

ÁREA TEMÁTICA:

Estratégia e Competências Organizacionais

TEMA:

DIAGNOSTICO DOS CUSTOS DE INSTALAÇÃO DE UMA
CENTRAL DE TRATAMENTO DE ENCOMENDAS NÃO URGENTE
EM JI-PARANA-RO

Haroldo Teixeira Nascimento

Universitário Luterano de Ji-Paraná
teixeiranascimento@haroldo@gmail.com

Cícero Aparecido Alencar

Universitário Luterano de Ji-Paraná
alencar@hotmail.com

RESUMO

O sistema de transporte é considerado como um componente de alto custo para as atividades empresariais, e é de extrema importância para sua sobrevivência. Para o transporte e distribuição de encomendas, a Empresa de Correios e Telégrafos possui varias linhas de transporte em seu sistema logístico. A diretoria regional de Rondônia utiliza a LTN as linhas aéreas e a LTR. A LTN é a linha utilizada pela Diretoria de Rondônia, para o transporte de encomendas não urgente, esta linha liga o centro de tratamento de Cuiabá ao centro de tratamento de Porto Velho, atravessando Rondônia pela BR 364 até Porto Velho, retornando pelo mesmo percurso até Cuiabá. Contudo, deve-se levantar custos projetados, com a interiorização da carga não urgente da Empresa, através da instalação de um centro de tratamento localizado na cidade de Ji-Paraná. Neste modelo de estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, pois através deste tipo de pesquisa, foi possível obter maiores conhecimentos sobre o assunto pesquisado. A metodologia utilizada na pesquisa exploratória utiliza fontes como documentos, bibliografias e dados fornecidos pelo órgão pesquisado. Os resultados foram determinantes para concluir a importância da realização do estudo, permitindo deduzir que há significativa redução nos custos fixos, variáveis e despesas fixas projetadas em R\$ 361.319,74 ao mês para R\$ 348.684,53, ou seja, houve uma redução mensal de R\$ 12.635,21.

Palavras - Chave: Custos. Interiorização. Centro de Tratamento.

Introdução

Os sistemas logísticos são processos que visam otimizar os fluxos de mercadorias, o transporte o armazenamento e a distribuição, de forma que estes processos se tornem menos onerosos para as empresas. Para reduzir os custos logísticos,

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

as empresas buscam aperfeiçoar seus sistemas de transporte e distribuição de forma competitiva e com menor influência nos custos (TABOADA apud ANGELO, 2005, p.1)

Diante destes fatos, profissionais de administração buscam diferentes formas de gerenciar suas empresas, com ferramentas de gestão que visam reduzir seus gastos logísticos e garantir a sobrevivência de suas organizações.

A Empresa de Correios e Telégrafos busca otimizar seus sistemas de fluxos de encomendas aperfeiçoando e criando novas ferramentas para seu sistema de transporte. A Empresa possui em seus sistemas logísticos varias linhas de transporte para encomendas não urgente e encomendas urgente, também consta em seus sistemas logísticos, centros de tratamentos de cartas e encomendas, (CTCE), Centros de distribuição domiciliar (CDDs) e centro de distribuição de encomendas (CEE). A ECT é dividida em diretorias regionais e agência central, a diretoria regional de Rondônia foi criada em 2006, a sede administrativa da regional encontra-se em Porto Velho-RO e todo sistema logístico em centralizado na mesma cidade, de onde partem para a distribuição no estado.

A LTN é a linha de transporte que liga a centro de tratamento de Cuiabá ao Centro de tratamento de Porto Velho, no entanto ésta linha de transporte passa pelo interior do estado até Porto Velho, de onde retorna para Cuiabá. No entanto, deve-se levantar os custos projetados com a interiorização da carga não urgente da Empresa de Correios e Telégrafos e uma possível instalação de um centro de tratamento no município de Ji-Paraná.

A principal finalidade dos CDs, consiste em oferecer melhores níveis de serviço ao cliente, através da redução do lead time (tempo de ressuprimento) pela disponibilidade dos produtos o mais próximo do ponto de venda, na localização geográfica junto ao principal mercado consumidor, oferecendo condições para agilizar o atendimento dos pedidos (MOURA apud SANTOS, 2002).

