

Processos de transferências de bebidas usando dedicadas e spots em uma multinacional sediada na região de Londrina-PR

Antônia Maria Gimenes, Haroldo Dib Ramos, Luiz Carlos Mariano Junior, Tharles Oliveira Nogueira.

Resumo

O presente artigo teve como objetivo geral pontuar diferenças nas operações de transporte de produto acabado de uma indústria de bebidas para os seus distribuidores, tendo como base as dedicadas e *spot's* se entender toda a operação do início ao fim e suas diferenças. Os objetivos específicos foram levantar em caráter exploratório a fim de determinar onde estão as maiores falhas da operação, sugerir novos conceitos para melhorar seu fluxo de operação e o de verificar qual forma que possa ficar ainda mais viáveis sua dinâmica e propor sugestões de melhoria para empresa pesquisada. A justificativa foi aprofundar de forma geral na operação feita nas duas situações e com o estudo do movimento por trás das emissões de documentos de transporte. A metodologia utilizada foi pesquisa de campo, referências bibliográficas e uma entrevista com um supervisor da área de logística responsável pela administração da frota, com uso de questionário, livros e artigos para embasar esse estudo. Conclui-se que mostrando que com a participação do contratante e contratada o desenvolvimento do projeto e análises de resultados poderá atingir resultados melhores e ter maior rentabilidade nos resultados finais. As sugestões propostas foi uma reunião com os responsáveis da área para compreensão dos resultados positivos e negativos referente à retirada de pedidos com as metas alcançadas e aos atrasos de carga e descarga, como outras que seguem no desenvolvimento do artigo.

Palavras-Chave: Dedicada, Spot, Frete.

ABSTRACT

This article had as an objective to show the differences in operations of finished product's transport from an industry of drinks to yours distributors, based on "Dedicated fleet and Spot's" and to understand all the operation from the beginning to the end of its differences. The specific objectives were to raise in an exploratory way and to determine where the greatest failure of the operation are, suggest new concepts to improve its operating flow and to check which way you can get even more viable dynamics and propose suggestions for improvement for the company searched. The justification was to deepen in general in operation done in both situations and the study of the movement behind the emissions of transport documents. The methodology used was field research, bibliographic references and an interview with a supervisor of logistics responsible for fleet management, with the use of questionnaire, books and articles to support this study. It concludes that showing the participation of the contractor and the contracted the projects development and analyses can achieve better results and have greater profitability in the final results. The suggestions proposed were, a meeting with the responsible to understand the positive and negative results related to withdrawal requests with the aim achieved and to cargo delays and unloading, as other developed in the following article.

Keywords: Dedicated, Spot, Freight

¹Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos; ¹Consultor, Palestrante, especialista em administração, Professor do ensino superior - FACULDADE INESUL; ¹Tecnólogo em Processamento de Dados, Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação, Mestre em Sistemas de Gerenciamento de Telecomunicações, Doutor em Ciência da Educação, Professor e Coordenador de Pesquisa. ^{4/5}Acadêmicos do Curso de Tecnologia em Logística pela Faculdade INESUL

INTRODUÇÃO

A posição das transportadoras hoje no âmbito logístico é de grande importância para as empresas na redução de custo e melhorando o nível de serviço, e atuando como prestadores de serviços, sendo decisivas no resultado final da Cadeia de Suprimentos partindo inicialmente do recebimento de matéria-prima na fábrica fabricando o produto, passando pela expedição enviando para os CD's que por sua vez distribui para os pontos de vendas (PDV), deixando mais próximos do consumidor final. Em toda sua cadeia está o transporte por meio de frota fixa ou terceirizado.

A presente pesquisa teve como objetivo principal pontuar reais diferenças entre a modalidade dedicadas *spot's*, dentro de uma operação, no âmbito de transferência de produtos acabados, ou seja, "fábrica x centro de distribuição (CD) x fábrica" na região norte do Paraná, e também entender o funcionamento dessas operações analisando e especificando suas atividades.

