



RELISE

## UM DIAGNÓSTICO SOBRE O ALCANCE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA AÇÃO LOGÍSTICA DE UMA INDÚSTRIA DO SETOR DE PANIFICAÇÃO<sup>1</sup>

*A DIAGNOSIS ABOUT THE SCOPE OF THE SUPPLY CHAIN IN THE  
LOGISTIC ACTION OF A BAKING INDUSTRY*

*Acassiana Medeiros de Araujo<sup>2</sup>*

*Leandro Aparecido da Silva<sup>3</sup>*

*Pablo Phorlan Pereira de Araújo<sup>4</sup>*

*Tiago Douglas Cavalcante Carneiro<sup>5</sup>*

### RESUMO

No atual cenário de mercado, as empresas necessitam cada vez mais de estratégias para o desenvolvimento de suas atividades e para a garantia do sucesso organizacional, tendo em vista que o mercado encontra-se cada vez mais competitivo. Perante a atual situação mercadológica resolveu-se desenvolver um estudo voltado para logística empresarial, fator determinante para o sucesso das organizações. A pesquisa foi desenvolvida na Indústria de Bolachas Bonsucesso em Caicó-RN, a partir da seguinte problemática: “Como se comportam os processos logísticos de uma empresa do setor de panificação?”. O presente estudo objetivou analisar a cadeia de suprimentos da empresa, propondo melhorias logísticas para a gestão da produção. Esse estudo deu-se por meio de observação *In loco*, pesquisas bibliográficas com base nas obras de autores como Ballou (2007), Ching (2010), Pozo (2016) entre outros, e por meio de uma entrevista aplicada ao gestor organizacional. Diante do estudo, chegou-se à conclusão de que esse assunto precisa de uma maior atenção por parte da organização, objetivando o desenvolvimento de ferramentas eficientes ao seu funcionamento.

**Palavras-chave:** estoque, logística, produção.

---

<sup>1</sup> Recebido em 12/09/2017. Aprovado em 29/09/2017.

<sup>2</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [acassianaadm@gmail.com](mailto:acassianaadm@gmail.com)

<sup>3</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [leandrojprn@hotmail.com](mailto:leandrojprn@hotmail.com)

<sup>4</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [papho@hotmail.com](mailto:papho@hotmail.com)

<sup>5</sup> Faculdade Católica Santa Teresinha. [tiagocarneiro@outlook.com](mailto:tiagocarneiro@outlook.com)



RELISE

6

## ABSTRACT

In the current market scenario, companies increasingly need strategies for the development of their activities and for guaranteeing organizational success, given that the market is increasingly competitive. Given the current market situation, it was decided to develop a study focused on business logistics, which is a determining factor for the success of organizations. The research developed at the Bonsucesso Bolachas Industry in Caicó-RN, based on the following problem: "How does the logistics processes of a bakery industry behave?" The present study aimed to analyze the supply chain of the company, proposing logistical improvements for production management. This study was done by means of observation *in loco*, bibliographical research based on the works of authors such as Ballou (2007), Ching (2010), and Pozo (2016) among others and through an interview applied to the organizational manager. Before the study, it concluded that this subject needs more attention by the organization, aiming the development of efficient tools for its operation.

**Key-words:** stock, logistics, production.

## INTRODUÇÃO

Atualmente a logística é considerada como um fator fundamental nas organizações que lidam diariamente com um mercado altamente competitivo e com clientes cada vez mais exigentes. As ferramentas logísticas utilizadas de forma eficiente nas atividades das empresas surgem como uma opção de diferencial perante as outras organizações presentes no mercado, o que facilita para que o cliente receba o produto ou serviço que deseja no momento certo e na quantidade solicitada.

