



Análise de Ferramentas Estratégicas de Logística em uma Empresa de Distribuição de Bebidas

Analysis of Strategic Logistics Tools in a Beverage Distributor

Ana Isabelle Gomes Lopes¹, Ellen Leticia Gonçalves Andrade² & Valéria Pereira de Meneses³

Resumo: O departamento de logística é considerado um dos mais importantes dentro das organizações, e quando se trata de uma empresa de distribuição de bebidas, certamente é de indispensável atenção. Desse modo, o principal objetivo dessa pesquisa foi entender quais as ferramentas estratégicas de logística usadas em uma empresa localizada no sertão paraibano que atua no setor de bebidas. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além do envio *online* de um questionário estruturado, para o responsável do departamento logístico, com base na literatura pertinente ao tema. Então, como resultado desse trabalho, foi percebido que a empresa exerce as estratégias de liderança de custos, terceirização, logística reversa, alianças estratégicas e parte do método *push* e *pull* concentrando apenas nas puxadas. Contudo, o gerente do departamento não conseguiu identificar a utilização das estratégias de integração vertical e logística retardada na empresa. Dessa forma, sugere-se que a empresa busque aperfeiçoar ainda mais essas estratégias, sem esquecer da necessidade de aperfeiçoamento das mesmas, para com o intuito de se manterem sempre competitivas no mercado.

Palavras-chave: *Ferramentas estratégicas; Logística; Distribuição de bebidas.*

Abstract: The logistics department is considered one of the most important within the associations, and when it comes to a beverage distribution company, it is certainly essential attention. Thus, the main objective of this research was to understand which strategic logistics tools are used in a company located in the interior of Paraíba that operates in the beverage sector. For this, a bibliographical research was carried out, in addition to the online submission of a structured questionnaire to the person in charge of the logistics department, based on relevant literature. So, as a result of this work, it was noticed that the company exercises cost leadership strategies, outsourcing, reverse logistics, strategic alliances and part of the push and pull method, concentrating only on pulls. However, the department manager was unable to identify the use of the vertical integration and delayed logistics strategies in the company. In this way, it is customizable that the company seeks to further improve these strategies, without forgetting the need to improve them, in order to remain competitive in the market at all times.

Keywords: *Strategic tools; Logistics; Beverage distribution.*

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 15/10/2021; aprovado em 04/03/2022.

¹ Graduada em administração, Universidade Federal de Campina Grande, anaisabelle00@hotmail.com; ORCID: 0000-0001-7325-3779;*

² Graduada em administração, Universidade Federal de Campina Grande, eleticia977@gmail.com; ORCID: 0000-0001-5252-5819;

³ Graduada em administração, Universidade Federal de Campina Grande, valeriaadm2017@gmail.com; ORCID: 0000-0003-2194-8290.

INTRODUÇÃO

De acordo com Ballou (1993) a logística vem desempenhando um papel fundamental nas organizações. Isso, já que, sua ciência anda sendo utilizada de maneira a auxiliar as empresas na distribuição e busca dos insumos produtivos dos quais necessitam para a entrega do produto final aos seus clientes. Além de contribuir de modo a proporcionar o menor custo possível para a organização e minimizar o tempo de produção e entrega, sendo este fator contribuinte para o sucesso organizacional. Desse modo, fornece aos seus clientes entregas precisas do produto do qual é solicitado. Sua boa gestão aumenta a competitividade no âmbito mercadológico, uma vez que, as empresas se aprimoram e trabalham em conjunto, com os seus fornecedores, com o intuito de obter controle sob os mesmos, monitorando-os constantemente a fim de garantir bons preços e boas formas de pagamentos (BALLOU, 1993).

Avanços tecnológicos, sociais e econômicos estão em constantes mudanças na sociedade. Esses, são fatores de suma importância que devem ser observados frequentemente para que ocorra um planejamento contínuo, verificando as informações decorrentes do surgimento de variações mercadológicas (TENÓRIO *et al*, 2014).

Uma mudança que ocorreu no Brasil e no mundo, afetando todo o âmbito empresarial devido à gravidade da situação enfrentada foi o surgimento do novo vírus contagioso denominado COVID 19. Esse, no que lhe concerne, obrigou por motivos de segurança pessoal e coletiva, o isolamento e distanciamento social, na tentativa de diminuir a disseminação da doença. Com isso, as empresas tiveram que reformular suas estratégias com a perspectiva de se manterem no mercado durante a crise, o que afetou inclusive o setor de bebidas, uma vez que está relacionado a ambientes que sofreram seu impacto.