Empresas tomadoras de serviços podem optar por algumas dessas modalidades. Para defini-las analisam-se seus pontos fracos e fortes, apontam-se suas diferenças e onde elas podem ser aplicadas.

Seus objetivos específicos foram: Levantar em caráter exploratório para determinar onde estão as maiores falhas da operação, sugerir novos conceitos para melhorar seu fluxo de operação e verificar qual forma que possa ficar mais viável e propor sugestões de melhoria para empresa pesquisada.

Justifica-se a relevância do presente artigo a importância do estudo do tema em questão, aprofundar e abranger maiores informações em campo diretamente com o dia a dia das operações sobre o assunto já que pouco se encontra em forma bibliografia e nos sites dedicados ao assunto.

Quando se pensa em grandes empresas do ramo logístico nota-se que suas transferências são feitas por empresas terceirizadas em alguns casos encontra-se mais de uma empresa fazendo o mesmo serviço com metas e quantidade de equipamentos disponíveis ao contratante.

Os operadores logísticos contratados pelas grandes empresas buscam parcerias para que seus custos sejam reduzidos e cada vez mais consolidadas suas parcerias.

A metodologia no presente artigo foi de caráter qualitativo, descritivo, exploratório e in loco. A empresa pesquisada e o CD e uma das maiores cervejarias do país situado na região norte do Paraná.

DESENVOLVIMENTO

Operador logístico (transporte)

De acordo com o dicionário de português, transportadora é a designação referente aos estabelecimentos comerciais que são responsáveis pelo transporte de mercadorias, mudanças e etc. Nas operações logísticas o transporte rodoviário é o mais visto, sejam com vários modais entre eles ferroviário, marítimos e aéreos apesar de muitas vezes vermos grandes movimentos desses modais pelo Brasil não são eles empregado todo o conhecimento sobre o setor de transporte, pois, esse setor engloba vários outros setores compondo a Administração da Cadeia de Suprimentos conhecida com o termo *supply chain*. Para BOWERSON, CLOSS,(2007)declara que as operações de transportes são as mais visíveis e que não representa toda a informação e papel do transporte sobre a cadeia de suprimentos.

Uma transportadora pode-se caracterizar nos seguintes processos: os processos *inbound* ou *outbound*. Detalha-se o processo *inbound* como o conjunto de operações que ligadas ao *supply chain* administrando também o transporte por formas conhecidas, servindo nos carregamentos, descarregamento e armazenamento de produtos da matéria prima até o produto acabado. Já o processo *outbound* tem por característica frotas fixa e dedicadas, transportes de urgência e especializados.

Esses processos são o que distingue uma operação da outra é comum encontramos os dois tipos de empresas. Podem-se comparar esses sistemas como: *inbound* tem seu foco não só o sistema de transferências e sim também como agregar serviços e oferecendo seus espaços físicos aos seus clientes estocando seus produtos de acordo com suas especificações, porem seus custos é ainda maior e normalmente deve ter um alto giro para que se torne viável sua operação, na contra mão às empresas de *outbound* tem seu foco apenas nos sistemas de transferências e não trabalham com a armazenagem do produto transferido e seu

custo tende-se pela quantidade, quanto mais viagens mais lucro menos viagem mais prejuízo contabilizado por seu contrato ser fixo exige-se que as carretas sempre rodando para que possa pagar sua operação.

As transportadoras obtêm os seus rendimentos através da prestação de serviço, e busca cada vez mais a diminuição dos seus custos para que possa aumentar cada vez mais seus lucros.

Diferenças entre Dedicadas e Spots

Transportadoras ao serem contratadas por alguma empresa elas podem oferecer alguns tipos de serviços ao contratante desde um simples transporte com baixo volume ou também com contratos de exclusividades, quando se trata de um contrato de exclusividade tende-se trabalhar com metas há cumprir tais como: Tempo, consumo, perdas e avarias desgastes do equipamento e da mão-de-obra. BOWERSON, CLOSS, (2007) “As transportadoras, como intermediaria, têm uma perspectiva um pouco diferente. Ela tem como objetivo aumentar sua receita bruta mediante a transação, ao mesmo tempo minimizando os custos necessários para concluir a transação”.