Com base no Sistema Indústria (2010), o setor de panificação no Brasil encontra-se entre os maiores segmentos industriais do país, equivalendo a 36,2% da fabricação de produtos alimentares. Ressaltando que no ano de 2009 já havia mais de 63 mil micro e pequenas empresas, responsáveis por um atendimento diário de cerca de 40 milhões de consumidores. Além do mais, no mesmo ano, o setor era responsável, pela geração de 700 mil empregos diretos e 1,5 milhões de empregos indiretos. O serviço de panificação tem



RELISE

7

apresentado um crescimento constante na sua produção e nas vendas, e resultando no aumento do lucro das empresas (FIERN, 2015).

Com isso, percebe-se a grande importância que o desenvolvimento deste setor representa para a economia, e conseqüentemente para a sociedade, tendo em vista que o seu crescimento reflete na ampliação do atendimento aos clientes e no aumento da geração de empregos. A empresa onde foi realizado o referido estudo atua no segmento de alimentos, especificamente no ramo de panificação, onde desenvolve a produção de biscoitos e bolachas há três anos, tendo como razão social N Aladim Rocha EPP e nome fantasia Indústria de Bolachas Bonsucesso. Atualmente a empresa consegue comercializar seus produtos em pelo menos três estados nordestinos.

Diante da importância que a logística representa para o desenvolvimento das atividades empresariais, elaborou-se a seguinte problemática para objeto deste estudo: “Como se comportam os processos logísticos de uma empresa do setor de panificação?”. Com o propósito de adquirir e oferecer conhecimento suficiente sobre as atividades envolvidas neste setor, servindo como base para que as empresas desenvolvam as melhores estratégias para o alcance de um processo logístico eficiente.

Como norte desta pesquisa definiram-se alguns objetivos, dos quais o principal destes é analisar a cadeia de suprimentos de uma empresa do setor de panificação, propondo melhorias logísticas para gestão da produção. Para o alcance do objetivo geral, traçou-se os seguintes objetivos específicos: avaliar como ocorre o planejamento logístico da empresa, compreender a atual gestão de estoques da empresa em estudo, identificar o modelo atual de gestão da produção da empresa pesquisada e por último sugerir melhorias ao atual modelo logístico e a gestão da produção e de estoques.



RELISE

8

## **METODOLOGIA**

No tocante à natureza da pesquisa, a metodologia caracteriza-se como aplicada, levando-se em consideração que objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, sendo dirigida à solução de problemas específicos e compreendendo verdades e interesses locais. A pesquisa aplicada tem como objetivo estudar, validar ou recusar hipóteses propostas pelos fundamentos teóricos e exercer a sua utilização nas diversas necessidades humanas (OLIVEIRA, 2004).

Para a coleta dos dados e informações, utilizou-se como métodos de pesquisa a observação informal, que consiste em perceber as manifestações ocorridas na população alvo da pesquisa e a entrevista, a qual é um método flexível de obtenção de informações qualitativas que requer um tempo maior, porém pode fornecer informação suficiente para uma posterior análise (GIL, 2012).

Na visão de Gil (2012), a entrevista é definida como o método em que o entrevistador se apresenta ao entrevistado e lhe faz perguntas, com a finalidade do alcance das informações que estejam relacionadas ao estudo. Sendo assim a entrevista, é considerada uma maneira de comunicação social em que um dos envolvidos busca colher informações e o outro se coloca como fonte de informação.

Na perspectiva pela soma de resultados utilizou-se o método de observação informal em pesquisa exploratória. Através desse método os pesquisadores observaram o ambiente em estudo durante o período de 16 de agosto a 03 de novembro do ano de 2016. Por meio da entrevista focal individual e da observação informal obteve-se os dados, que foram tratados através do método qualitativo tendo em vista que este permite ao pesquisador uma avaliação mais profunda sobre o assunto em estudo (MATTAR, 2012).



RELISE

9

## **LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

Conforme Ballou (2007), a logística empresarial faz uma integração do estudo e da gestão das trajetórias de bens e serviços e das informações agregadas que os colocam em movimento. Se a prática da produção de bens e serviços fosse viável no ambiente onde eles são consumidos ou se as pessoas pretendessem morar em locais onde estivesse presente tanto a matéria-prima, quanto o ambiente de produção, a logística não seria tão interessante. Porém isso não acontece, geralmente determinados lugares se dedicam a uma produção que lhes remeta uma vantagem econômica no mercado.

