

## **O PAPEL DE UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS FRACIONADAS NO E-COMMERCE: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TRANSAMEX**

### **THE ROLE OF FRACTIONAL LOAD CARRIER IN E-COMMERCE: CASE STUDY IN TRANSAMEX**

<sup>1</sup>FERNANDES, F. A.; <sup>1</sup>MACEDO, P. S.; <sup>1</sup>PEREIRA, A. A.; <sup>2</sup>MILANEZE, K. L. N.

<sup>1e2</sup>Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

#### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi entender quais os desafios enfrentados pelas transportadoras que atuam com as empresas do comércio eletrônico. Para tanto, a metodologia utilizada foi um estudo de caso da empresa Transamex Expresso Rodoviário Ltda, na qual realiza entregas de mercadorias para o *e-commerce* desde maio de 2011. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com o diretor da empresa. Como resultado constatou-se que o fluxo logístico da transportadora foi dividido em dez etapas, sendo as principais: a coleta da mercadoria na empresa varejista do comércio eletrônico, a distribuição da carga dentro da estrutura da transportadora e a entrega no consumidor final. Após a análise dos resultados, concluiu-se como os principais desafios enfrentados pela empresa são: a necessidade de um manuseio especial para as mercadorias de linha-branca, o alto índice de reentrega pelo motivo do cliente não estar na residência e o aumento na distância entre cada entrega por conta de muitas serem realizadas em bairros afastados do centro. E também, para que a transportadora continue obtendo sucesso, é preciso cumprir com os prazos de entrega, além de manter o cliente constantemente informado, desde a coleta até a entrega da mercadoria.

Palavras-chave: Eficiência Logística, Transportadoras, *E-Commerce*.

#### **ABSTRACT**

The goal of this study was to understand which are the challenges faced by carriers that operate along e-commerce companies. The methodology applied was the performance of a study case about Transamex Highway Express Ltda., company that deliveries e-commerce products since May 2011. The data mining was done thru an interview with the company's director. As a result it was verified that the company's delivery flow is divided in ten steps, being the main ones as follows: product pick-up at the e-commerce company, shipment's distribution inside the carriers' structure and delivery to the final customer. After results' analysis it was concluded that the main challenges faced by the company are the necessity of special handling for white-line products, the high rate of second delivery due to the client's absence from home and the increase in distance between deliveries, as many of them are destined to distant neighborhoods. Also, in order to the carrier to obtain success, it is needed to comply with the delivery deadlines and keep the final client constantly informed, from the product's pick-up to its delivery.

Keywords: Logistics Efficiency, Carriers, E-Commerce.

#### **INTRODUÇÃO**

A expansão da *Internet* na década de 1990 provocou grandes mudanças nas relações comerciais. Através da *Web*, o comércio eletrônico proporcionou que

empresas e pessoas realizassem transações comerciais de qualquer lugar do mundo, com custos reduzidos, rapidez e eficiência.

Especialmente no comércio B2C (*Business to Consumer*), devido a grande variedade de itens vendidos e a sazonalidade na demanda em determinadas épocas do ano, tais como o dia das mães, dia dos pais e natal, as empresas do mercado virtual perceberam a necessidade de optar por processos logísticos diferenciados, renovados e mais confiáveis.

Atualmente, as principais empresas do varejo eletrônico estabelecem contratos com operadores logísticos especializados para a realização das entregas. Nota-se que a logística está se tornando uma ferramenta importante para que os produtos cheguem até o consumidor final.

Diante do panorama apresentado, surgiu a questão que norteia este trabalho: Como é a operação de uma transportadora de cargas fracionadas<sup>1</sup> que trabalha com empresas do *e-commerce*?

Desta forma, justifica-se o estudo, considerando a importância de que um adequado controle dos processos internos da transportadora, torna-se possível ganhar em eficiência desde a coleta do produto até sua entrega no consumidor final. Tal ganho de eficiência, além de garantir a credibilidade da transportadora para com a empresa varejista, resulta na satisfação do consumidor final.

