

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL - REI - UFSJ

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

João Fernando Pegoraro

Mat: 2017200530345

**A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO TRANSPORTE EM
RODOVIAS E ESTRADAS DO BRASIL.**

São João Del - Rei

2018

JOÃO FERNANDO PEGORARO

**A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO TRANSPORTE EM
RODOVIAS E ESTRADAS DO BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de São João Del-Rei
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

São João Del-Rei

2018

**A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO TRANSPORTE EM
RODOVIAS E ESTRADAS DO BRASIL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal de São João Del-Rei
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 15 de setembro de 2018

Prof. Dr. Xxxxxx

(UFSJ)

Prof. Dr. xxxxxx

(UFSJ)

Prof. Dra. Elizete Antunes Teixeira Nogueira

(Orientadora)

RESUMO

O objetivo do trabalho é demonstrar a deficiência da movimentação logística no Brasil devido a rodovias e política de administração pública, afetando o transporte assim tendo consequência nas indústrias e na população que precisam do mesmo para movimentar o setor de desenvolvimento do Brasil. Este problema não é com base a uma determinada região e sim em todo o território nacional, devido à falta de infraestrutura o custo do transporte é muito alto, principalmente o rodoviário onde o mesmo é o mais utilizado no Brasil, assim não é possível a uma melhora na remuneração tradicional. A Logística no Brasil ainda esta em desenvolvimento, mas devido às condições de rodagens nas rodovias e o mau planejamento das empresas o custo fica cada vez mais elevado, assim encarecendo o transporte para buscar a matéria prima até o processo e a distribuição de produto final, não tendo uma boa remuneração estratégica para o setor, a infraestrutura do transporte gera transtornos a todos os envolvidos em maneira geral, é fundamental uma reestrutura de política da administração pública para melhorar o setor rodoviário no país diminuindo a carência do setor.

Palavras Chave: Remuneração Estratégica. Remuneração Tradicional. Administração Pública.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Justificativa.....	7
1.2 O problema de pesquisa	7
1.3 Hipótese de pesquisa	8
1.4 Objetivo geral	8
1.5 Objetivos específicos	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO:.....	9
2.1 Políticas Públicas na Gestão de rodovias e estradas	9
2.2 Gestão Pública na Gestão Logística.....	10
2.3 Gestão logística estratégica.....	11
3. METODOLOGIA	12
3.1 Tipo de pesquisa: bibliográfica e descritiva.....	12
4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS	13
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	15
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

1. INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário é importante para o bom andamento da cadeia logística e para o bom desenvolvimento das empresas, apesar de ser mais caro do que um transporte ferroviário, que pode transportar um volume de carga muito maior por viagem, e ainda é utilizado devido a sua flexibilidade de entrega em um tempo mais curto.

Uma grande vantagem do transporte rodoviário é que a carga pode ser fracionada, com diversas entregas em lugares diferentes, assim aproveitando e otimizando o espaço da carroceria do caminhão, utilizando o mesmo frete, que acaba sendo mais rentável para a transportadora e para o motorista, que automaticamente terá um frete a mais. Repercussão que já acontece em algumas Capitais de um país essencialmente rodoviário, os problemas verificados na malha rodoviária brasileira são preocupantes, que impedem o crescimento econômico e social e que necessitam de soluções urgentes.

No Brasil, um dos desafios da logística é adaptarem-se às grandes diversidades existentes, tanto relacionadas à infraestrutura das diferentes formas de transportes, condições das rodovias, portos, ferrovias, etc. O transporte rodoviário, predominante no Brasil, na década de 1950, governo de Kubitscheck, grande incentivo para alavancar o desenvolvimento econômico do país.

Porém, somente após três décadas houve um investimento para o setor de infraestrutura e logística, quando da criação da Contribuição de Intervenção do Domínio Econômico (CIDE), por meio da Lei 10.336 de 19 de dezembro de 2001, para a aplicação de recursos para estradas oriundo do abastecimento de combustíveis. Essa forma de transporte é caracterizada pela simplicidade de suas operações, mas existem os entraves, que começam com as estradas precárias. Existem trechos com até cinco buracos por metro quadrado de pista.