Ching (2010) ressalta sobre ir além das condições nas quais a organização está inserida, superando os problemas existentes e ainda assim sair ganhando tanto a empresa quanto o consumidor final. Dessa forma, o espaço existente tanto dos recursos, quanto dos consumidores é um gargalo que a logística procura superar, e ao amenizar o intervalo existente entre produção e a demanda, os consumidores tendem a ter o produto ou serviço desejado no momento oportuno, resultando em benefícios para ambas as partes.

Com base em Oliveira e Grebeler (2016), a logística é responsável por atender as necessidades de produção da empresa bem como dos seus consumidores, à medida que se obtém um processo satisfatório nesse setor, logo irá refletir nas demais operações dessa organização.

### *Cadeia de suprimentos*

Com base em Portogente (2016), a gestão da cadeia de suprimentos ou a Supply Chain Management, como também é conhecida, refere-se à associação de todos os componentes responsáveis por uma cadeia de suprimentos, compreendendo o composto de métodos que são empregados



RELISE

10

para viabilizar uma excelente integração entre as fases da cadeia, como: transporte, estoque e custo.

Já de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um processo que consiste no desenvolvimento de uma administração estratégica para gerenciar os diferentes fluxos de serviços e de materiais presentes na cadeia, com o intuito de alcançar os objetivos almejados pela organização. A administração é responsável pela coordenação dos insumos (*inputs*) e dos produtos (*outputs*) em um ambiente organizacional de maneira a obter as vantagens competitivas adequadas dos processos da empresa.

### *Transportes*

Vargas (2008) ressalta que compete à gestão de transportes o fluxo de mercadorias com a garantia da plenitude da carga, a entrega no prazo estabelecido e a redução dos custos. Logo, para o alcance desses objetivos necessitam-se da utilização de métodos administrativos que sejam adequados às necessidades da organização, para o alcance do desenvolvimento econômico desejado.

Conforme Fleury, Wanke e Figueiredo (2006), o transporte trata dos meios de movimentações utilizados na entrega dos produtos aos clientes que, por sua vez, podem se utilizar de vários modelos para garantir o alcance dos objetivos. O resultado das exigências dos clientes e das organizações é influenciado pelo desempenho e particularidades de cada modal de transporte.

### *Gerenciamento de estoques*

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) descrevem sobre as exigências e prioridades para manter um gerenciamento de estoques eficiente no meio organizacional. Para que haja esse desempenho precisa-se de uma série de



RELISE

11

fatores, como conhecimento sobre a demanda prevista, a quantidade de estoque disponível e solicitada para cada produto armazenado e a ocasião certa para novos pedidos.

Segundo Pozo (2016), a administração de estoques precisa de uma atenção não tão somente com as quantidades, deve também procurar manter uma redução dos valores monetários de seus estoques, trabalhando com esses mais baixos e dentro do seu grau de segurança, que deve estar de acordo tanto com o financeiro, quanto com a capacidade para atender à demanda. Essa função estabelece uma das atividades mais importantes em meio a uma empresa de manufatura, pois é através dela que se consegue prever o volume de estoque necessário para ser utilizado em um determinado período, dessa forma investindo apenas o capital necessário sem comprometer o financeiro da empresa.

## **PESQUISA E RESULTADOS**

Para a realização da pesquisa aplicou-se uma entrevista com o gestor da empresa e o método de observação informal, objetivando a obtenção de informações necessárias para o alcance dos resultados. Inicialmente foi perguntado se a empresa utilizava a logística como um diferencial competitivo em suas atividades e de que forma isso acontecia. Obteve-se como resposta:

Sim, a gente tem uma logística que funciona bem, uma opção é trabalhar com terceirizada justamente para isso, para a logística não ficar falha, então a gente tem o cuidado de quando o vendedor vender no início da semana ainda entregar na mesma semana e se for ao final da semana, no início da próxima semana a gente já tá entregando, para que não deixe brecha para a concorrência.

