referências. Por fim, e não menos importante, verifica-se a pesquisa documental, onde necessita de documentos fornecidos pelo Grupo Supermercadista About para a eventual análise de viabilidade.

De acordo com Bonat (2009), todo problema irá estabelecer um questionamento, e para isso a pergunta de pesquisa deve estar presente no estudo e ser de fácil compreensão, para que a resposta possa ser simples na formulação.

Hipótese de pesquisa: Referente ao serviço de transportes de mercadorias do Grupo Supermercadista About, **Qual é a melhor opção: terceirizar ou continuar com a frota própria?**

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Grupo Supermercadista About, além de atuar no setor de comércio varejista, também se expandiu para o ramo atacadista em Santa Catarina, atualmente possui como imagem institucional três marcas, onde em virtude de solicitação da entidade, sua razão social será preservada.

Essa entidade, atualmente, possui dezessete filiais, bem como um centro de distribuição, treze lojas de supermercados em operação.

Hoje a contabilidade da empresa é constituída internamente, porém, conta com assessoria externa. A forma de tributação é a Lucro Real. No ano de 2016 a empresa obteve um faturamento de R\$. 473.890.380,50 reais.

Quanto a frota integrante do imobilizado, representa 44% do ativo total da empresa, portanto, nesse contexto procura-se abordar pertinência quanto atuação de frota própria no serviço de transporte em comparação a terceirização de serviços de transporte de carga.

4.1 FROTA PRÓPRIA: SERVIÇOS DE TRANSPORTE

A frota própria possibilita um desempenho operacional superior, mais disponibilidade, capacidade de transporte e custos baixos, contudo é necessário verificar a flexibilidade financeira da empresa. O volume de cargas será primordial na decisão da empresa pela frota própria, pois caso o mesmo reúna um montante elevado, requer que a empresa possua o meio para o transporte desse. VARGAS, (2008).

Alguns elementos devem ser observados na utilização de uma frota própria em empresas que não são organizações logísticas, como o nível de serviço ao cliente, flexibilidade, controle, habilidades administrativas, recrutamento, treinamento, retorno do investimento e controle dos ativos, todos com intuito de redução de custos, conseguindo posteriormente melhoras no preço final de seu produto. BERTAGLIA, (2006).

Na atualidade a empresa conta com 16 caminhões em sua frota, estes são utilizados para a compra de hortifrúti no CEASA, na cidade de São José na grande Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, bem como parte da frota também é utilizada na transferência de mercadorias para as 16 filiais em funcionamento.

Devido à expansão da empresa, o serviço de entrega de mercadorias ao cliente final, popularmente conhecido como rancho, é realizado por empresas terceirizadas desde o ano de 2011.

Os custos decorrentes a frota própria com 16 caminhões para a execução das atividades inerentes ao setor de transportes do Grupo About está destacado entre as contas depreciação, despesas pessoais, despesas administrativas, licenciamentos IPVA, combustível, manutenção, pedágio e pneus.

Para a comparação dos custos entre frota própria e terceirizada foi necessário fazer o levantamento de quilômetro rodados no ano de 2016, pode ser observado no levantamento, frota própria nesse período que obteve 725.587 quilômetros rodados, uma média de quilômetros rodados 60.466 no período.

Sabendo-se o total de custos com a frota própria e também a quantidade de quilômetro rodados em 2016, chegou-se ao custo do quilômetro rodado pela frota própria, conforme se percebe a média de quilômetros rodados pela média de custos, ou seja, montante de R\$ 2,67.

4.2 TERCEIRIZAÇÃO: SERVIÇO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO E DE CARGA

O termo terceirização está relacionado a transferir uma atividade que até então era executada internamente para alguma entidade externa. VARADARAJAN, (2009).

Utilizada como estratégia, a terceirização permite que as empresas mantenham seu foco em sua atividade principal, garantindo assim menores custos, ganhando velocidade e melhorando sua competitividade. BERTAGLIA, (2006).

Quando se fala em logística, para analisar a terceirização, as empresas avaliam diversos aspectos em relação às suas operações, como o custo real de cada atividade, a necessidade do controle direto sobre as mesmas, a possibilidade do desenvolvimento de *know-how* interno e reduções esperadas de custos. FIGUEIRA, (2001).

Ainda Figueira (2001), afirma que caso considerada a oportunidade e o risco considerável, a terceirização das operações logísticas deve ser analisada para avaliar benefício e perdas, pois no mundo dos negócios, as empresas buscam incansavelmente vantagens competitivas.

As vantagens estratégicas e operacionais na terceirização logística vêm sendo reconhecidas e Ballou (2006) apresenta os benefícios para garantir estas vantagens:

- Custos reduzidos e menores investimentos de capital;
- Acesso a tecnologias novas e a habilidade gerenciais;
- Vantagens competitivas como a crescente penetração no mercado;
- Acesso incrementado à informação útil para o planejamento;
- Redução dos riscos e incerteza.

A perda de controle sobre atividades logísticas é o maior risco para a empresa, pois pode anular as vantagens relacionadas acima. Contudo, a redução potencial dos custos de transporte

e a liberação do nível de investimento em áreas não centrais do negócio são as principais áreas dentre as vantagens, seguindo a redução de pessoal. BALLOU, (2006).

Para a apresentação dos resultados, se fez necessário realizar orçamentos com empresas que prestam o serviço de terceirização de transportes de cargas na região onde a empresa atua.

Os custos da terceirização de transportes de cargas, uma média entre a empresa A e a empresa B, a média de custos das empresas totalizou R\$ 3,20.