Para Brasil e Rocha (2010) é importante realizar o planejamento organizacional, no que se diz respeito ao setor estratégico logístico da organização, objetivando o aumento da competitividade, desenvolvimento e produtividade, de forma que o trabalho ocorra em conjunto para a obtenção de êxito. Tendo assim que dotar-se de estratégias logísticas para chegar-se a devidas soluções possíveis dos problemas que surgem diante das adversidades mercadológicas. Para tanto, o setor de bebidas pode adotar algumas estratégias, que facilitarão a funcionalidade da logística, tais como: liderança de custos, terceirização, logística reversa, integração vertical, logística retardada, e *Push e Pull*.

O processo logístico está fortemente ligado ao setor de bebidas. Isso, quando considerado que passa por longos processos desde a sua fabricação até a entrega do produto final na mesa do consumidor, tendo como desafio entregar a bebida certa, no local certo e no tempo certo, com o menor custo possível. Esse objetivo, por sua vez, é almejado por toda e qualquer organização independente do seu segmento.

Entendendo como um grande desafio desse setor, a cadeia de distribuição, é necessário um estudo para avaliar o uso de possíveis ferramentas de estratégias logística, para atender da melhor forma a necessidade demandada. De acordo com Castro *et al.* (2011), trata-se de distantes pontos de entrega, da fábrica até distribuidores, restaurantes, conveniências dentre outros.

Diante das informações expostas, é possível compreender que para se manterem vivas e competitivas as organizações tiveram que adaptar seus métodos, de forma a gerar estratégias em todos os setores. Portanto, este trabalho terá como objetivo responder a seguinte pergunta: quais as ferramentas estratégicas de logística usadas por uma empresa localizada no sertão paraibano que atua no setor de bebidas?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão serão abordadas características gerais sobre as estratégias logísticas, além das principais ferramentas estratégicas de logística usadas pelas empresas do segmento de distribuição de bebidas.

Estratégias Logísticas

As estratégias logísticas estão presentes nas organizações desde a década de 50, momento este em que as empresas passaram a preocupar-se com o sistema logístico e com a satisfação do consumidor final. Nunes (*apud* BRASIL; ROCHA, 2010, p. 42) propõe que as estratégias logísticas formam um conjunto de componentes que são capazes de provocar mudanças na esfera dos negócios e conseqüentemente alavancar o desenvolvimento organizacional.

Em síntese, como nos assegura Brasil e Rocha (2010), as estratégias de logística contemplam as atividades da cadeia de suprimento, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento competitivo, em função dos *stakeholders* presentes nesse segmento. Além de aumentar a competitividade empresarial, as estratégias visam otimizar e minimizar os custos ao longo da cadeia e agregar valor ao produto da organização (CHOPRA e MEINDL, 2002).

Desde o início das coletas de informações sobre as estratégias logísticas, nota-se o surgimento de diferentes soluções e adequações de táticas, para cada setor da economia. Conforme explicado acima, o diferencial competitivo proporcionado por elas tem grande relevância para as empresas, o tornando indispensável para as que desejam conquistar uma fatia do mercado em que estão inseridas.

Segundo Porter (1990), as estratégias logísticas determinam uma posição para a organização, entre elas a lucrativa e a sustentável, tratando inegavelmente de forças que repelem a concorrência. O autor deixa

claro que as estratégias têm como base tornar as empresas diferentes na perspectiva dos consumidores, criando uma personalidade única para a organização e gerando vantagem sobre os seus concorrentes.

Pode-se dizer que o alicerce para a satisfação das atividades logísticas é a habilidade que a empresa desenvolve para aplicar e utilizar de forma eficiente e eficaz as estratégias apoiadas pela divisão dos consumidores em grupos segmentados. "O resultado que se espera é que em todas as etapas a logística comprove sua eficácia, realizando as tarefas, mas sempre com segurança, pontualidade e qualidade" (FERNANDES, 2012, p. 15). Conforme mencionado pelo autor, a efetividade desse processo vai ser comprovado com a apazibilidade das necessidades dos seus clientes.