Todo esse esforço deve ser para que melhorar o desempenho da operação otimizando custos e esforços empenhado em todos os setores da empresa tanto contratante e contratada. O sistema dedicado é considerado uma parceria entre empresas que querem ter sua frota terceirizada trazendo maior flexibilidade para o embarcador.

“Observa que no Brasil, as empresas realizam a distribuição de bebidas por meio de Centros de Distribuição Próprios, Centros de Distribuição Terceirizados, com frota própria, terceirizada ou mista em épocas de muita demanda”.(PEREIRA, 2008)

A operação *spot* também se enquadra como um prestador de serviço terceirizado, mesmo sem vínculo algum com a empresa contratante e contratada pode operar esse sistema, qualquer um que tenha um cadastro junto à transportadora ou com uma simples carta de requerimento de carregamento criados dentro da transportadora solicitante esse documento deverá conter os dados da

carreta e motorista para que seja emitido seu CT-E (Conhecimento de transporte eletrônico).

Todo tipo de transferência deve ser bem analisado, pois qualquer decisão estratégica errada na hora de contratar poderá acarretar em prejuízos e sobras de serviços.

Poderá caracterizar *spot* carretas agregadas que tem apenas vínculos de prestação de serviço para uma ou varias retiradas de pedidos exigidos no dia. Com a tecnologia empregada, os sistemas de manifesto e embarques de carga são automaticamente feitos e enviados para os órgãos distritais, estaduais e nacionais.

Dedicadas

A frota dedicada se caracteriza pelo seu contrato e disponibilidade para o contratante que exige exclusividade total da empresa contratada tendo que disponibilizar a quantidade necessária de equipamentos e mão de obra. Com a busca por melhores resultados uma grande ferramenta usada nas dedicadas são as tecnologias de rastreamento que como todas as outras formas de carregamento também têm no caso das dedicadas seu tempo cronometrado.

Os programas são desenvolvidos para melhorar seus rendimentos nas estradas sempre que o embarcador o quiser, terá disponíveis informações necessárias. De uma forma mais simples uma dedicada caracteriza-se pela disponibilidade de espaço físico (lotação) e horário.

Com o contrato de dedicada o contratante pode sempre optar por determinar o ano mínimo de fabricação e o tipo de reboque que deverá ser posto nas suas operações, as carretas devem sempre estar devidamente regularizadas e com ótimas condições de rodagem, pois por ter seu frete fixo as carretas devem parar somente pra manutenções periódicas como troca de pneus, óleo, e paradas para descanso dos motoristas. BERTAGLIA, (2009) afirma que “operar com equipamentos obsoletos pode comprometer os processos produtivos e reduzir a competitividade em termos de qualidade, velocidade e custo”.

A obrigação da transportadora contratada é manter o veículo sempre em ótimas condições, a contratação e dispensa de mão de obra, seguros e

rastreamentos além de ter que cumprirem todas as metas de tempo cargas e descargas e traçar sempre as melhores rotas a ser percorrido.

O contratante já não tem tanto dever, porém um dos grandes desafios é organizar o estoque que na maioria das vezes está abarrotado e, ou, por falta de organização o tempo de carga e descarga sempre fica prejudicado, no não cumprimento de algum item, cláusula de contrato implicam em multas de ambas as partes. A no âmbito da logística, em especial no setor de transporte a operação dedicada tem como finalidade aumentar os lucros e um melhor dinamismo no fluxo de transferências e entregas. BOWERSOX e CLOSS, (2007) Para os autores abordam no texto que os operadores logísticos existem para satisfazer às necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção.

