

# LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE PRODUTOS SAZONAIS EM UMA INDÚSTRIA DE SORVETE DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA DE SÃO JOÃO DEL REI

Liliane Aparecida de Lima<sup>1</sup>  
Kelly Aparecida Torres<sup>2</sup>

## RESUMO:

A logística de transporte é um método eficaz aderido pelos empresários para a satisfação e fidelização de seus clientes. O objetivo geral deste artigo é analisar como uma pequena empresa do ramo de sorvetes da cidade de São João del Rei realiza a sua logística de transporte na entrega de seus produtos em 600 pontos de venda na microrregião das Vertentes. A metodologia escolhida foi um estudo de caso com análise de dados secundários e observação participante. Para orientar a escrita deste artigo, procurou-se responder a seguinte questão: Quais são as contribuições e os desafios que a logística de distribuição de sorvetes que a empresa, objeto desta pesquisa, enfrenta durante o período de maior demanda? Como objetivos específicos foram estabelecidos: analisar o papel do transporte na logística; identificar os elementos operacionais da logística tecnologia e de estratégias e realizar um estudo de caso na empresa para avaliar seus pontos fortes e fracos relacionados à entrega dos produtos. Como conclusão da pesquisa realizada neste artigo, foi possível verificar que alguns procedimentos na entregas nos pontos de distribuição dos produtos não estão de acordo com o que é recomendado e que o uso de softwares para roteirizar a entrega, adequaria aos procedimentos indicados pela logística de transporte de produtos sazonais.

**Palavras-Chave:** Logística de transporte – Transporte de Produtos Sazonais-Transportes de sorvetes- Estudo de Caso

## ABSTRACT:

The transportation logistics is an effective method adhered to by business owners for the satisfaction and loyalty of their customers. The general goal of this article is to investigate how a small ice cream company in the city of São João del Rei performs its transport logistics in the delivery of its products in 600 points of sale in the Vertentes microregion. The methodology chosen was the study of a case with an analysis of secondary data and participant observation. To guide the writing of this article, it was sought to answer the following question: what are the contributions and the challenges that the logistics of ice cream distribution of the object company of this research brings to the management during the period of greatest demand? As specific objectives were established: analyze the role of transport in logistics; identify the operational elements of logistics technology and strategies and make the study of a case in the company to assess their strengths and weaknesses related to the delivery of products. As conclusion of the research carried out in this article, it was possible to verify that some procedures in the deliveries at the distribution points of the products do not agree with what is recommended and that the use of software to route the delivery, would suit the procedures indicated by the transportation logistics of seasonal products.

**Keywords:** Transport logistics - Transportation of Seasonal Products-Transport of ice cream- Study of a case

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves – IPTAN  
lilicaaplima04@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac)  
Professora do Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves – IPTAN (orientadora)  
kellyaportres@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à alta competitividade do mercado brasileiro, a prioridade dos empresários passou a ser a qualidade do serviço e o custo. Por esse motivo as empresas têm aderido a métodos mais eficazes de soluções de problemas, satisfação do cliente e sua fidelidade.

Um destes métodos é uma eficaz logística de transporte. Este artigo tem como objetivo principal é investigar a logística do transporte de produtos sazonais<sup>3</sup> de uma pequena indústria de sorvetes de São João del Rei, tendo como metodologia um estudo de caso com análise de dados secundários e observação participante.

Como guia para este artigo, tem-se a seguinte questão: Quais são as contribuições e os desafios que a logística de distribuição de sorvetes da empresa objeto desta pesquisa traz para a gestão durante o período de maior demanda?

Como objetivos específicos têm-se: analisar o papel do transporte na logística; identificar os elementos operacionais da logística tecnologia e de estratégias e realizar um estudo de caso na empresa para avaliar seus pontos fortes e fracos relacionados à entrega dos produtos.

O artigo é construído com base em três seções, a saber: Conceitos de logística; Conceitos de logística de transporte; Um estudo de caso sobre a empresa e a situação atual; Considerações Finais;

## 2. CONCEITOS DE LOGÍSTICA

Há logística nos dias atuais começou a ser notada como sendo algo estratégico para as empresas, algum tempo atrás, mal se sabia o que era logística e principalmente quais os benefícios que a mesma poderia trazer a uma organização. A logística começou a ser utilizada desde a antiguidade, porém, pouco se sabia ou se entendia que ação como transporte de mercadorias ou armazenagem de suprimentos estariam compondo uma das partes da logística.

---

<sup>3</sup> Produtos e serviços que vendem mais em uma determinada época do ano.

Para Flery (2007, pág. 27) “o que vem fazendo da logística um dos conceitos gerenciais mais modernos são dois conjuntos de mudanças, ordem econômica e ordens tecnológicas.”

É possível definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega dos produtos. Ela é vista como uma ferramenta capaz de aumentar a eficiência e suprir as necessidades da empresa por meio da redução de custos e aceleração dos processos da empresa.

A logística empresarial estuda como a administração pode promover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 1993, pág. 17 apud DIAS, 2005)

Segundo Dias (2007) o Brasil vem mostrando um crescente interesse por temas ligados à logística e isso se dá devido as mudanças de mercado e de canais de distribuição e transferência de responsabilidade ligadas ao estoque para os fabricantes; crescente complexidades da administração de matérias e da distribuição física.