Atualmente, empresas em ascensão e principalmente as que produzem em grande escala como, por exemplo, as do segmento de bebidas utilizam estratégias logísticas. De acordo com Filho (2012) às estratégias logísticas contribuem para que as organizações obtenham lucros, reduzam os custos benefício dos produtos e melhorem o atendimento ao cliente. Conforme explicado acima, o setor de bebidas é um dos principais beneficiários dessas estratégias.

Filho (2012), deixa claro que é necessário ser prudente nas operações logísticas, já que essas representam uma parte significativa dos custos logísticos na organização. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar esse ponto, uma vez que essa dimensão interage de forma direta e indireta em todo fluxo interno e externo da empresa.

As estratégias logísticas que mais são utilizadas no mercado atual, incluindo no setor de bebidas são: liderança de custos, terceirização, logística reversa, integração vertical, logística retardada, e *Push* e *Pull*. As estratégias devem ser preparadas em conjunto com o planejamento da organização para que maximizem seu desempenho e adaptem-se às mudanças do ambiente (BRASIL E ROCHA, 2011).

Tipos de Estratégias

Algumas estratégias logísticas que são utilizadas no segmento de bebidas foram escolhidas para serem definidas conceitualmente com o objetivo de embasar teoricamente o desenvolvimento deste trabalho.

Liderança de Custos

De acordo com Kotler (*apud* MARINHO *et al*, 2019), a liderança de custos é uma das estratégias mais utilizadas na logística do mercado atual. O objetivo desta, é reduzir ao máximo os custos logísticos que compreendem todo o fluxo, desde a obtenção da matéria prima até chegar ao cliente final. Portanto, essa é uma das estratégias mais vantajosas para a organização, já que ela faz com que a empresa lidere os custos entre suas concorrentes.

A liderança em custos tem como foco a produção em larga escala, para que seja alcançado um grande número de vendas e com isso reduzir o custo da operação logística. "Para alcançar baixos custos de produção, adotam-se práticas tais como a padronização e automação do processo, utilização de materiais de menor custo, publicidade intensa e uma distribuição intensiva com uma forte pressão nos canais de atacado e varejo." (GONTIJO; GESSNER, 2015, p. 14).

Terceirização

Segundo Nunes (2001), a terceirização tem como base a aquisição do produto ou serviço da empresa, que não faz parte da atividade chave do negócio. Empresas que utilizam a terceirização são especialistas no seu segmento, assim essa estratégia configura-se como uma forma de reduzir custos e manter a qualidade frente às produções em larga escala

De acordo com Wanke (2004), os principais motivos para que as empresas terceirizam suas atividades são: redução dos custos logísticos, flexibilidade nas operações, controle das atividades logísticas, busca por uma maior eficiência, expansão no mercado, aumento dos serviços logísticos oferecidos aos clientes, busca de maior *know-how* e melhoria dos sistemas de informação.

Logística Reversa

A logística reversa é uma interfase do processo logístico que inicia no consumo do produto e passa pelas etapas seguintes de embalagem e transporte até chegar à sua origem. Essas etapas fazem parte do ciclo de vida do produto onde é avaliado os seus impactos da embalagem sobre o meio ambiente (Lambert *et al.* *apud* BRASIL e ROCHA, 2010).

Araújo (2007), diz que a logística reversa é utilizada pelas empresas com o objetivo de conseguir vantagens estratégicas, dentre elas destaca: razões competitivas, redução de custos, diferenciação da imagem corporativa e adequação das questões ambientais.

A satisfação do cliente é o ponto chave de toda empresa que deseja obter lucros, para isso é necessário que as organizações tenham a capacidade de gerenciar o retorno de produtos, que estão fora das exigências do consumidor, apresentam defeitos, ou precisam ser descartados após sua utilização (LACERDA, 2007).

Integração Vertical

A integralização vertical tem o objetivo de reduzir custos como, por exemplo, os de produção, vendas e distribuição. A redução de custos e riscos é o atrativo para empresas que adotam essa estratégia (PORTER, 2004).

A verticalização para Gontijo e Gessner (2015) atua nas atividades da cadeia de suprimentos, permite o domínio do processo e da cadeia, além de uma maior liberdade de decisão e gerenciamento de custos.