Este estudo terá abrangência nos custos de funcionamento de uma centralizadora de cargas não urgente no interior do estado. A metodologia a ser utilizada, será a pesquisa exploratória, pois através deste tipo de pesquisa, será possível obter maior conhecimento sobre o tema.

Diante destes expostos, foi questionado que se linha de transporte nacional for transferida para a cidade de Ji-Paraná-RO, mesmo com a possibilidade de criação de um centro de tratamento de encomendas não urgente, os custos com o transporte das mesmas não ficaria menor?

Referencial Teórico

Logística

A logística é uma seqüência de processos que visa controlar eficazmente os fluxos, de materiais, de suprimentos, a armazenagem, o transporte, e todos os canais de distribuição da produção até o consumidor final. “a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, através da organização e seus canais de *marketing* de modo a poder maximizar as lucratividades” Christopher (1997, p.2).

As empresas possuem a necessidade de transportar seus produtos, e para isso, elas utilizam varias formas de transporte logístico, que devem ser gerenciados de forma que mantenham o menor impacto possível nos custos das operações. Segundo Taboada, apud Ângelo (2005), o sistema de transporte das empresas é considerado como um componente de alto custo para as atividades empresariais más é de extrema importância para a sobrevivência das mesmas. Quanto mais eficientes forem os sistemas de transporte das empresas, menor serão a sua influencia nos custos.

Os custos logísticos dentro de uma empresa estão presentes principalmente em atividades de transportes, gerenciamento de estoques, armazenagem e processamento de informações, transportes, especialmente por ser essa a atividade logística que, na grande maioria dos casos, mais onera o custo final dos bens e serviços (TABOADA apud ÂNGELO, 2005, p.1).

É de Fundamental importância, fazer a identificação e monitoramento dos custos logísticos uma vez que a sua existência possui significativa importância na composição dos custos.

Custos

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A redução dos custos é estabelecida por técnicas gerenciais que permitem a economia nas negociações com fornecedores na manutenção dos imóveis móveis e equipamentos, na mão de obra, gastos administrativos entre outros

Os custos por sua vez são classificados como custos fixos e variáveis, e devem ser determinados com algum parâmetro de comparação, pois os custos fixos são constantes todos os meses, a não ser quando há alterações nos valores. Os custos são todas as formas de gastos utilizados na produção, como despesas com o setor administrativo, no transporte, na manutenção e etc. Os custos fixos são os salários, aluguéis, depreciações de imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, encargos sociais sobre salários, material de limpeza entre outros. Os custos variáveis são os gastos com água, energia elétrica, telefone, combustível, material de expediente, manutenção de máquinas e equipamentos entre outros (MARTINS, 1998, p. 62-64).

Estes custos por sua vez são mensurados através de diferentes técnicas, sendo uma destas técnicas a contabilização dos custos, que segundo Martins (1998, p. 62,64), podem ser simples e complexas.

Existem desde os critérios mais simples até as mais complexas.

Simples: É a contabilização dos custos pela contabilidade financeira em contas apropriadas e transferência direta para os estoques a medida que os estoques são acabados ou então só no fim do período, sem registros de fazes de rateio.

Complexo: a forma mais complexa para a contabilização dos custos seria representada pelo detalhamento contábil no mesmo grau de detalhamento dos mapas de custos (MARTINS, 1998, p. 62, 64).

Transporte

A última etapa do processo logístico é a distribuição do produto, e esta distribuição se faz através da movimentação e do transporte. Nesta fase, o transporte é a ponte de ligação entre o setor de expedição das empresas e o cliente. Por isso, o bom funcionamento deste setor é de suma importância nas estratégias das empresas.

Segundo Martins (2002, p. 313), a distribuição física representa um custo significativo para a maioria dos negócios, impactando diretamente na competitividade, de acordo com sua velocidade, confiabilidade e controlabilidade, ao entregar bens aos consumidores dentro do prazo.