De acordo com o Departamento de Infraestrutura de Transportes (DNIT), 88% das estradas brasileiras não são pavimentadas e apenas 12% apresentam condições razoáveis de rodagem. Ainda, este tipo de modal de transporte é muito visado no roubo das cargas e a idade média da frota é elevada, em torno de 18 anos (FISHER, 2008).

A partir dos anos 90, as fronteiras geográficas desapareceram, as empresas passaram a enfrentar a realidade de uma etapa de crescimento que exigiu um amplo desenvolvimento de estratégias e soluções para um mercado global, que exigiu das empresas uma atuação rápida, e também que sejam oferecidos produtos e serviços de qualidade com bons preços. A melhoria da

qualidade dos produtos e serviços é exigência do cliente, mas alguns não querem pagar pelas melhorias.

Os custos são qualificadores, o nível do serviço prestado é um diferencial perante o mercado, a Logística é parte integrante do processo da cadeia de suprimento que se planeja, programa e controla o eficiente e efetivo fluxo produtivo, estocando bens, dimensionando serviços e informações relacionadas, além de transportar mercante os fretes até o ponto final do consumidor, visando sempre pela qualidade e os requisitos dos consumidores.

A Logística no Brasil ainda é recente, se desenvolve atualmente devido a grande competitividade, pode-se citar a entrada de grandes empresas multinacionais que prezam pela qualidade e eficiência ligados à Logística dos produtos que até então não eram conhecidas pelos empresários brasileiros.

Também a competitividade exige que as empresas desenvolvam vantagens em relação aos seus concorrentes relacionados a tempo, custo e nível de serviços. O gerenciamento logístico quando focado nos custos operacionais são uma ferramenta que tem objetivo de oferecer aos gestores um parâmetro de avaliação do desempenho compatível com os objetivos da empresa. A Logística veio para agregar valor ao produto, como gestão, através do produto e tipo de serviço por ela oferecido.

A redução dos prazos de entrega, maior disponibilidade de produtos, entrega com hora determinada, prazos de entrega cumpridos e facilidade na colocação dos pedidos são algumas das principais exigências dos clientes. As empresas devem estudar quais suas principais necessidades para manterem-se em competitividade e segmentando canais de distribuição, para atender as exigências do cliente.

O Brasil ainda se encontra em fase de transição e mudanças de conceito no que diz respeito à logística. Ao mesmo tempo em que alguns setores estão se dando conta da importância da aplicação dos conceitos de gerenciamento da logística, eles são pouco usados. Porém, o país deverá ainda passar por um longo caminho até alcançar o desenvolvimento da logística na indústria nacional e dos transportes (ROCHA, 2001, p.35).

A Logística no Brasil encontra-se em fase de desenvolvimento, grandes empresas começam a estruturar suas atividades logísticas utilizando esta nova perspectiva de integração. Em alguns setores, podemos observar aplicações da logística empresarial, como nos setores automobilísticos, de mineração e de exportação de produtos agrícolas (ROCHA, 2001, p.35).

1.1 Justificativa

O trabalho justificou face às dificuldades encontradas todos os dias por várias empresas brasileiras consequência de logísticas mal planejadas. Existem também problemas com fluxo de produção, dificuldade nas malhas rodoviárias, então, buscou-se realizar estudo sobre qual a importância da logística no Brasil, quais seus benefícios e dificuldades. O objetivo desse estudo foi conhecer os processos logísticos no Brasil.

Uma das grandes dificuldades que as companhias encontram para realizarem uma abordagem integrada para logística e gerenciamento de distribuição é a falta de informações sobre os custos (ROSA, 2007).

Para identificar problemas que surgem em diferentes níveis operacionais, cita-se o gerenciamento logístico, que é ocasionado por impactos diretos e indiretos em decisões específicas. A tomada de decisão traz resultados imprevistos em outras áreas, influenciando no padrão dos pedidos dos clientes, e podendo causar custos adicionais (ROSA, 2007).