O interesse neste tema surgiu pelo fato da logística e o *e-commerce* estarem em constante desenvolvimento, além de serem assuntos atuais. Segundo Reis (2011), somente nos seis primeiros meses de 2011, a tonelagem transportada por terceiros no modal rodoviário cresceu 1,13% em relação a 2010 e 4,70% em relação a 2009.

Ciente da importância que a logística possui no *e-commerce*, o objetivo deste trabalho foi procurar entender quais os desafios enfrentados pelas transportadoras que atuam com as empresas do comércio eletrônico.

Este estudo teve como objetivos específicos: Levantar dados bibliográficos que ajudem a caracterizar o *e-commerce* e a logística; Realizar pesquisa em uma transportadora para verificar como funciona a operação na área do *e-commerce*;

---

Obs.: os conceitos abaixo foram informados durante a entrevista por Pablo Vinícius Amaral.

<sup>1</sup> Carga fracionada: carga de pequena quantidade que não ocupa toda a carroceria do veículo e geralmente são trazidas várias mercadorias de diversos clientes, formando uma carga completa.

bem como apontar as atividades necessárias que uma transportadora precisa realizar para atender as empresas do *e-commerce*.

A metodologia utilizada neste trabalho apoiou-se no estudo de caso na empresa Transamex Expresso Rodoviário Ltda, fundada em dezembro de 2001, na cidade de Ourinhos/SP, com entregas de empresa para empresa, a partir de maio de 2011 iniciou com entregas de mercadorias das empresas do *e-commerce* diretamente para o consumidor final, conforme afirma Amaral (s/d). Foi realizada também uma fundamentação teórica por meio de uma pesquisa bibliográfica, na qual foram colhidas informações sobre a logística, *e-commerce* e processos logísticos da empresa citada por meio de coleta de livros, *sites*, revistas.

### 1.1 Logística

A evolução histórica da logística surgiu na França, no qual, o termo logístico possui sua origem militar, porém suas aplicações já eram anteriormente utilizadas como ferramentas militares. A logística surgiu no século XVIII, no reinado de Luiz XIV, onde era localizado o posto de Marechal General de Logis, responsável pelo suprimento e pelo transporte do material bélico utilizado nas batalhas (SOUZA, 2003 *apud* SILVA, 2004, p. 14).

A logística foi fundada nos princípios da inovação e sabedoria pelo seu primeiro executivo oficial, no exército francês de 1671. Ao General Logis foi dada a missão de prover alojamento e suporte para as tropas francesas no campo. Pode-se imaginar algumas das melhores práticas usadas tais como construções em fazenda e confisco de galinhas. Os “logísticos” modernos também são chamados para serem inovadores e sábios, mas num ambiente mais sofisticado. Batalhas armadas foram substituídas por competições de mercados, planejamentos em papel substituídos por operações com ferramentas de pesquisa, e reuniões com softwares de grupos de trabalho (groupware) que podem trocar informações ao redor do mundo em 4.5 segundos. (DAWE *apud* SILVA, 2004, p. 14).

A logística é uma das ferramentas de gestão moderna que, no contexto atual de globalização, pode assegurar a competitividade das corporações frente ao processo de abertura de mercados e formação de blocos econômicos (SILVA, 2004, p. 13).

A logística empresarial pode ser definida como conjunto de atividades onde estão englobadas as atividades de gestão de estoque, compra, transporte, movimentação, armazenagem e distribuição que definem os fluxos dos produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final. A logística empresarial também engloba o estudo e a definição dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com propósito de gerar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (DONATO, 2010, p. 140).

Diante de diferenciados nichos de produtos, cabe às empresas de logística desenvolverem sistemas para transportar os produtos com rapidez, segurança e baixos custos. Sendo eficientes e atendendo as necessidades dos consumidores.

## 1.2 Gestão Estratégica e Logística

Em um mercado globalizado as empresas precisam de adaptabilidade, ao sentido de agilidade e inovação, a fim de atenderem suas demandas físicas, oferecendo diversos serviços logísticos e se adequando ao posicionamento estratégico do negócio. As estratégias da logística devem estar em sinergia com as estratégias corporativas, com o propósito de aperfeiçoar o uso dos recursos estratégicos, fornecendo orientações para as possíveis alianças estratégicas (DONATO, 2010).