As despesas com transporte podem consumir uma receita considerável da empresa, Gurgel (1996, p. 110), afirma que o custo do transporte pode assumir de 3%

até 8% da receita da empresa, mas a maior despesa ocorre quando o produto não chega ao cliente na hora certa e em boas condições.

Existem quatro modalidades de transporte, distribuídos em transportes rodoviários, aéreo, marítimo e ferroviário. O sistema de transporte deverá ser efetuado de forma a possibilitar a análise mais aprofundada dos custos, para que se possa determinar o custo/benefício de cada modalidade de transporte. Segundo Martins (2002, p. 313), um dos fatores determinantes é o custo do frete e do seguro, ligado ao custo de manipulação em terminais (Porto e aeroportos) e de armazenagem durante o transporte.

O método de transporte mais utilizado no Brasil é o transporte de carga rodoviário, que possui valor superior aos outros métodos e é menos produtivo que as outras modalidades de transporte, os caminhões e carretas levam uma quantidade de carga limitada, e muitas vezes, neste tipo de transporte, faz-se necessário um ajudante para o motorista do veículo. Segundo Dias (1990, p. 343), o sistema rodoviário responde hoje pelo transporte de 70% a 80% das cargas movimentadas no Brasil. Chiavenato (1991, p. 153), afirma que 76,4% das cargas do país são transportadas por rodovias, ficando 14,2% para as ferrovias, 0,1% para transporte aéreo.

Dias (1990) enfatiza que mesmo sendo mais dispendioso, o transporte rodoviário possui maior flexibilidade, pois os veículos utilizados, caminhões ou carretas podem transportar os produtos dos depósitos das fábricas direto para os clientes da empresa.

Custos com transporte

Os custos com o setor de transporte são a soma dos custos fixos e variáveis utilizados direta ou indiretamente na manutenção deste setor da empresa. Silva (2006, p. 32-33) diz que os custos fixos não variam em função do nível de atividades, e os variáveis são proporcionais a utilização dos equipamentos.

Os custos fixos são: Depreciação, remuneração do capital, salários da tripulação, licenciamento dos veículos e seguros.

Custos variáveis são: Combustíveis, óleo lubrificante do motor, óleo lubrificante da transmissão, lavagem e lubrificação, material rodante (pneus,

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

câmeras, recapagens e protetores), peças, acessórios e material de oficina e mão de obra para manutenção de veículos (SILVA, 2006, P. 32-33).

Os componentes dos custos fixos na exploração de atividade de transporte, tem um diagnóstico específico, devendo em seguida compor a planilha de custos totais do empreendimento para melhor determinar os custos individualizados da atividade econômica.

Custos com mão de obra direta (MOD)

A mão de obra direta, é toda a mão de obra utilizada na produção, Padoveze (2004, p. 401), afirma que mão-de-obra direta é determinada pela quantidade de horas necessárias do pessoal, ou da quantidade de funcionários diretos em todas as fases do processo de fabricação do produto.

A mão de obra direta possui custos como encargos sociais, repouso semanal remunerado, férias, 13º, INSS, que são incluídos nos custos da mão-de-obra direta.

Na situação do nosso país, ao se optar então pela inclusão dos encargos sociais no próprio montante da mão-de-obra direta, precisa-se calcular para cada empresa, qual o valor a ser atribuído por hora de trabalho. Sabemos que decorrem da legislação e do contrato de trabalho os repouso semanais remunerados, as férias, o 13º salário, a contribuição ao INSS, a remuneração dos feriados, as faltas abonadas por gala, nojo etc., além de outros vários direitos garantidos por acordos ou convenções coletivas de trabalho das diversas categorias profissionais (MARTINS, 1998, p. 145).

Para se mensurar o valor da mão-de-obra, calcula-se os gastos que envolvem a empresa e divide-se os resultados pelas horas que o empregado permanece a disposição da empresa. Sabe-se que no Brasil a jornada diária de trabalho é de 8 horas, e a jornada semanal de 44 horas, conforme artigo 7º da constituição federal e 58º da CLT, assim sendo, para se calcular as horas que o funcionário passa a disposição da empresa, deve-se dividir as 44 horas semanais por 6 dias, e o resultado será o a quantidade de horas que o funcionário ficará a disposição da empresa ou seja: $44 \div 6 = 7,3333$ horas, ou o equivalente a 7 horas e 20 minutos, conforme Martins (1998, p.145).