A Logística incorpora diversos fatores que ultrapassam a simples ideia de movimentação de carga. Nesse estudo foi abordado o transporte terrestre, pois se trata de um dos elementos mais importantes em função do impacto que produz nos custos, no nível de serviço e nas demais variáveis logísticas (ALVARENGA; NOVAES, 1994).

Pergunta-se: Quais as condições das estradas e rodovias no Brasil e quais impactos causam no transporte logístico relacionado aos custos, demora na distribuição de matéria-prima e produtos acabados, e quais danos traz à toda cadeia produtiva e consumidora?

1.2– Problema de pesquisa.

Quais as condições das estradas e rodovias no Brasil e quais impactos causam no transporte logístico relacionado aos custos, demora na distribuição de matéria-prima e produtos acabados, e quais danos traz à toda cadeia produtiva e consumidora. Baseado nesses questionamentos sera feito as pesquisas.

1.3– Hipótese de pesquisa

Uma das principais motivações para realizar esse trabalho foram conhecer os impactos causados pela cadeia de suprimentos, pois o tempo de entrega e custo de movimentação depende do transporte que será utilizado, e devido a falta de investimentos nesse ramo, o transporte que é mais usado no Brasil é o rodoviário, mas, devido à localização dos fornecedores ou clientes isso pode levar mais tempo, e atrasar, principalmente após a implantação da Lei No 12.619/12 que regula a profissão dos motoristas, carga horária não pode ultrapassar 10 horas diárias, o que deve gerar um novo planejamento por parte das empresas, e assim precisam se adequar a essas mudanças que foram propostas, tanto nos cenários social, cultura, econômico, político, trazendo melhora nos problemas existentes e oferecendo bom nível na prestação de serviços aos seus clientes, com um bom planejamento, evitando desperdícios.

Essa legislação mostra um caminho de mudanças para os motoristas e empresas, que terão que buscar alternativas para cumprir as normas previstas na Lei No 12.619/12 e no caso de não cumprimento serão penalizadas.

1.4 Objetivo geral

- O objetivo geral deste trabalho é estudar a importância e os benefícios que trazem a logística bem aplicada dentro do transporte em rodovias do Brasil, visando redução dos custos logísticos e maior agilidade na entrega dos produtos ao destino final.

1.5 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Verificar quais as principais dificuldades encontradas nos dias atuais referentes à logística;
- Identificar as principais qualidades da área de logística do Brasil,
- Pesquisar sobre a história da logística no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 Políticas Públicas na Gestão de rodovias e estradas

Segundo (Couto 2005), política pública é aquilo que o estado produz como sendo resultado do seu funcionamento ordinário, e assim a produção de políticas públicas depende da política constitucional e da política competitiva, sendo que a constitucional define duas coisas, que são primeiro o parâmetro de competição que a política pode se desenvolver e em segundo lugar os conteúdos legítimos das políticas públicas realizadas como um jogo político, mostrando assim programas governamentais de ação que tiveram início, que foram interrompidos, alterados ou que terão prosseguimento.

As políticas públicas no Brasil atuam em diversos setores da sociedade, porém é necessário analisar o que está sendo planejado e se realmente essas políticas estão ocorrendo de maneira sustentável e correta. Nesse trabalho, cita-se principalmente o campo da infraestrutura – transporte, onde a política de sustentabilidade assume papel destacado, sabendo-se da importância e necessidade de um planejamento e monitoramento cauteloso e frequente.

O transporte é de fundamental importância para as cadeias produtivas quando relaciona-se com o tempo e sua qualidade, pois é de grande valia para a competitividade dentro do país, sendo importante também infraestrutura adequada, gerando assim economia de tempo e evitando desperdícios, além de outras diversas vantagens. Conforme (Rodrigues 2007) diz, o desenvolvimento de uma nação precisa, como um de seus elementos básicos, de um transporte eficiente.

Falando um pouco da história, em 1950, o transporte rodoviário representava 38% do transporte de cargas no Brasil, e foi nessa época, que com o Plano de Metas, utilizou-se as políticas públicas, objetivando promover o processo de industrialização e urbanização do país, e como consequência houve um incremento da movimentação das cargas e automóveis, atendida pelos grandes investimentos nas redes de rodovias, um fenômeno conhecido como rodoviarização (BNDES, 2008).