Logística Retardada

A logística retardada é o processo em que ocorre a estratégia de atrasar a fabricação ou a entrega do produto final, com o objetivo de reduzir riscos de mudanças no ambiente logístico (BRASIL e ROCHA, 2010).

Conforme Brasil e Rocha (2010, p. 51) “a logística retardada na empresa é utilizada para controlar situações em que as previsões são incertas e é também utilizada, como apoio para a fábrica não parar de produzir por falta de pedidos e por fim, evitando o gerenciamento de estoque nas lojas”.

Alianças Logísticas Estratégicas

Para Nunes (2001) as alianças logísticas é uma forma rápida utilizada para capacitar estrategicamente às áreas da empresa, é realizada através de alianças com organizações que possuem os conhecimentos que serão pertinentes a outra organização.

O objetivo das alianças é reduzir os custos operacionais e de armazenamento da empresa de forma a oferecer sempre a melhor qualidade do serviço ao consumidor. A aliança como estratégia possibilita o desenvolvimento de serviços logísticos customizados (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Push e Pull

Segundo Rodrigues e Colmenero (2018) algumas empresas utilizam como estratégia logística o sistema Push (empurrar) e *Pull* (puxar). O objetivo de empurrar e puxar os estoques da empresa é ajustar os fluxos de produção e distribuição do produto no mercado.

A estratégia puxar e empurrar possibilita usar a flexibilização de estoques de acordo com a demanda do mercado, tornando assim uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, além de reduzir custos operacionais.

METODOLOGIA

A presente pesquisa possui o caráter exploratório, ao buscar dados e informações sobre o tema abordado; e descritivo, pois ela tem como objetivo analisar e registrar as características de um determinado ambiente. Segundo Gil (2009), pesquisa descritiva é aquela que tem como principal objetivo a descrição de

características de um fenômeno ou objeto de estudo (população, empresa ou situação-problema) estabelecendo relações entre suas variáveis.

O procedimento técnico utilizado foi à pesquisa bibliográfica, tendo como base materiais já elaborados como: livros, revistas e artigos. O embasamento teórico é essencial para a fundamentação da pesquisa.

O método utilizado foi um estudo de caso em uma empresa distribuidora de bebidas. Realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, analisando as informações coletadas por meio da aplicação de um questionário com 11 questões discursivas. O questionário foi enviado para o e-mail do gerente de logística da empresa, o qual ficou responsável por respondê-lo.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados foram selecionadas as principais ferramentas estratégicas de logística percebidas durante a fase de confecção do embasamento teórico. Desse modo, foram criadas perguntas sobre o uso dessas ferramentas no contexto da organização estudada, e quais as implicações dessas para o desempenho da organização, e por fim, foi questionado como as mudanças ocorridas à partir do novo vírus implicaram no uso dessas ferramentas. Para isso, antes de cada pergunta, foi exposto um breve comentário explicando o que é cada uma das ferramentas. Isso, por sua vez, foi feito porque entendemos que algumas vezes uma instituição utiliza certa ferramenta, mas não possui conhecimento do nome científico empregado a mesma.

Por fim, a análise dos dados foi baseada nas respostas auferidas usando a técnica qualitativa. Assim, foram explorados os argumentos dados pelo responsável pelo setor, sendo interpretados e escritos de acordo com a norma gramatical padrão, no intuito de facilitar a percepção do leitor.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao finalizar as leituras relacionadas à temática durante a fase de fundamentação teórica, foi enviado um questionário estruturado para o responsável pelo departamento logístico da empresa analisada. Isso foi feito com intuito de analisar o uso das principais ferramentas de logística estratégica utilizadas pela empresa.

Apresentação da Empresa

A distribuidora de bebidas analisada, é uma empresa localizada no interior da Paraíba, no município de Sousa-PB. Esta, no que lhe concerne, é uma empresa de médio porte e atende o município sede e todo o alto sertão paraibano, na forma de distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Ainda, faz parte do grupo AmBev, e atualmente possui uma rede de 145 funcionários, que estão divididos em vários

departamentos. Dessa forma, 65% dos colaboradores estão envolvidos na logística organizacional, sendo 41,5% de entregadores, 12,2% de armazém e 6,8% na puxada.