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Para se calcular o custo anual do empregado, cada empresa deverá elaborar seus próprios cálculos, pois estes poderão variar de caso para caso. No entanto, teremos como exemplo o quadro 2.

Quadro 2 - número de horas a disposição

Nº DE DIAS POR ANO	365
(-) REPOUSO SEMANAL REMUNERADO	48
(-) FÉRIAS	30
(-) FERIADOS	12
(=) Nº MÁXIMO DE DIAS A DISPOSIÇÃO	275
(X) JORNADA DIÁRIA	7,3333
(=) Nº MÁXIMO DE HORAS A DISPOSIÇÃO	2.016,7 horas

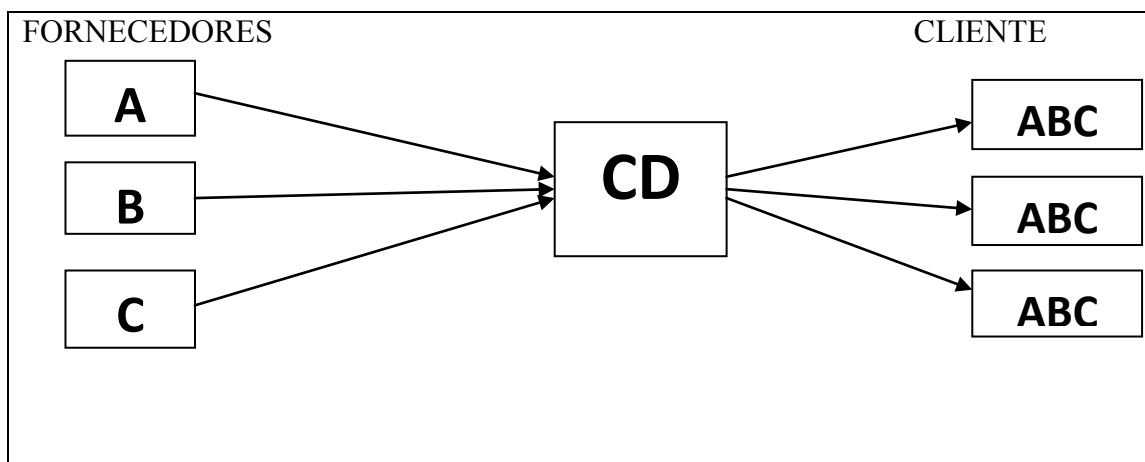
Fonte: (Adaptado de Martins Contabilidade de Custos Atlas1998, p. 146)

Localização de CD

Para melhor atender as exigências de seus clientes, as empresas vêm assumindo diferentes estratégias de localização, pois estas visam reduzir os custos com transporte e a redução do tempo para a entrega de seus produtos. Uma destas estratégias é a instalação de centros de distribuição (CD), que visam reduzir a distância percorrida pelos veículos da empresa, e maximizar os investimentos na distribuição. Os centros de distribuição CD são uma espécie de armazém que recebe e fraciona a carga de vários fornecedores, e estas cargas são reagrupadas com outros produtos de outros fornecedores e encaminhadas para os seus respectivos destinos.

A principal finalidade dos CDs, consiste em oferecer melhores níveis de serviço ao cliente, através da redução do lead time (tempo de ressuprimento) pela disponibilidade dos produtos o mais próximo do ponto de venda, na localização geográfica junto ao principal mercado consumidor, oferecendo condições para agilizar o atendimento dos pedidos (MOURA apud SANTOS, 2002).

Figura 2 - interligação entre as entidades fornecedoras e clientes



Fonte: (Adaptado de Bowersox & Closs, 2001, apud **Rodrigues 2003**)

Para Rodrigues (2003), nos centros de distribuição CD, os processos são divididos em 5 etapas. Estas etapas têm início no recebimento, seguindo para movimentação e armazenagem, separação de pedidos e encaminhados para a expedição. No recebimento, a carga é recebida, conferida encaminhada para a área de movimentação, nesta etapa, a carga é transportada em quantidades menores para o setor de armazenagem, neste setor os produtos são guardados temporariamente até a separação e expedição, para serem distribuídos.