A opção de frota dedicada é inteiramente voltada para um grande volume de transferência e urgência, sendo que a carreta dedicada sempre terá preferência nas operações de carga e descarga, pois sempre deverá cumprir as metas de tempo proposto, softwares a cada dia são criados e aperfeiçoados constantemente abrangendo todos os mapas de rodagem, cálculos de rodagens, cálculos de descanso, pois esses programas operam com todas as informações possíveis para que possa operar com mais informações e obter melhores resultados.

Quando se fala em operação dedicada, podemos entender que a rota que faz uma carreta ou um caminhão truck pode ser de âmbito nacional e internacional dependendo da necessidade e complexidade da operação.

Essa operação não restringe apenas sobre veículos automotores mais todos os que são usados para transportar matérias-primas e produto acabado de uma origem a um destino. Dentro dessas operações poderá ser utilizado dois ou mais tipo de modais essa operação chama-se transbordo.

“Distribuição física de bebidas no país se dá basicamente pelo modal rodoviário nas curtas e médias distâncias, com coleta e entrega de ponto a ponto. Para longas distâncias, o autor afirma que as empresas Coca-cola e AMBEV também se utilizam o modal ferroviário e estão implementando o rodo-trilho” (PEREIRA,2008)

Spot's

As transferências tipo *spot* são basicamente carretas agregadas em transportadoras e não tem nenhum vínculo com as empresa que prestam serviço.

Transferências *spot* são de características de serviços terceirizadas e seu foco é a prestação de serviço, puxadas *spot* diferente das dedicadas não tem prioridade nenhuma e seus custos ficam a cargo do proprietário da carreta ou caminhão e não tem nenhuma obrigação de exclusividade com a empresa que está descarregando as transportadoras optam por esse tipo de serviços quando não conseguem atender a demanda de pedidos retirados no dia. Normalmente as puxadas *spot* são usadas para cargas fracionadas tendo um alto custo de frete aos embarcadores.

“Classifica as operações e o gerenciamento de transporte em duas economias. São elas: Economia de escala e economia de distancia. A economia de escala é obtida com a diminuição de custo de transporte por unidade de peso com cargas maiores. Cargas fechadas (CF) (isto é, carga que utilizam toda a capacidade do veículo.), por exemplo, tem um custo menor por unidade de peso que as cargas fracionadas (CFr), (isto é, carga que utilizam parte da capacidade do veículo) (BOWERSOX E CLOSS, 2007)

O único contrato que um *spot* tem é seu manifesto (carta-frete), não havendo qual quer vinculo com a transportadora e contratante. Com a tecnologia hoje são como CT-E e DACTE (Documento Auxiliar de Cargas e Transporte Eletrônicos) ambos os documentos necessários para documentar e assegurar o serviço prestado pelas partes interessadas comprovando assim a sua descarga no lugar proposto. Dependendo da situação no caso o fluxo de cargas transferidas de um lugar para outro é muito mais viável o procedimento *spot* por seu custo geral ser menor, deforma mais simplista o carreto *spot* serve para suprir os gargalos.

Como citado o processo usado nos dias é eletrônico e tudo esta interligado com a Receita Federal. Os dois têm a mesma função porem o CT-E é mais completo e o DACTE é uma forma mais simplificada, as informações que compõe o CT-E são os dados da origem ou remetente e o destinatário da entrega, o peso total, quantidade de volumes quando unitizado, valor e numero da nota fiscal, e valor do frete.

A finalidade do CT-E é apenas na parte jurídica, pois é garantida pela assinatura digital do emitente, sendo uma garantia de autoria e integridade e também a recepção e autorização pelo Fisco, sendo essencial seu porte e posso pelo motorista, já o DACTE se caracteriza com os seguintes itens: conter a chave numérica para consulta do CT-E, auxiliar na escrituração, deve ser impresso pelo emitente, deverá ser portado pelo motorista na hora da transferência, seu layout poderá ser trocado desde que não prejudique a leitura do código de barras pelo

leitor óptico e mediante autorização de cada federação envolvida haverá uma abertura para a alteração do layout do DACTE e é previsto em Ato COTEPE para ser adequado as prestações porem deverá ser mantido os campos obrigatórios do CT-E constantes do DACTE.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS COLETADOS