A criação do Fundo Rodoviário Nacional (FRN), em 1945, fez com que fosse possível o rápido crescimento dos investimentos na infraestrutura rodoviária. No início o fundo era formado pelo IUCL e, depois, com parte da arrecadação de um imposto sobre os serviços rodoviários de transporte de cargas e de passageiros e uma taxa incidente para a implantação da infraestrutura rodoviária. Assim, uma parte dos recursos

também se destinava aos Estados na realização dos investimentos rodoviários, e em 1960, o modal rodoviário já era 60% da matriz nacional de transportes de cargas (BNDES, 2008), valor que se mantém até os dias atuais. Assim, há a participação reduzida das ferrovias e modal aquaviário, as rodovias apresentam total importância para o país, e as condições de tráfego tem relação com os índices de inflação e assim influenciam diretamente nos preços dos alimentos. A infraestrutura dos transportes traz à pauta o assunto investimento, pensando na importância da competitividade e qualidade dos serviços prestados.

2.2 Gestão Pública na Gestão Logística

A busca na integração logística objetiva a otimização de resultados produzidos em toda a cadeia, para aumentar o valor dos seus bens e serviços ofertados. Falando-se do setor público, a criação do valor público pode caracterizar-se quando ocorre ao menos um destes: aumento da qualidade ou quantidade de serviços produzidos por recursos despendidos, redução dos custos - falando-se em termos financeiros e organizacionais, para que consiga alcançar o aumento dos níveis de produção correntes, a ampliação da capacidade de identificação e satisfação das necessidades e buscas dos cidadãos, como justiça e igualdade na prestação dos serviços públicos, além da elevação da capacidade de inovar das organizações públicas (MOORE, 2002).

O principal desafio da integração logística é redirecionar a tradicional ênfase na funcionalidade em um esforço para se concentrar na realização do processo: onde o menor custo do processo não significa o menor custo em cada uma das etapas. (BOWERSOX et al., 2007:7, 281).

Busca-se que a integração logística traga benefícios como aumento da capacidade de resposta e velocidade das etapas da cadeia de suprimentos; diminuição ao mínimo da variante na oferta dos produtos e serviços; otimização de estoques e custos de transporte; melhoria da qualidade dos serviços (STARKS, 2006).

2.3 Gestão logística estratégica

O Brasil sendo um País com grande dimensão continental, o gerenciamento estratégico da logística se transformou em um ponto muito importante para o desenvolvimento das organizações. Com foco constante pela eficiência em um ambiente cada dia mais competitivo, fez com que muitas empresas mudassem sua estratégia e as mesmas começaram a introduzir uma fatia de seus recursos financeiros e humanos no treinamento e desenvolvimento nos processos logísticos.

Desta forma é muito importante uma boa gestão para estabelecer metas positivas e não negativas, mas também temos variáveis na logística, isso em qualquer organização ou país, um ponto importante é o auto custo de uma logística, a uma deficiência nos recursos “tipo” transportes, no Brasil a poucas rotas, dependendo do estado ou região apenas uma rodovia, indiferente do tipo de transporte que é utilizado, e, ainda as mudanças nas legislações locais.

Modelos de logística “ideal” para obter sucesso pelas empresas, falando em nível mundial, que, inclui treinamentos para qualificar e estratégia organizacional, garantir a satisfação do cliente, a excelência na logística interna, estar no mesmo rumo da cadeia de suprimentos, com alguns ajustes e uma boa equipe a logística, e ainda, consegui ser totalmente eficiente e competitiva. Ademais, que mantém a qualidade de seus produtos e a rapidez com eficiência chegando ao cliente e ao consumidor final.

Em suma, “modelo de logística ideal, deve presar que todos os processos internos sejam eficientes, desde a manufatura, administrativo, manutenção e qualidade a logística consegui suprir suas necessidades tendo um custo mais baixo para ampliar a competitividade externa.