Segundo Oliveira (2003), no sentido de dar maior agilidade na distribuição dos produtos, surge o *CROSS DOCKING*, que possui o objetivo de reduzir os estoques e melhorar o sistema de entregas em como um sistema de distribuição no qual a mercadoria é recebida, em armazém ou centro de distribuição (CD), não é estocada, mas, é, imediatamente encaminhada para o carregamento de entrega, no mesmo artigo ele afirma que *Cross Docking* é a transferência das mercadorias entregues, do ponto de recebimento, diretamente para o ponto de entrega, com tempo de estocagem limitado ou, se possível, nulo.

Segundo Dias (1987, p. 18), Localização dos centros de distribuição: é extremamente importante, pois a localização dos centros de distribuição, visa objetivar a racionalização de custos na distribuição.

Os custos com distribuição são muito elevados, e segundo Gurgel (1996, p. 99), as despesas de distribuição poderão variar entre 3,5 e 5,5% da receita líquida de

uma empresa. Trata-se, portanto, de verbas vultosas, que poderão significar 50% do lucro operacional de uma empresa.

A localização de um CD, e seu tamanho deverá ser estabelecida dependendo da área de abrangência do centro de distribuição e da população. Gurgel (1996, p. 98), afirma que os centros de distribuição devem ficar em áreas de fácil acesso, tanto para carretas provenientes de fábricas, como para caminhões de distribuição urbana.

A localização de fábricas Centros de distribuição CDs e armazéns não dependem somente de incentivos fiscais, dependem do mercado que a empresa almeja atender, e da forma de roteamento que poderá determinar as formas e as prioridades de entregas. Um CD bem localizado irá dar maior agilidade para entrega dos produtos ao consumidor final e poderá reduzir os custos com transporte.

Os fatores básicos para a instalação de um CD dependem de requisitos como a disponibilidade de energia elétrica, o fácil acesso e a comunicação fácil com a sede da empresa, e a topografia não poderá ser acidentada, pois se esta for acidentada, haverá aumento dos custos com o nivelamento do terreno. Para cada fator, deverá ser atribuída uma nota para classificar sua posição no quadro de pesos para determinação do local, conforme ilustra o quadro 3.

Quadro 3 – Hierarquia de valores para localização.

FATOR	PESO	SEQUENCIA DA CLASSIFICAÇÃO
Acesso	17	1º
Comunicação	16	2º
Mercado	14	3º
Matéria prima	12	4º
Custo por m2	10	5º
Topografia	09	6º
Legislação	08	7º
Energia elétrica	08	8º
Mão de obra	06	9º
	100	

Fonte: Marco Aurélio P. Dias. Administração de Materiais- uma abordagem Logística, 1990.

A definição do local de instalação de um CD é de grande importância nas decisões de uma empresa de logística, pois todo o sistema de transporte e distribuição será condicionado a este CD, e suas influências poderão ser determinantes nos custos da empresa.

Materiais e Métodos

Métodos

O método utilizado no estudo foi a pesquisa exploratória.

Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em *marketing* poderá haver inúmeras explicações alternativas, e a sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, da maioria delas (MATAR, 1993, p. 84).

Mattar (1993, p. 85), enfatiza que a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos:

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

- familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;
- ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisas relevantes para o objetivo pretendido;
- auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- clarificar conceitos;
- ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
- verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados foram obtidos;
- estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Materiais

Os materiais utilizados foram: documentos, bibliografias, dados estatísticos, entrevistas, questionários pessoais ou coletivos.

Segundo Mattar (2008 p.141-170), a metodologia de pesquisa exploratória deve levantar fontes secundárias, fontes de experiências, estudos de casos selecionados e observações informais.