Existe um crescente interesse pela administração logística, que inclusive atualmente virou um termo cabalístico que define qualquer coisa, tudo virou logística e serve para tudo. Porém esse interesse e talvez até o modismo pode ser explicado por seis razões importantes:

- 1) Rápido e elevado crescimento dos custos, particularmente concentrado nos serviços de transporte, armazenagem e infraestrutura;
- 2) Desenvolvimento de técnicas matemáticas, de equipamentos e de software com sistemas capazes de tratar eficientemente a massa de dados normalmente necessária para a análise de um problema logístico;
- 3) Complexidade crescente, em prazos, fornecedores e custos da administração de materiais e da distribuição física, tornando necessários sistemas mais complexos;
- 4) Disponibilidade de maior gama de serviços e provedores logísticos;
- 5) Mudanças rápidas de mercados e de canais de distribuição, especialmente para bens de consumo;
- 6) Tendências dos varejistas e atacadistas transferirem as responsabilidades de gestão dos estoques para os fabricantes. (DIAS, 2010, p. 3).

Dentro das estratégias adotadas pelas empresas que prestam serviços logísticos, é possível identificar suas vantagens competitivas. Para Christopher (2010), a fonte da vantagem competitiva está na capacidade de organização de uma empresa e pelo fato de diferenciar seus serviços diante dos clientes e de seus concorrentes, operando com menores custos e gerando maiores lucros.

Diante da estrutura logística de uma empresa existem modalidades importantes a serem realizadas, sendo uma delas o transporte. A estrutura de transporte de cargas consiste em veículos e transportadoras que operam dentro de cinco modais básicos de transporte, cada modal identifica um método ou forma de

transporte básico. Os cinco modais básicos de transporte são ferroviário, rodoviário (este objeto deste estudo), hidroviário, dutoviário e aéreo (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Segundo a visão de Silva (2004), o transporte rodoviário teve sua expansão em vários países após a 2ª Guerra Mundial sendo considerado um dos modais mais eficientes, devido ao grande poder de acessibilidade em transportar cargas, totalmente afastado de seus territórios.

Segundo Zanterian (s/d), foi Juscelino Kubitschek no ano de 1956, que sempre se preocupou com desenvolvimento no Brasil e deu início a abertura de estradas, construção de navios, aumento da exploração de carvão entre outros. Responsável por construir principais rodovias que auxiliaram a expansão deste modal no país.

Para Dias (1993), o crescimento da logística no Brasil resultou do forte investimento na construção de rodovias e a implantação da indústria automobilística.

A natureza do Transporte Rodoviário é visto como uma vantagem competitiva em atender diversos pontos diferentes sem que haja necessidade de infra-estrutura complexa em comparação como outros modais, além de manter flexibilidade em transportar diferentes tipos de cargas, sendo elas: paletizadas, containerizadas, a granel e líquido.

A partir deste conceito, é possível transportar lotes com pequenas quantidades, distribuídas em menores distâncias, sendo compensado pelo baixo custo, evitando uma necessidade de armazém para estoques (SILVA, 2004).

Para Gurgel (1996), os transportes são considerados um elo essencial entre a expedição da empresa e o cliente, seu funcionamento quando eficiente suporta toda necessidade do ciclo logístico. O custo do transporte pode variar de 3% até 8% da receita da empresa, mas maiores despesas ocorrem quando os produtos não chegam ao seu destino no prazo determinado em perfeitas condições.

### **1.3 E-Commerce**

O comércio eletrônico (*e-commerce*) consiste na troca de informação eletronicamente entre empresas e pessoas. O que faz o *e-commerce* se tornar cada vez mais popular entre as pessoas é a *internet*, devido a sua facilidade de acesso. Portanto, a comunicação, a melhoria dos processos de comercialização, o

gerenciamento dos serviços e a capacitação de transações são funções principais para o *e-commerce* (SILVA, 2004).

Para Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 433), o comércio eletrônico refere-se à troca de informações digitais entre parceiros. Esse intercâmbio de informações pode consistir na comunicação entre dois ou mais parceiros, na coordenação do fluxo de produtos ou serviços.