Para alcançar bons resultados é necessário que colaboradores sejam eficientes, desde a diretoria, gerencia, coordenadores, motoristas, chão de fábrica entre outros. É muito importante manter alinhamento com cliente, mantendo a fidelidade de prazos com o memo. Assim é possível agregar valores e analisar todos os processos o que facilitará futuros processos logísticos do dia a dia.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa: bibliográfica

Para desenvolver esse estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Primeiramente, uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2010) esse tipo de pesquisa “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado”, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. “em seguida, realiza-se a leitura exploratória do material selecionado”.

Segundo Gil (2010, p. 59)

Esta é uma leitura do material bibliográfico que tem por objetivo verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa. Após a leitura exploratória, procede-se para sua seleção, ou seja, à determinação do material que de fato interessa a pesquisa[...] A leitura seletiva é mais profunda que a exploratória, todavia, não é definitiva.

Foi realizada uma pesquisa acerca das políticas públicas de infraestrutura de estradas e rodovias na perspectiva de melhorias da logística nos seguintes autores pesquisados (ALVARENGA, 1994; BOWERSOX, 2001; COUTO, 2005; FISHER, 2008).

4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A ineficiência nas infraestruturas de transporte é determinada por sua disponibilidade nos locais e condições em que são demandadas e pela maneira como as finalidades que foram projetadas.

Assim, quando essas situações não podem ser observadas, as ineficiências advindas causam impactos negativos em toda a cadeia de transporte, tanto para os operadores, quanto para a população economicamente ativa ou para o ambiente, e esses impactos contribuem para o chamado Custo Brasil, que envolve o aumento dos prazos de entrega, custos de frete, tempo de viagem, número de perdas, risco de avarias nas cargas, preço final do produto a ser comercializado e do índice de emissão de poluentes (CNT, 2014).

As deficiências no planejamento integrado, no desenvolvimento de projetos, no investimento de recursos em infraestrutura e na capacidade de execução em conformidade com os projetos e os seus cronogramas estão entre os diversos fatores que fomentam a baixa competitividade.

Desequilíbrios na matriz de transporte, com níveis diferentes de eficiência na operação dos modais, a disparidade entre regiões e a dificuldades de circulação de bens e pessoas, têm sido conduzido pelas lacunas no planejamento e no desenvolvimento de um sistema de transporte integrado. Tanto no transporte de passageiros como no de cargas, mesmo com predomínio de alguns modais em relação aos outros, são encontrados problemas que exigem intervenções prioritárias em todos os modais (CNT, 2014).

O transporte rodoviário, apesar de sua predominância na repartição modal, aponta em sua infraestrutura problemas resultantes de deficiências no planejamento, na execução e na manutenção. Deficiências que foram extensamente identificadas na Pesquisa CNT de Rodovias 2013, onde ficou clara a extensão dos problemas das rodovias brasileiras, em termo de pavimento, sinalização e geometria.

A comparação com países de dimensões semelhantes, tanto da extensão de rodovias pavimentadas como da extensão de rodovias com mais de uma faixa por sentido, constata que o Brasil apresenta uma grande desvantagem competitiva em relação aos países em questão, ficando abaixo dos valores médios para o conjunto de países. O grande número de rodovias em condições precárias de conservação e

funcionalidade, como a idade média da frota rodoviária elevada, aumentam os riscos de acidentes e de danos nos veículos, tendo como consequências significativas o elevado número de vítimas e a emissão de poluentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O setor de transporte – logística é muito importante para o desenvolvimento da nação, pois através dele os produtos chegam às mãos de seus consumidores, o setor é motivador da indústria, pois sua estrutura precisa de veículos, navios, portos, estradas, entre outros, que constituem a cadeia produtiva, gerando assim muitos postos de trabalho, tanto no setor industrial, quanto comercial e de serviços.

Pode-se citar um sistema de transporte eficiente, poderia, com a integração dos diferentes modais, o que possibilitaria o aproveitamento total das matrizes para cada circunstância de transporte, existindo a complementação entre os setores ao invés de disputa, possibilitando assim diminuir custos e melhorar a qualidade dos serviços, contribuindo também para o desenvolvimento econômico.