Com base em Portogente (2016), a rapidez da entrega se remete a uma qualidade logística, desenvolvendo a capacidade de redução do tempo máximo do recebimento da mercadoria para o cliente.



RELISE

12

Na segunda questão foi perguntado se a atual produção conseguia suprir a demanda existente no momento. Teve-se como resposta:

Sim, no momento a gente tem produção que dê para atender a demanda e ainda temos campo pra aumentar a demanda de venda e aumentar a produção.

Para Ching (2010), cabe à organização traçar maneiras de atender a sua demanda sem comprometer o prazo de entrega estabelecido, necessitando do desenvolvimento de um trabalho em conjunto com a produção.

A terceira questão teve como objetivo identificar a forma de entrega usada pela empresa. Foi perguntado o tipo de transporte utilizado para fazer a entrega dos produtos. Obteve-se como resposta:

De forma terceirizada, a gente já tentou ver aqui como a gente chama colocar no papel, mas como dá quase a mesma coisa, então por questão de investimento e por questão de logística também de funcionar bem melhor a gente prefere o terceirizado.

É de competência da gestão de transportes a escolha do método adequado para a realização das suas entregas, garantindo a eficiência do serviço (VARGAS, 2008).

Tomando como base a questão anterior, perguntou-se qual a viabilidade do tipo de entrega adotado pela empresa. Teve-se como resposta:

A viabilidade é essa, a rapidez na entrega e a ausência de tanto compromisso com relação à questão de manutenção de carro, emplacamento e motorista, então essa é a viabilidade da terceirização.

De acordo com Ballou (2006), a redução nos custos de transportes cria outras oportunidades para as empresas, dentre elas a diferenciação no preço de comercialização dos seus produtos.

Na quinta questão foi perguntado ao gestor se o mesmo considerava o tipo de entrega eficiente. Obteve-se como resposta:

Sim, por esses motivos que eu respondi nas perguntas anteriores, eu considero que a nossa entrega é bem eficiente.



RELISE

13

Na sexta questão foi abordado o estoque da organização. Foi indagado sobre a sua importância para a empresa. Teve-se como resposta:

É importante ter estoque, eu não acho que a gente deve ter um grande estoque até mesmo pelo momento que a gente tá vivendo hoje, de ficar o capital imobilizado, mas que deve ter algum estoque para atender à demanda e justamente ter uma boa logística, porque se você não tem um estoque pelo menos mínimo para atender o seu cliente então você tem de esperar no nosso caso que é indústria, produzir pra poder atender, então aqui a gente tenta manter um estoque mínimo pra que a mercadoria fique sempre nova mas que tenha algum estoque pra atender o cliente de imediato.

Para Ballou (2006), a definição do nível de estoque é imprescindível para o sucesso da organização, tendo em vista que este fator exerce um nítido poder de influência sobre os resultados da empresa.

No sétimo questionamento buscou-se entender o controle de estoque utilizado pela empresa. Foi perguntado se havia alguma ferramenta para esse controle e como se dava o seu funcionamento. Teve-se como resposta:

Na verdade a gente tem uma ferramenta, temos um programa na empresa, só que não utilizamos totalmente, a gente ainda tá implantando porque tem algumas coisas que tem de adequar a nossa realidade, mas ainda não conseguimos implantar exatamente o controle de estoque digital.

Conforme Bowersox e Closs (2001), as organizações precisam implantar ferramentas que facilitem o controle de seus estoques, contribuindo para o desenvolvimento de um gerenciamento eficiente.

Na pergunta seguinte procurou-se conhecer os critérios que a empresa usa para definir a sua produção. Teve-se como resposta:

O principal critério que a gente usa é a demanda de venda. Temos uma cartela de 12 produtos, então à medida que o vendedor vai passando os pedidos a gente vai vendo qual o produto que tem mais demanda e vai produzindo em cima daquilo ali, além do mais tem os produtos que são carro-chefe que a gente sabe que tem uma quantidade de venda maior, então trabalhamos sempre em cima disso.