Resultados

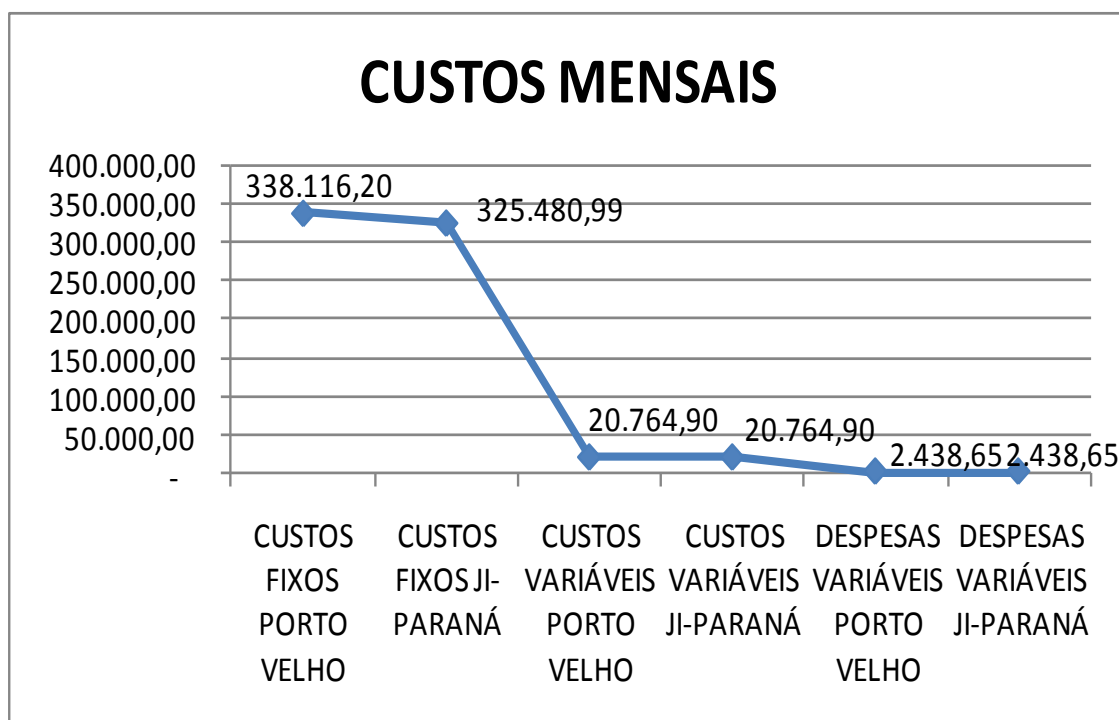
Com a proposta de centralização da carga em Ji-Paraná, os custos com mão de obra se elevarão de R\$ 188.395,08, ao mês, para R\$ 202.381,20, ou 6,91% dos custos com mão de obra. Más, no entanto, haverá redução no valor final, pois os custos com transporte passarão de R\$144.422,90, para R\$117.801,57, ou seja: haverá uma redução de R\$ 26.621.33 ou 18,43% no valor final dos custos com transporte, que impacta diretamente nos custos conforme planilha e gráfico abaixo.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Planilha de custos do CDD/ Ji-Paraná com a operacionalização até Ji-Paraná.

CUSTOS FIXOS	MENSAL	ANUAL
ALUGUEL	4.000,00	48.000,00
ÁGUA	246,76	2.961,12
CUSTOS DE MÃO DE OBRA FIXA	202.381,20	2.428.574,41
CUSTO DE TRANSPORTE	117.801,57	1.413.618,79
TELEFONE	1.051,46	12.617,52
TOTAL CUSTOS FIXOS	325.480,99	3.905.771,85
CUSTOS VARIÁVEIS		
LUZ	2.619,63	31.435,60
ÁGUA MINERAL 20 L	168,75	2.025,00
Manutenção de Motos	5.588,71	67.064,52
Custos com borracharia	217,92	2.615,00
Manutenção de Veículos/Empilhadeira	4.612,50	55.350,00
GÁS GLP 20 Kg P/A EMPILHADEIRA	512,50	6.150,00
DIESEL	3.334,32	40.011,88
GASOLINA	3.710,56	44.526,77
TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS	20.764,90	249.178,76
DESPESAS FIXAS		
Mão de Obra Limpesa	1.418,65	17.023,76
Mão de Obra Manutenção	1.020,00	12.240,00
TOTAL DESPESAS FIXAS	2.438,65	29.263,76
TOTAL GERAL ATÉ JI-PARANÁ	348.684,53	4.184.214,37

Gráfico 1: Gráfico para comparação dos custos mensais do CDD/ Ji-Paraná com a operacionalização até Porto Velho e até Ji-Paraná.