O modal rodoviário apresenta destaque na matriz de transporte brasileira, devido sua grande participação na movimentação de cargas, no entanto, observa-se a necessidade de uma infraestrutura mais adequada que permita o melhor desenvolvimento do país. A malha rodoviária pavimentada pode ser comparada a uma pequena parcela da malha rodoviária total, e tem apresentado crescimento moderado nos últimos anos, devida à pouca ação em relação à manutenção e melhoria da qualidade das rodovias pavimentadas, comprometendo a produtividade.

Um dos problemas do transporte rodoviário é o roubo de cargas, que aumentando a cada ano, e a forma de abordagem dos assaltantes é uma das grandes preocupações, pois estes estão cada vez mais “capacitados”. Para prevenir que os roubos aconteçam, as empresas precisam investir para melhorar o processo de gerenciamento de riscos, também o sistema de rastreamento e monitoramento.

O setor de transporte também sofre com o aumento no valor dos combustíveis, o que afeta diretamente a prestação do serviço, o custo mais elevado na movimentação de cargas tem reflexos negativos, tanto para as empresas, em termos de competitividade, como para os consumidores, que acabam pagando um preço final onerado.

As infraestruturas de transporte são elementos importantes para o desenvolvimento econômico e social do país. Devido a sua relação com todos os outros setores produtivos. O fluxo de pessoas e bens depende do seu desempenho, no próprio território como para além das fronteiras.

É preciso que sejam minimizados os custos do transporte, que correspondem a uma significativa parcela do Produto Interno Bruto, diminuindo o impacto na economia. Essa diminuição depende da qualidade da oferta das infraestruturas de transporte, assim como a integração dos seus modais e a eficiência da gestão.

No Brasil, observa-se um quadro de carência nessa oferta, ao estágio que a cadeia produtiva e os mercados consumidores se encontram em crescimento e requerem mais e melhores serviços.

Em um ambiente globalizado, a competitividade do país depende em grande parte do adequado desempenho das suas infraestruturas de transportes. Uma considerável parcela da infraestrutura de transporte, especificamente o terrestre, está inadequado, precisando de manutenção, conservação, novas construções, modernizações. Algumas rodovias estão operando no limite ou até acima da sua capacidade, e outras necessitam de manutenção, o que dificulta o crescimento do país e provoca reações negativas, como no tempo de viagens, no custo, no número de acidentes e nos níveis de emissão de poluentes.

Sugeri políticas públicas visando investimentos em infraestruturas de transporte terrestre, haja vista que esses não estão sendo suficientes às demandas atuais e esperadas. A realização dos investimentos tem estado abaixo dos valores planejados e autorizados. Nos próximos anos, com a necessidade de modernização dos sistemas de transporte do país, presume-se a necessidade de expressivos e constantes investimentos, conforme uma lógica de integração dos diversos modais. Embora, nesse estudo, não foram consideradas a integração dos diversos modais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, A .C.; NOVAES, A .G.. Logística Aplicada - Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1994, p.254.

BOWERSOX, D., CLOSS, D. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

COUTO, C. G. Constituição, competição e políticas públicas. Lua Nova: Revista de Cultura e Política São Paulo: Lua Nova, v. 65, 2005.

FISHER, S. Intermodalidade e Operações Logísticas. Associação Brasileira de Metalurgia e Metais. 27º Seminário de logística--PCP Suprimentos. Porto Alegre/RS. Jun.2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. P 184.

GIL, Antônio Carlos.2008. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. Atlas, p. 9-31. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOORE, M.H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Brasília: Enap, 2002.

http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/23082018td_1668.pdf,(Pequi sa Feita em 20/06/208)

ROCHA, P.C.A. Logística e Aduana. São Paulo, Aduaneiras, 2001. 170 p.

RODRIGUES, P. R. A. Introdução aos sistemas de transportes no Brasil e à logística internacional. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

ROSA, A. Gestão do Transporte na Logística de Distribuição Física: uma análise da minimização do custo operacional. 2007. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão em Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

STARKS, G. The evolution and adoption of a supply chain focus in public organizations. Contract Management, May 2006.

http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/23082018td_1668.pdf