Segundo Turban et al. (2010), os tipos mais comuns de transações eletrônicas são:

- *Business to business* - B2B: tanto os vendedores quanto os compradores são organizações de negócios;

- *Business to consumer* - B2C: os vendedores são organizações e os compradores são indivíduos. É conhecido como varejo eletrônico;

- *Consumer to consumer* - C2C: venda de produto ou serviço entre indivíduos;

- *Government to consumer* - G2C: uma entidade governamental fornece serviço para cidadãos via tecnologia de comércio eletrônico, como por exemplo, pagamento de impostos, multas e tarifas públicas;

- *Government to business* - G2B: o governo oferece serviço para empresas via tecnologia de *e-commerce*, como por exemplo, pregões e licitações.

Segundo Felipini (2005), o *e-commerce* teve início nos EUA através da *Amazon* e outras empresas, mas somente cinco anos depois, muitas lojas no Brasil iniciaram suas atividades *online*. Da mesma forma que aconteceu nos EUA, as vendas no Brasil cresceram consideravelmente a cada ano, de aproximadamente R\$ 500 milhões em 2001 para uma previsão em torno de R\$ 20 bilhões para 2011.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), o *e-commerce* traz algumas vantagens para o consumidor final, tais como:

- Facilidade de acesso a *internet*;
- As variedades de produtos e serviços disponíveis com custos mais atrativos;
- A facilidade de encontrar os produtos ou serviços;
- Poder comprar a qualquer hora, pois funciona 24h por dia, 7 dias por semana;
- A troca de informações das empresas e consumidor final é de forma rápida.

Diante da concorrência acirrada e o crescimento do comércio eletrônico, as empresas de grande porte estão acrescentando o *e-commerce* em suas atividades para se manterem no mercado e se tornarem mais competitivas (LEITE, 2009).

Em 2006 surgiu a B2W, empresa resultante das forças complementares da Americanas.com, Submarino e Shoptime. Seu faturamento no primeiro trimestre de 2011 foi de R\$ 295 milhões, com um aumento de 14% em relação ao mesmo período de 2010. A empresa atende clientes em todo o Brasil, realizando mais de 13 milhões de vendas anuais (B2W, 2011).

Segundo Stair e Reynolds (2002, p. 17), o comércio eletrônico também abre oportunidade para as pequenas empresas, as quais podem comercializar e vender a um custo por todo o mundo, e, deste modo, entrar no mercado global.

Ao longo dos anos, o crescimento do faturamento do *e-commerce* brasileiro está cada vez maior. Em 2001, o faturamento foi de R\$ 500 milhões, há uma previsão para 2011 de aproximadamente R\$ 20 bilhões. Este aumento pode-se resultar em 4.000%, conforme pode ser evidenciado na figura 1 (EBIT, 2010).

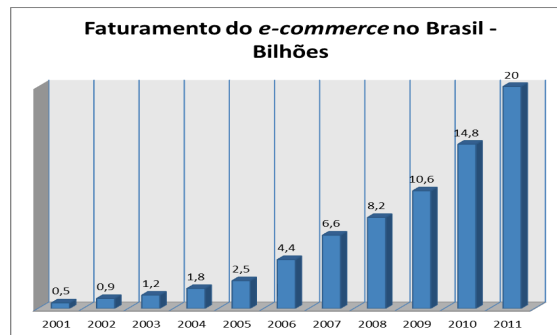


Figura 1: Faturamento do *e-commerce* no Brasil – Bilhões  
Fonte: Ebit (2010).

Com a facilidade de acesso a *internet*, o número de pessoas que passaram a optar pelo mercado virtual para comprar *online* tem aumentado entre os anos de 2001 e 2011, está previsto um crescimento de 2.727%.



Figura 2: e-Consumidores no Brasil - Milhões  
Fonte: Ebit (2010).

A renda familiar também tem grande influência nas compras no *e-commerce*. O consumidor que tem a renda entre R\$ 1.000,00 a R\$ 5.000,00, é o que mais teve participação neste mercado em 2010, representando 60% das compras. No entanto, a idade também está relacionada neste mercado, o consumidor com idade de 25 e 34 representa 32% nas compras, a idade entre 35 a 49 anos representa 38%, com isso, as duas faixas etárias somam 70% das compras no ano (EBIT, 2010).