De acordo com o estudo pode-se caracterizar que a empresa que foi estudada se enquadra na forma *outbound*, pois sua característica de trabalho é de frota fixa dedicada fazendo sempre a rota da fabrica x CDassim adotando uma forma de operação especializada e urgência para atender a demanda do embarcador a empresa investe em equipamentos novos para que a quantidade transportada possa ser maior a cada renovação de frota e maior o custo beneficio reduzindo paradas para manutenções e a redução de poluentes no meio ambiente.

Pode-se perceber que o tipo dedicada é usado para alcançar metas, pois seu uso continuo se da na quantidade transportada e não por custo de transporte.

“As empresas tende ficar cada vez mais cientes sobre vantagens de operações dedicadas e soluções integradas, pois tem um papel fundamental na redução de custo de operações e processos logístico”.(PAOLINELLI, 2014)

Com uma frota renovada tem um aumento de km rodado por um consumo menor, é exigido por parte do embarcador que a frota seja renovada a cada 2 (dois) anos sem exceção e com um especificações como aro de aluminio por ser mais leve e muito resistente não precisa de tanta força para girar tendo o desempenho melhor que o da roda de ferro. Como toda empresa prestadora de serviço não é diferente que ela tenha suas metas a ser alcançadas podemos destacar que a empresatrabalha com lucros e não trabalha com uma quantidade “x” de carretas, o que determina a quantidade é o fluxo com que sai os pedidos, ou seja, deverá atender conforme a sazonalidade do produto, pois por se tratar de bebidas alcoólicas e não alcoólicas temos que identificar o clima sendo que em meses quente o fluxo de saída do produto é maior, pois sua procura nos *PDV's* (ponto de vendas) é muito maior que na época do frio. Um produto que requer maior giro é o caso do produto *chopp*, pois sua validade é pequena e sua puxada está toda atrelada a sua venda.

“A importância desse controle para não ocorrer custos extras nas operações, e que produtos com prazos de validade merecem maior atenção, o correto seria ser controlado separadamente dos demais”.(BERTAGLIA, 2009)

Como já explicado, a empresa trabalha com margens de lucros e rotatividade de equipamento logístico (carretas) para que possa atender a demanda do embarcador, com metas altas a positividade da empresa esta diretamente ligada à parte financeira e contratante sendo que tudo gira em torno da produtividade alcançada pelo intermediário.

Com as metas estipuladas pelo embarcador pode-se notar que a cada balanço feito pela empresa o saldo torna-se positivo, está diretamente ligada a produção sendo quanto mais viagens mais lucro, mais a empresa contratante às vezes não consegue manter certo padrão, pois deixa de cumprir algumas metas de carga e descarga, porém quando não atingidas essas metas torna prejuízo, pois por se tratar de produtividade seu custo de cobrança é baixo.

O grande desafio também se dá, pois um fato que está relacionado ao lucro e prejuízo da empresa é o macro-ambiente nesse caso específico é estradas mal cuidadas, alto custo de combustível e pedágio e outras situações que estão ligadas diretamente a políticas internas do país.

Tratando de uma empresa terceirizada a transportadora tem a responsabilidade com todos os custos isentando o contratante de qualquer responsabilidade na manutenção, contratação de efetivo e insumos para implementar a operação como combustível e peças sua manutenção se dá por meio de licitações ou seja menor custo para manutenção ganha o direito de trabalhar fixo, as empresas que trabalham não chegam a ser parceiras e sim prestadoras de serviços não tendo vínculo com a transportadora atuando apenas na região da filial Londrina.