Assim, no que diz respeito à importância que a empresa demonstra para com o departamento logístico, o gerente do setor afirmou que é fundamental para o negócio, já que, sem ela seria apenas uma empresa comercial e não teria o potencial percebido atualmente. Além disso, a empresa é considerada uma das principais fontes de renda municipal, sendo assim chamada por causa da quantidade de empregados, principalmente na logística.

No sentido estratégico, o setor é responsável por 25% do orçamento organizacional. Dessa maneira, é visto como uma repartição com poder competitivo, já que é gerador de uma parte considerável do faturamento mensal da organização. Dessa forma a empresa que possui programas de incentivos financeiros em todas as áreas, prioriza a gestão de meios e materiais através de remuneração variável de acordo com o nível e a função, baseada na produção mensal e anual.

Ferramentas Estratégicas de Logística

No tocante ao método estratégico de logística baseado em liderança de custos, a empresa adota um sistema de gestão OBZ (Orçamento Base Zero). Dessa forma, são feitas as divisões de pacotes e centros de custos, sendo possível planejar um orçamento com custos fixos e variáveis, utilizando simuladores em todos os sentidos do departamento logístico.

Em relação ao uso de terceirizados, os mesmos são contratados para serviços de segurança, suporte médico e serviços de manutenção e abastecimento da frota, além de serviços de frete em períodos sazonais, ou seja, os de demandas esporádicas. Portanto, atividades que são consideradas não fundamentais no desenvolvimento do processo, podem facilmente serem terceirizadas por outras pessoas ou empresas, reduzindo custos de contratação e pagamento de salários para funcionários prestadores de serviços pouco úteis.

Quando questionado sobre a prática de logística reversa como uma ferramenta estratégica para a logística, o gerente disse que a empresa não é produtora, apenas distribuidora e por isso não conseguem atuar mais eficazmente nesse sentido. Contudo, é utilizado nos processos de produtos retornáveis, de modo que ao serem efetuadas as entregas aos clientes, esse ativo retorna para a revenda e posteriormente para a fábrica, onde passa pelo processo de higienização e recarga do líquido.

Se tratando do método de integração vertical, em que há liberdade de gerenciamento da cadeia de suprimento, foi afirmado que não é utilizada, uma vez que a mesma não se posiciona como produtora. Entretanto, a cadeia de suprimentos pode ser usada também por empresas distribuidoras, na forma de minimizar o distanciamento entre os níveis e pessoas envolvidas no processo de entrega e gestão dos

produtos. Dessa maneira, não está na diferença entre produtores e consumidores adotar esse método. Na realidade ele se concentra em uma verticalização integrada do processo institucional.

A logística retardada é uma ferramenta estratégica que provoca um atraso na fabricação ou na entrega do produto final, com o objetivo de reduzir riscos de mudanças no ambiente logístico, como por exemplo, um aumento nos preços de uma semana para outra. Quando perguntado sobre a utilidade desse mecanismo, o gerente de logística disse que não usa porque a empresa é apenas distribuidora. Contudo, essa resposta é insatisfatória, já que justamente a empresa distribuidora deve decidir conjuntamente com a indústria sobre a distribuição e produção ou não de um produto, de forma a aproveitar alguma irregularidade do mercado consumidor.

No que toca à formação de alianças estratégicas, a empresa atua constantemente na forma de efetuar treinamento para liderança onde a companhia seleciona líderes em diferentes segmentos para compartilhar seu *benchmarking* ou suas melhores práticas. Analisando essa resposta, é entendido que a instituição desenvolve esse programa de liderança internamento, que por sua vez estabelece contato com outras empresas a fim de obter resultados positivos, ou seja, a formação de compromissos na forma de parceria com empresas auxiliares, podendo até mesmo serem contratadas como terceirizadas. Um exemplo dessa situação pode ser que o gerente de logística, na condição de líder se reúna a uma terceirizada de segurança, que por sua vez ao perceber os relatórios da organização, resolva se aliar a ela e ofertar seus serviços por um custo mais baixo que para as demais.