#### **1.4 Logística em um ambiente virtual**

De acordo com a visão de Silva (2004), a logística ganha novas dimensões com a chegada do *e-commerce*, pois além do fluxo de informações num ambiente virtual, existe também o fluxo financeiro e físico para serem considerados neste novo canal de distribuição. As empresas procuram acompanhar as relações mercadológicas e as operações logísticas com o objetivo primordial de buscar novos modelos gerenciais para atender os paradigmas do *e-commerce*.

Dentro de uma gestão logística as variáveis de custo e tempo são fundamentais para o desenvolvimento e lucratividade do negócio. No *e-commerce* estes elementos são vitais para garantir a sobrevivência e competitividade. Nos negócios virtuais esses dois pilares tornaram-se uns dos principais motivos de sucesso ou fracasso. (SILVA, 2004, p. 137).

Para o uso eficiente dos processos logísticos dentro do *e-commerce*, é preciso viabilizar questões relacionadas à eficiência. A transportadora deve determinar o itinerário e manter um controle para cumprir o prazo de entrega. A partir da realização desses processos, é possível diminuir custos e minimizar as dificuldades de operação encontrada no transporte rodoviário (DIAS, 2010).

[...] O tempo que as mercadorias passam em trânsito tem reflexos no número de fretes que podem ser feitos por veículo num determinado período de tempo e nos custos integrais do transporte para todos os embarques. Reduzir os custos do transporte e melhorar os serviços ao cliente, descobrir os melhores roteiros para os veículos ao longo de uma rede de rodovias, ferrovias, hidrovias ou rotas de navegação aérea a fim de minimizar os tempos e as distâncias constituem problemas muito frequentes de tomada de decisão. (BALLOU, 2006, p. 191).

Em resumo, não basta somente ter um excelente *site*, produto e preço. É essencial que a entrega seja realizada na hora certa, com os produtos e quantidades nos lugares certos, ao menor custo possível, garantindo a satisfação do cliente e a maximização da rentabilidade do fornecedor (ALVES et al., s/d).



## 1. MATERIAL E MÉTODO

Os dados primários deste trabalho foram obtidos através de uma entrevista semi-estruturada com o Diretor Pablo Vinícius Amaral, que após o procedimento da entrevista, assinou o termo de consentimento livre e esclarecido. Esta coleta de dados foi efetuada no dia 3 de setembro de 2011 na empresa Transamex Expresso Rodoviário Ltda, situada na Rua Dário Alonso, nº 303 – Ourinhos/SP.

Os dados coletados foram gravados, transcritos e passaram por um processo de análise de conteúdo e apresentados no tópico a seguir.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O diretor da empresa Transamex mencionou que o fluxo logístico da transportadora consiste em três estágios principais: coleta, distribuição e entrega das mercadorias. Estes estágios se subdividem em dez etapas, que estão distribuídas na figura 3:

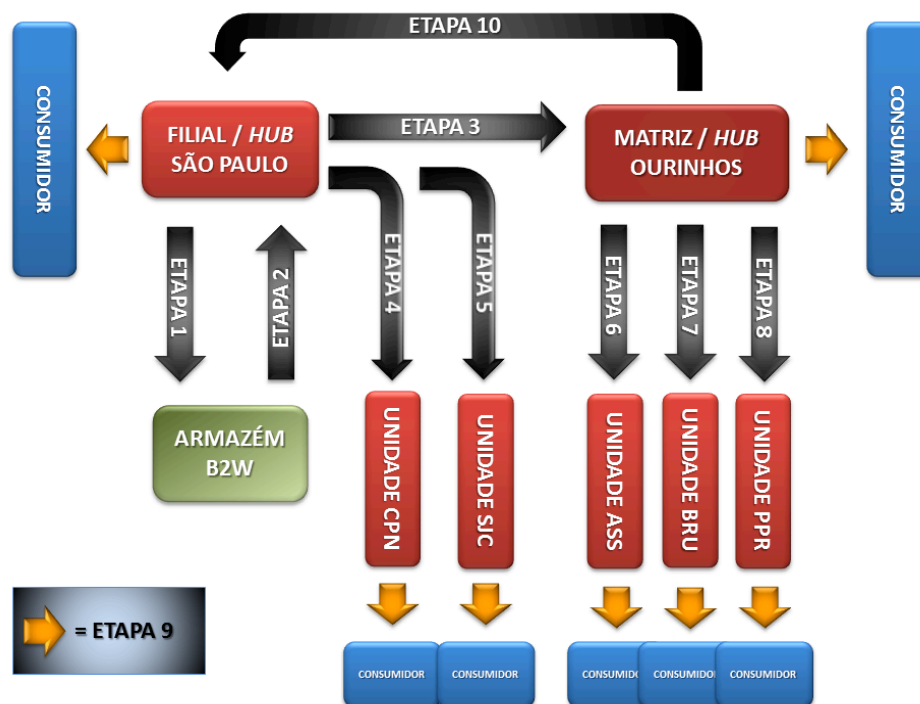


Figura 3: Fluxo logístico.

Fonte: Crédito dos pesquisadores.

**ETAPA 1:** o veículo sai da filial de São Paulo com previsão de chegada às 13:00h no armazém da empresa de varejo eletrônico B2W. Dentro do armazém há

uma doca<sup>2</sup> reservada para transportadora, onde as mercadorias disponibilizadas até as 17:00h são carregadas. O motorista assina o *packing list*<sup>3</sup> se responsabilizando pela carga. A via original fica com a B2W e a cópia com a transportadora.

**ETAPA 2:** após realizada a coleta, o veículo retorna para a filial/*hub*<sup>4</sup> de São Paulo com previsão de chegada às 20:00h. As mercadorias são descarregadas e conferidas a fim de identificar um possível extravio ou avaria sofrida no trajeto. Um arquivo com os dados das notas fiscais embarcadas é enviado pelo remetente via EDI<sup>5</sup> para a expedição da transportadora. Após a importação do arquivo, os CTRC's<sup>6</sup> são emitidos, as etiquetas são impressas e colocadas na lateral dos volumes coletados, os mesmos são carregados e manifestados<sup>7</sup> nos veículos de linha de acordo com o destino da carga.

**ETAPA 3:** as mercadorias para cidades atendidas pela matriz Ourinhos, unidade<sup>8</sup> de Assis – ASS, unidade de Bauru – BRU e unidade de Presidente Prudente – PPR são transferidas do *hub* de São Paulo para o *hub* de Ourinhos por meio do veículo de linha. Após a chegada do veículo em Ourinhos, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas de acordo com sua unidade destino.

**ETAPA 4:** as mercadorias com cidades atendidas pela unidade de Campinas – CPN são transferidas do *hub* de São Paulo para a própria unidade CPN. Após a chegada do veículo, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas para posteriormente serem entregues.

**ETAPA 5:** as mercadorias com cidades atendidas pela unidade de São José dos Campos – SJC são transferidas do *hub* de São Paulo para a própria unidade SJC. Após a chegada do veículo, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas para posteriormente serem entregues.

**ETAPA 6:** as cargas com cidades atendidas pela unidade de Assis são transferidas do *hub* de Ourinhos para a própria unidade ASS. Após a chegada do veículo, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas para posteriormente serem entregues.

---

<sup>2</sup> Doca: local onde as mercadorias são carregadas e descarregadas (PANITZ, 2010, p. 60).

<sup>3</sup> *Packing list*: lista com as características dos diferentes volumes que compõe um embarque, destinada a auxiliar a identificação e a fiscalização de volumes e desembarços aduaneiros.

<sup>4</sup> Hub: ponto central para coletar, separar e distribuir para uma determinada área ou região específica.

<sup>5</sup> EDI: *Electronic Data Interchange* (Troca Eletrônica de Dados) (PANITZ, 2010, p. 63).

<sup>6</sup> CTRC: Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas.

<sup>7</sup> Manifesto: lista com todas as mercadorias contidas naquele carregamento.