Conclusão

A diretoria regional de Rondônia utiliza a Ltn 7876-1 para o transporte da carga de encomendas não urgente, esta linha de transporte atravessa todo o estado de Rondônia até a cidade de Porto Velho, custando para a empresa de correios e telégrafos o valor de R\$144.422,90. Com a proposta de alteração do percurso desenvolvida pelo presente estudo, propondo alteração no trajeto de Cuiabá/MT até a cidade Porto Velho-RO, para Cuiabá-MT até Ji-Paraná/RO, os valores gastos com transporte serão de R\$ 117.801,57 mensais.

Se houver a transferência da linha e a instalação do centro de tratamento de encomendas não urgente para Ji-Paraná, haverá redução de R\$ 12.635,21 com os custos fixos, variáveis e as despesas fixas da unidade de Ji-Paraná, mesmo com o aumento nos custos com mão de obra fixa.

Abstract

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

The transport system is considered as a component of the high cost of business activities, this is extreme important for their survival. For transportation and distribution of orders, the Post and Telegraph Company has several transmission lines in its logistics system. The regional direction of Rondônia uses LTN airlines and LTR. The LTN is the line used by the direction of Rondônia, to transport non-urgent orders, this line connects the treatment center Cuiaba treatment center Porto Velho, Rondônia through the BR 364 to Porto Velho, returning by the same route Cuiabá. However, it should be raised projected costs, with the internalization of non-emergency load of the Company, through the installation of a treatment center in the city of Ji-Parana. In this model study, we used the exploratory research, because with this type of research, it was possible to obtain more knowledge on the subject studied. The methodology used in exploratory research using sources such as documents, bibliographies and data supplied by the national search. The results were decisive for the importance of completing the study, allowing inference that there is significant reduction in fixed costs, variable and fixed costs projected at R \$ 361.319,74 per month to R \$ 348,684.53, is, there was a reduction in monthly R \$ 12.635,21 .

Key - Words: Costs. Internalization. Treatment Centre.

Referências

- ÂNGELO, Livia B., Custos Logísticos de Transferência de Produtos, http://www.gelog.ufsc.br/joomla/attachments/047_2005-2%20-%20Custo%20Logistico%20de%20Transferencia.pdf, acesso em 17 de setembro de 2009, às 22:00 hs.
- CHIAVENATO, Idalberto, Iniciação à administração de materiais. São Paulo. Makron, 1991.
- CHRISTOPHER, Martin, Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos : estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo : Pioneira, 1997.
- DIAS, Marco Aurélio P., 1952, Administração de materiais: uma abordagem logística, 3 ed São Paulo . Atlas, 1990.
- GURGEL, Floriano do Amaral C.A, Administração dos fluxos de materiais e de produtos. São Paulo, Atlas 1996.
- OLIVEIRA, Patricia Fernandes de, Nélio Domingues Pizzolato, http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0112_0148.pdf, acesso em 27 de setembro de 2009, às 01:23 hs.
- MARTINS, Eliseu, Contabilidade de Custos 6. ed. São Paulo: Atlas,1998.
- MATTAR, Fauze Najib, Pesquisa de Marketing. São Paulo. Atlas 1993;2008. Volume I.
- PADOVEZE, Clóvis Luís, Contabilidade gerencial : um enfoque em sistema de informação contábil / Clóvis Luís Padoveze. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

SANTOS, Anderson, Centros de distribuição como vantagem competitiva, http://www.cbtu.gov.br/estudos/pesquisa/anpet_xviiiCongrpesqens/ac/arq97.pdf, acesso em 28/10/2009, às 21:00.