RELISE

14

Na visão de Pozo (2016), a previsão sobre vendas futuras é uma maneira inteligente de garantir um nível de estoque satisfatório para a empresa e uma forma de contribuir para o desenvolvimento das suas atividades logísticas.

Na nona questão buscou-se identificar os gargalos existentes na produção que sucessivamente influenciam na entrega do produto ao cliente. Obteve-se como resposta:

Sim, o gargalo maior que a gente encontra é a questão de manutenção de máquinas porque devido à falta de mão de obra especializada e oferta de peças pra o tipo de máquina que usamos e principalmente para as empacotadeiras, então temos de recorrer a algumas cidades vizinhas ou de estados vizinhos e isso demora tempo pra peça chegar, pra fazer a manutenção então isso acaba sendo um gargalo na produção.

Para Ching (2010), no ambiente organizacional encontram-se vários desafios e para que essas organizações se mantenham no mercado precisam desenvolver estratégias que sejam capazes de superar os problemas identificados.

Na questão seguinte foi perguntado se havia perda do produto final. Teve-se como resposta:

Existe pouca, mas existem as avarias porque como a gente trabalha com avaria com o cliente, então há a possibilidade de ficarem pacotes que às vezes vencem ou ficam no fundo da prateleira, que quebram ou que são abertos, então temos de fazer essa avaria para o cliente.

Segundo Ballou (2007), desperdícios e perdas de mercadorias representam altos custos para as organizações, sendo fatores que merecem grande atenção por parte dos gestores, objetivando a redução desses custos.

A etapa da observação informal iniciou conhecendo primeiramente a estrutura física da organização, em seguida as atividades desenvolvidas no setor administrativo, o layout da organização, o setor administrativo, acompanhou-se as suas atividades rotineiras, permitindo um conhecimento detalhado do mesmo. Em seguida, observou-se o processo de compras,



RELISE

15

procurou-se conhecer as diretrizes da empresa e o seu organograma institucional junto ao gestor, porém se identificou que o processo de elaboração das diretrizes havia sido iniciado, porém a empresa não havia concluído. Em relação ao setor de produção, se observou todas as fases do processo produtivo, desde a separação e pesagem da matéria-prima a ser processada até a finalização do produto acabado, onde existe um colaborador responsável por essa separação e manuseio desse material, e a partir disso são desenvolvidas as demais fases do processo de fabricação e ao término os produtos são encaminhados para o setor de empacotamento. Finalizada toda essa sequência os produtos são encaminhados para o estoque, onde são arrumados em lotes para facilitar a identificação dos produtos.

De acordo com a observação, percebeu-se que a empresa adota todo um padrão, em busca da eficiência nas atividades do setor. No que diz respeito ao estoque, verificou-se como a empresa estabelece o seu controle. A obtenção do nível de estoque é um fator de grande importância para as organizações, sendo essa a maneira necessária para o desenvolvimento de um gerenciamento eficiente (POZO, 2016).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em virtude da importância dessa temática o objetivo geral escolhido para nortear este estudo foi analisar a cadeia de suprimentos de uma empresa do setor de panificação, propondo melhorias logísticas para a gestão da produção. Dessa forma, em busca do alcance desse objetivo foram realizadas pesquisas bibliográficas e um estudo de campo, que consistiu em uma pesquisa exploratória. Para a coleta dos dados foi aplicada uma entrevista ao gestor da empresa e desenvolvido o método de observação informal, idealizando a soma das informações necessárias ao estudo.



RELISE

16

De acordo com o primeiro objetivo específico que compreende a avaliação do planejamento logístico da empresa, identificou-se que a mesma conta com ferramentas tecnológicas para o melhoramento das suas atividades logísticas e opta por um sistema de entrega terceirizada, com o propósito de se diferenciar dos seus concorrentes, garantindo a rapidez na entrega dos seus produtos e a busca pela eficiência nos seus serviços.