Para que não haja parada a transportadora tem que programar o rodízio de motorista, pois a lei trabalhista determina parada para descanso e refeição, quando uma viagem é muito longa pode ir de dois a três motoristas, devido à carreta ser nova ela comporta os motoristas de forma confortável e adequada para que eles possam descansar a cada intra-jornada não havendo a necessidade de varias paradas. A área de atuação da empresa se da em todo o território nacional não

ficando presa a um só embarcador criando assim outros vínculos de dedicada ou *spot* abrangendo sua área de atuação.

Como o próprio nome sugere a operação dedicada impõe que a operação seja inteiramente restrita ao embarcador tendo metas de tempo cumpridas, um dos maiores desafios encontrados no micro-ambiente é fazer com que o embarcador cumpra as metas de tempo por ele estipulado seu não cumprimento leva a quebra e a não conformidade de tempo de carga e descarga e viagem de um ponto ao outro.

De acordo com o profissional da área entrevistado projeções são feitas e são claros os resultados evidenciando que quando cumpridas no mês a rota mais curta a ser feita consegue atingir até 30 (trinta) pedidos retirados no mês contribuindo com o lucro e melhorando com os números levantados no final de cada balanço.

Foi aplicada uma pesquisa para o supervisor da área com 20 perguntas que segue abaixo a análise da mesma. A empresa hoje conta com aproximadamente 300 colaboradores, dentre eles de 16 colaboradores compõe as operações de transferências dedicadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo aos objetivos propostos no presente artigo, foram detectados vários itens de suma importância com pertinência ao tema, desde sua revisão bibliográfica até a parte prática exposta.

Conclui-se que com o presente artigo que as formas de operações de transporte e estratégias adotadas na prestação de serviços que as empresas devem ter suas metas e superá-las, porém com dificuldades por parte do embarcador cumprir suas metas.

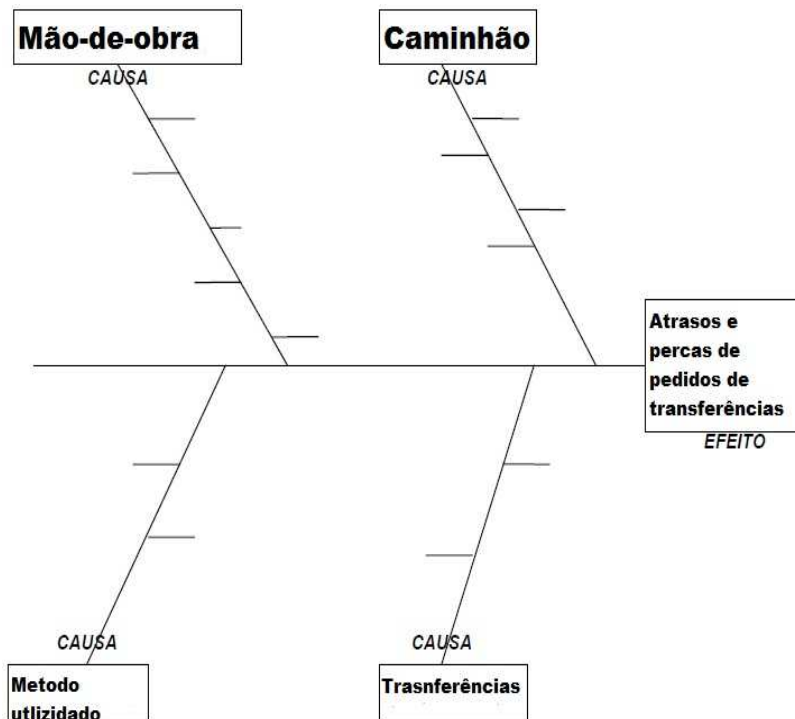
Para melhores resultados e maior obtenção de lucros, as operações são todas cronometradas, e, a toda falta de não cumprimento do tempo resultam em péssimos resultados e atrasos até perca de pedido do dia.

Para a solução do problema foi sugerido uma avaliação, e a utilização do *brainstorming*, que se caracteriza com perguntas como: o que é? , quem o utiliza? , quando? , por quê? Sua estrutura deverá ser composta com um dos dois tipos de estrutura do *brainstorming*, seja ele, estruturado e não estruturado.