<sup>8</sup> Unidades: são empresas terceirizadas que prestam serviço de transporte para Transamex.

**ETAPA 7:** as cargas com cidades atendidas pela unidade de Bauru são transferidas do *hub* de Ourinhos para a própria unidade BRU. Após a chegada do veículo, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas para posteriormente serem entregues.

**ETAPA 8:** as cargas com cidades atendidas pela unidade de Presidente Prudente são transferidas do *hub* de Ourinhos para a própria unidade PPR. Após a chegada do veículo, as mercadorias são descarregadas, conferidas e organizadas para posteriormente serem entregues.

**ETAPA 9:** as mercadorias são encaminhadas para entrega aos consumidores.

**ETAPA 10:** o veículo de linha retorna para filial/*hub* de São Paulo, iniciando novamente o fluxo logístico da operação. Nesta etapa também é realizada a logística reversa dos produtos devolvidos.

O diretor identifica como principais desafios enfrentados pela transportadora: o manuseio especial para as mercadorias de linha-branca, ou seja, eletrodomésticos de grande porte, o alto índice de reentrega pelo motivo do cliente não estar na residência, a extensão do limite do horário de entrega, podendo ser realizada até as 20:00h, bem como o aumento na distância entre cada entrega, pois muitas são realizadas em bairros afastados do centro.

Ressalta ainda que para a transportadora continuar obtendo sucesso, além de se organizar para cumprir os prazos de entrega, é de suma importância manter o cliente constantemente informado, tanto a empresa do varejo eletrônico, quanto o consumidor final.

## CONCLUSÃO

Através do presente estudo, foi possível concluir que a transportadora pesquisada percebeu a oportunidade de oferecer seus serviços também para as empresas do *e-commerce*, atendendo um mercado que cresce constantemente a cada ano devido à facilidade de acesso a *internet* e a praticidade de compra. Notou-se que os principais desafios enfrentados estavam relacionados basicamente ao tipo de mercadoria transportada, cuja grande parte é de linha-branca; no perfil do destinatário, sendo a maioria das entregas realizada para pessoas físicas situadas em residências; e no aumento da distância entre cada entrega, pois as residências ficam afastadas do centro, no qual concentra-se um grande número de empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. S. et al. (s/d). A importância da logística para o e-commerce: o exemplo da amazon.com. Disponível em: <<http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto07.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2011.
- AMARAL, P. V. (s/d). Histórico. Disponível em: <<http://www.transamex.com.br/Historico.php>>. Acesso em: 3 set. 2011.
- B2W. (2011). Demonstrações financeiras. Disponível em: <<http://www.b2winc.com/upload/itr/00001514.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: Uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: Uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- DONATO, V. **Introdução à logística**: O perfil do profissional. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.
- EBIT. (2010). Evolução do e-commerce no Brasil. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>>. Acesso em: 04 set. 2011.
- FELIPINI, D. (2005). *Abc do e-commerce*: Os quatro segredos de um negócio bem-sucedido na *internet*. Disponível em: <[http://www.abc-commerce.com.br/ebook\\_gratis.htm](http://www.abc-commerce.com.br/ebook_gratis.htm)>. Acesso em: 7 set. 2011.
- GURGEL, F. A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- LEITE, P. R. **Logística reversa**: Meio ambiente e competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- PANITZ, C. E. **Dicionário de logística, gestão de cadeia de suprimentos e operações**. 2. ed. São Paulo: Clío, 2010.
- REIS, N. G. (2011). Após a crise e a recuperação, chegou a hora de crescer. Disponível em:

<[http://www.portalntc.org.br/index.php?option=com\\_remository&Itemid=68&func=download&id=754&chk=41ee66467ccfcc0a4515c6695b177e4b&no\\_html=1](http://www.portalntc.org.br/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=download&id=754&chk=41ee66467ccfcc0a4515c6695b177e4b&no_html=1)>. Acesso em: 5 set. 2011.

SILVA, L. A. T. **Logística no comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANTERIAN, M. G. **História: Educação moral e cívica, organização social e política**. São Paulo: Iracema, s/d.