Se tratando do método *push* (empurrar) e *pull* (puxar) a empresa adota apenas as puxadas, onde o sistema atualiza o estoque. Além disso, de acordo com a venda média, os simuladores de estoque adotados sinalizam o *stock-out* e *estak-over*, permitindo a compreensão dos produtos que estão abaixo ou acima da média de venda. Essa, por sua vez, auxilia a empresa em assuntos relacionados a compras e gestão de estoque, além de mostrar diretamente aos gestores quais produtos carecem de mais promoção e quais podem ter sua promoção reduzida, que é o caso de algum item que mesmo que não haja publicidade ou aumento nos preços, ainda será consumido pelo mercado alvo.

Para finalizar foi perguntado sobre quais as medidas usadas e alterações realizadas nas atividades em relação à pandemia causada pelo novo vírus Covid-19. Assim, foi constatado que novos hábitos como implantação de regras rigorosas de higienização, distanciamento social, implantação do sistema *home Office* e reuniões e treinamentos *on-line* foram iniciadas com intuito de promover o distanciamento social, e conseqüentemente a contaminação dos colaboradores com esse vírus. É necessário ressaltar que esses métodos foram utilizados em todos os departamentos da empresa e não apenas na logística, embora tenha ganhado ênfase por promover o contato constante com pessoas do ambiente externo, no sentido da realização de recebimento e entrega das mercadorias.

CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo, analisar as estratégias logísticas adotadas em uma empresa de distribuição de bebidas de médio porte, no interior do Estado da Paraíba e os impactos causados no setor logístico em razão da pandemia do Covid-19. Buscou-se associar as teorias mais utilizadas atualmente com a prática da empresa.

O trabalho foi delimitado a analisar uma empresa de distribuição de bebidas de acordo com os seguintes passos: levantamento da fundamentação teórica das estratégias logísticas; a metodologia adotada foi determinada, sob a perspectiva do segmento da empresa e do questionário utilizado para o desenvolvimento da discussão, com o intuito de identificar as estratégias logísticas utilizadas; e análise dos resultados, a partir da coleta de dados.

As principais estratégias logísticas empregadas nas empresas de distribuição de bebidas e que obtiveram ligação com o objeto de estudo, foram: liderança de custos, terceirização, logística reversa, alianças estratégicas e parte do método *push* e *pull* concentrando apenas nas puxadas.

O entrevistado não conseguiu identificar a utilização das estratégias de integração vertical e logística retardada na empresa. Sobre as mudanças no setor logístico durante o período de pandemia verificou-se a adoção de medidas preventivas e de distanciamento social, além de treinamentos e utilização do sistema *Home Office*.

A partir desses resultados, recomenda-se a instituição buscar um plano de melhorias para aprimoramento do uso dessas ferramentas, entendendo que a aplicação eficaz destas podem aumentar o desempenho institucional, por exemplo em relação a satisfação do cliente, que consequentemente aumentará os lucros, seja pela priorização na hora da compra, ou pela boa fama propagada entre os consumidores desse serviço.

O objetivo do trabalho foi alcançado, todavia houveram limitações, como a não permissão para uma visita *in loco* para entendimento prático de como as ferramentas são aplicadas. Assim, propõe-se que novas pesquisas sejam feitas a partir desse estudo a verificação do impacto da utilização de diversas estratégias no orçamento da empresa, como também estender a pesquisa para as demais empresas do segmento e setores similares.

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, I. C. F. Logística Reversa como ferramenta estratégica. 2007, 54 p. Monografia (TCC) - Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

- [2] BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- [3] BRASIL, C. L.; ROCHA, R. E. V. Estratégias logísticas utilizadas em empresas de confecção de moda social – estudo de caso. GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Fortaleza, ano 6, n. 1, p. 41-53, jan./mar. 2010.
- [4] BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão logística de cadeias de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [5] CASTRO, A. A. *Et al.* Logística da distribuição em uma empresa de bebidas. XIII Encontro Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós- Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em:
http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0756_1043_01.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.
- [6] CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pearson, 2002.
- [7] FERNANDES, K. S. Logística: Fundamentos e Processos. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- [8] FILHO, J. D. S. Gestão da logística em um centro de armazenagem e distribuição de bebidas. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais., 2012.
- [9] GIL, A. C. Como elaborar projetos de Pesquisa. 4ª Ed. 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- [10] GONTIJO, F. E. K.; GESSENER, E. Logística de Distribuição e Estratégias de Cervejarias em Santa Catarina. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão e II Inovarse, 2015, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2015.