Como também foi sugerido que à forma de estruturado onde os responsáveis pelo setor de transporte deverão propor formas para melhorar as atividades com o cliente, tais como: maior e melhor padronização na hora do carregamento e descarga, eliminando o tempo inútil, e, mal aproveitado tanto por parte de conferentes como a dos empilhadores.

A exigência de metas qualidade ao ser executado os serviços dos empilhadores possa evitar quedas de pallets diminuindo a quebra e perda do produto, melhor distribuição do efetivo para que possa a operação fluir e não se arrastar, maior empenho ao passar os pedidos á transportadora que possa ser programado com antecedência podendo ser avaliado as condições de tempo, clima e eventuais problemas que possa aparecer como imprevistos maiores agilidade ao emitir notas fiscais e rapidez ao informar a conclusão da emissão da mesma, informações precisas e corretas e não perdidas e desconstradas.

Após a utilização do brainstormingdeverá a ser utilizado como ferramenta complementar o método Ishikawa conhecido como espinha de peixe, pois esse método poderá mostra de forma ilustrada (figura 01) como se apresenta os problemas do setor de transporte.



Fonte: Proprios autores.

A segunda ferramenta sugerida e utilizada para o planejamento foi a do "5W2H", devidamente inseridas nas reuniões, acima, supras citadas. Faz-se

necessário o envolver nessas reuniões, não é só o pessoal de fabrica/distribuição, mas também representantes da transportadora responsável pela dedicada, já que a parceria nessa modalidade de transporte requer envolvimento e comprometimento de ambas às partes interessadas (Stakeholders).

O diagrama 5W2H será utilizado após analisado e estruturado o brainstorming e Ishikawa, e complementar a sua utilização para eliminar quaisquer problemas e dúvidas que possam aparecer durante a utilização das mesmas, a caracterização desse método consiste em 7 (sete) questões em formatadas em um check-list devidamente organizadas, são essas perguntas: o que será feito, o que será feito (justificativa), onde será realizado (local), quando será feito (tempo), por quem será feito (responsabilidade), como será feito (modo).

Desta forma, tendo encontrado, analisado, debatido entre os responsáveis pela área com participação do cliente, expondo aos colaboradores e aceitando suas sugestões, e, determinando quais os pontos fortes e fracos da operação podendo blindar contra problemas que cotidianamente atingi de forma direta nos resultados finais.

Com a utilização dessas ferramentas, haverá uma melhoria de análises, haverá maiores sugestões a serem propostas e discutidas que fará diferença no momento da decisão de estratégia adotada pela transportadora e cliente, com o auxílio dessas ferramentas irá ajudar na compreensão dos números e resultados finais obtidos pela logística reversa, pois seu planejamento será detalhado e ilustrado através de gráfico aplicado e utilizada na operação de retorno de cascos/garrafas vazios e transferência do produto acabado para o CD.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2. ed. , 2009.

Bowersox e Closs, **Logística Empresarial – Processo de integração de cadeia de suprimentos**. Paper. Michigan State University (2004 ed. 2007) pag. 281

PEREIRA, Gunnar R. **Aplicação da gestão baseada em atividades à distribuição urbana de bebidas**. 2008 256 f. Dissertação (Doutorado em Ciências em Engenharia de Transportes) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Disponível em: <<http://www.cte.fazenda.gov.br/perguntasFrequentes.aspx?tipoConteudo=Ap+IKekQPXI>> Acesso em: 28/05/2015.

Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/transportadora/>> Acesso em: 28/05/2015.

Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAArUYAD/logistica-inbound-outbound>> Acesso em: 28/05/2015.

(Paolineli, Alysson) Aqces eleva eficiência a operações dedicadas. Disponível em: <<http://www.imam.com.br/logistica/noticias/servicos/1104-aqces-leva-eficiencia-a-operacoes-dedicadas>> Acesso em: 28/05/2015.