4.3 COMPARATIVOS ENTRE FROTA PRÓPRIA E TERCEIRIZAÇÃO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIOS DE CARGAS

Para a apresentação dos resultados foi necessário fazer o confronto dos custos da frota própria com os custos da frota terceirizada, como pode ser destacado no Quadro 01:

Custo quilômetro rodado					
Frota Própria X Frota Terceirizada					
Custo média frota própria	Empresa	Valor por Km rodado	Custo média frota terceirizada	Diferença	Média da diferença
R\$ 2,67	A	3,50	R\$ 3,20	R\$ 0,83	R\$ 0,53
	B	2,90		R\$ 0,23	

Quadro 1 – Custos quilômetro rodado – Frota Própria X Frota Terceirizada
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Optou-se por utilizar um parâmetro de comparação por quilometro rodado, pois a empresa estudada apresenta nos dados de sua frota própria esta informação, que facilitou os cálculos apresentação dos cálculos pertinentes ao estudo.

Com base nas informações obtidas do Grupo About, observou-se que seu custo por quilometro rodado é no valor de R\$ 2,67. Para poder comparar o custo da frota própria do Grupo About buscou-se entender a terceirização como estratégia da qual permite que as empresas mantenham seu foco em sua atividade principal, garantindo assim menores custos, ganhando velocidade e melhorando sua competitividade. BERTAGLIA, (2006).

Conhecendo as vantagens estabelecidas que a terceirização possa trazer, buscaram-se indicadores sobre as frotas terceirizadas com base no quilometro rodado. Esses indicadores são apresentados como custo por quilometro rodado, ciente que se entende por custo, Martins (2009, p.24:26) refere como “[...] gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”. Imergindo em custo de transporte, estes representam o maior percentual dos custos logísticos para a maioria das empresas COELHO, (2016).

Com base nessas informações quanto aos orçamentos de terceirizadas obteve-se por meio da pesquisa exploratória e documental que a EMPRESA A apresentou seu custo de transporte o valor de R\$ 3,50 e a EMPRESA B respectivamente com seu custo de transporte no valor de R\$ 2,90 o quilometro rodado, á média do custo de transporte foi de R\$ 3,20 o quilometro rodado.

Tendo como base o quilômetro rodado, fez-se um comparativo para obter o valor da do diferencial, este se apresentou superior ao custo de transporte realizado pelo Grupo About até o presente momento com uma diferença de R\$ 0,53 menor. Sabendo-se que a frota da empresa percorreu em 2016, 725.587 quilômetros, pode-se afirmar que a empresa teria uma economia anual de aproximadamente R\$ 384.000,00 reais, permanecendo como está. Sendo assim, com a apuração deste estudo conseguiu-se visualizar que o custo da frota própria do Grupo About apresenta-se mais viável em relação às frotas terceirizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apontar e fornecer informações para a tomada de decisão, na escolha entre permanecer com a frota própria de transportes ou terceirização da frota do Grupo Supermercado About.

Pautado em orientar os gestores sobre a tomada de decisão entre permanecer ou terceirizar a frota da empresa, obteve-se como resultado um comparativo capaz de subsidiar o processo decisório, baseando-se os estudos e comparando o valor do quilômetro rodado, onde se pode observar a diferença de custo entre a frota própria e as terceirizadas.

Após todos os levantamentos de informações e parametrização entre as mesmas pode-se afirmar que neste momento, ou seja, na conjuntura econômica nacional e regional, os custos de transporte realizado pelo Grupo About foi inferior ao apresentado pelas empresas terceirizadas, pois financeiramente ainda é viável permanecer gerindo sua própria frota.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada: suprimentos e distribuição física**. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ANTT. Agência Nacional dos Transportes Terrestres. Modal transporte ferroviário. Disponível em : <<http://www.antt.gov.br/>> Acesso em 21 nov. 2017.

ATKINSON, Anthony A; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. trad. André Olímpio. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos logística empresarial**. trad. Raul Rubenich. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, N.; LEMES, S. **Contabilidade Internacional: Aplicação IFRS 2005**. 4ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CAXITO, F. **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011.

COELHO, Leandro Callegari. **O que compõe os custos logísticos**. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/o-que-compoe-os-custos-logisticos/>> Acesso em 19 nov. 2016.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEIRA, Thiago. **Quando e como sua empresa deve decidir pela terceirização das operações logísticas**. Jan, 2001. Disponível em: <<http://www.guiaelog.com.br/ARTIGO148.htm>> Acesso em: 19 nov, 2016.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística empresarial. centro de estudos em logística**. São Paulo: Altas, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRUNOW, Aloísio. **Valorização das transferências internas de produtos nas maiores indústrias do Brasil**. Blumenau, 2006. 176 f. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade Regional de Blumenau.

HRM LOGÍSTICA. Disponível em:

< <https://hrmlogistica.wordpress.com/2015/05/05/correios-da-suica-vao-testar-entregas-com-drones-para-cargas-de-ate-1-quilo/>>. Acesso em 19 jan. 2017.

IMAM. Disponível em: < <http://www.imam.com.br/logistica/artigos/serie-tecnologia-da-informacao/122-a-importancia-da-ti-no-transporte-rodoviario-de-cargas>>. Acesso em 19 jan. 2017.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores**. trad. 5. ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARTINS; P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

2001.

MODAIS DE TRANSPOR. Disponível em:
<<http://modaisdetranspor.blogspot.com.br/2014/04/dutoviario.html>>. Acesso em 19 nov. 2016.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2007. 400p.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Luís de Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O QUE ESPERAR DO TRANSPORTE COM DRONES?. Disponível em:
<<http://blog.cargobr.com/o-que-esperar-do-transporte-com-drones/>>. Acesso em 19 jan. 2017.