Conforme o segundo objetivo específico, que buscava compreender a atual gestão de estoques da empresa, observou-se que existe uma preocupação por parte da organização em manter um nível de estoque capaz de atender a sua demanda, sem comprometer o capital da empresa. Notou-se também que há dificuldades para controlar o estoque da organização, tendo em vista que a empresa precisa fazer a contagem dos seus produtos diariamente para que dessa maneira consiga-se identificar o que será necessário produzir no dia seguinte. Outra dificuldade no tocante ao seu controle consiste na arrumação dos lotes, os quais frequentemente são arrumados de forma incorreta, o que reflete no despacho da mercadoria, acontecendo dos lotes mais novos saírem para entrega antes daqueles que estão armazenados há mais tempo, fato este que pode ocasionar em perdas futuras para a empresa.

No terceiro objetivo específico procurou-se identificar o atual modelo de gestão da produção da empresa, por meio da entrevista percebeu-se que a empresa vem conseguindo atender a sua demanda e no caso do seu aumento, a mesma tem capacidade para atender, ressaltando ainda que o principal critério utilizado para definir a sua produção baseia-se na demanda de vendas da empresa. Notou-se também que há um alto nível de rotatividade de estoque, o que contribui para a ausência de produtos obsoletos, logo a empresa não conta com muitas perdas de mercadorias. Outro ponto que merece destaque no tocante ao setor da produção, diz respeito aos gargalos enfrentados por



RELISE

17

este setor, sendo a manutenção das máquinas o principal deles, tendo em vista que o comércio local quase não dispõe de peças apropriadas para o maquinário e a grande carência de mão de obra especializada na nossa região. Com isso a produção é afetada, comprometendo a entrega do produto final ao cliente.

O quarto objetivo específico trata-se de sugerir melhorias ao atual modelo logístico e a gestão da produção e de estoques, para o alcance do mesmo precisou-se analisar atentamente os dados coletados por meio deste estudo, tendo em vista que a escolha de sugestões é de grande importância para o sucesso dos resultados desta pesquisa.

Durante a elaboração do presente trabalho, várias limitações foram enfrentadas. A começar pelo lócus da pesquisa, tendo em vista que o estudo foi desenvolvido apenas voltado para o setor de panificação, não estendendo aos demais setores da nossa economia. Outro ponto a se destacar, trata-se da coleta de dados, onde trabalhou-se apenas com o método de entrevista direcionado ao gestor da organização, em contrapartida poderia ter sido aplicado questionário aos colaboradores afim de colher um maior número de informações.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronaldo H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



RELISE

18

FIERN. **Associação da Panificação e Confeitaria do RN comemora 30 anos de fundação.** 2015. Disponível em: <http://www.fiern.org.br/index.php/component/content/article/2-noticias/destaque/342-associacao-da-panificacao-e-confeitaria-do-rn-comemora-30-anos-de-fundacao>. Acesso em: 30 mar. 2017.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000. (Reimpressão 2006).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade.** São Paulo: Pearson, 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

OLIVEIRA, Fábio Rodrigues Gomes de; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. **A Logística na visão de empresas do ramo metal mecânico do norte do estado do RS,** 2016. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3938>. Acesso em 18 de março de 2017.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

PORTOGENTE. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos,** 2016. Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>. Acesso em: 04 de abril de 2017.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



RELISE

19

SISTEMA INDÚSTRIA. **Panificação**: um dos setores mais estáveis e promissores da Indústria. 2010. Disponível em: [http://www.fiepb.com.br/noticias/2010/05/20/panificacao\\_um\\_dos\\_setores\\_mais\\_estaveis\\_e\\_promissores\\_da\\_industria](http://www.fiepb.com.br/noticias/2010/05/20/panificacao_um_dos_setores_mais_estaveis_e_promissores_da_industria). Acesso em: 30 mar. 2017.

VARGAS, Robson. **A importância do transporte rodoviário**, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-do-transporte-rodoviario/24814>. Acesso em 19 de março de 2017.