A logística faz parte, hoje, das disciplinas que atuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda uma cadeia de suprimento (BOWERSOX E CLOSS, 2007).

De acordo com Pires (2004), até pouco tempo a logística tinha uma posição secundária nas empresas, sendo responsável apenas pela expedição de produtos ou pela contratação das transportadoras. Hoje sabe que a logística vai muito além.

A logística preocupa-se em "agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva". O valor de lugar é criado pelo transporte, enquanto que o valor de tempo é criado pela disponibilidade do produto ou serviço, no momento do consumo. O valor de qualidade é considerado em relação à qualidade da operação logística, que corresponde à entrega do produto certo, na hora certa, em perfeitas condições e ao preço justo. O valor de informação diz respeito à possibilidade que existe hoje de, por exemplo, rastrear a carga enquanto está sendo transportada (NOVAES, 2001 *apud* CASTRO 2012).

Entretanto, para que haja um gerenciamento efetivo, é necessário ter o suporte de um sistema de informações que forneça tempestivamente os dados necessários

ao processo decisório da logística e, conseqüentemente, se possam avaliar as alternativas para melhor atender o cliente. Diante do exposto, percebe-se que para gerenciar eficiente e eficazmente todo o sistema logístico é necessário que haja um suporte informacional ao processo decisório da logística, o que ocorre por meio de um sistema de informações sinérgico e efetivo. O enfoque necessário ao gerenciamento logístico deve ser o cliente, buscando fornecer um nível de serviço que, no mínimo, atenda as necessidades fundamentais do cliente, mas que procure superar suas expectativas (MOURA & BEUREN, 2003).

Os autores aqui mencionados anteriormente reforçam que vários fatores são importantes para conquistar o mercado. E a logística é uma delas. Uma logística eficaz só traz resultados positivos a organização principalmente, quando ela é bem planejada e envolve quase todos os departamentos de uma empresa, desde a aquisição da matéria prima até o serviços de pós venda.

## **2.1 Logística do Transporte**

De maneira geral, os clientes têm se tornado cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade e prazo de entrega, gerando uma competitividade crescente e uma busca por serviços cada vez mais customizados. Para as empresas de distribuição de produtos, isso tem se tornado um fator cada vez mais importante na obtenção de vantagem competitiva e conquista de fatias cada vez maiores no mercado.

Novais (2007) ressalta que o objetivo principal do transporte é o deslocamento de bens de um ponto para o outro pela rede logística, respeitando as restrições de integridade da carga e de confiabilidade.

Já Ballou (2006, p. 149) diz que:

O transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logístico para inúmeras empresas. A movimentação de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. Por isso, o operador logístico precisa ser um grande conhecedor da questão dos transportes.

O transporte é um ingrediente essencial para o desenvolvimento econômico de qualquer área. O transporte também é um fator essencial nas cadeias de suprimento. Afinal, é ele que liga as pontas: os fornecedores, os fabricantes, os distribuidores, os

clientes, os clientes dos clientes. Por isso, o transporte pode alterar significativamente as despesas operacionais, o montante do ativo fixo e o grau de satisfação do cliente (ARNOLD, 1999, p. 382 *apud* OLIVEIRA 2009).

Para Ballou (2006, p. 150), um sistema de transporte eficiente contribui para intensificar a competitividade no mercado, aumentar as economias de escala na produção e reduzir os preços dos produtos em geral.

Além disso, o autor pontua que um transporte barato influencia diretamente no preço das mercadorias comercializadas, podendo assim prejudicar ou beneficiar o padrão de vida de uma sociedade.

Chopra e Meindl (2003, p. 266), acrescentam a ideia de transporte, como elemento vital e integrador, que ele “exerce um papel crucial em toda a cadeia de suprimentos porque os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local” e que desta forma “o sucesso de qualquer cadeia de suprimentos está estreitamente ligado a boa utilização do transporte”.

O transporte se torna um elemento mais importante quando se trata da questão dos custos logísticos, podendo representar de um a dois terços do total de custos (BOWESOX et al, 2006, p. 51).

Sendo assim, pode-se entender que o transporte cria custos consideráveis e também é capaz de influenciar na satisfação do cliente. Um transporte rápido é capaz de deixar o cliente mais satisfeito do que um transporte mais lento.

### **3. INDÚSTRIA DE SORVETES**

Embora sempre moderno, o sorvete é um alimento antigo, existindo há pelo menos quatro mil anos criados pelos chineses. Naquela época o sorvete começou a ser feito através de uma fruta, mel e neve (GIORDANI, 2006). Com o passar do tempo, sofreu diversas modificações até chegar à consistência e o sabor conhecidos atualmente. Antes um alimento exclusivo entre os nobres, hoje consumido em todo o mundo, sendo acessível a diversas camadas sociais.

Segundo Giordani (2006), o sorvete chegou ao conhecimento dos brasileiros por volta de 1835, trazido por um navio americano que desembarcou no Rio de Janeiro. A carga foi comprada por dois comerciantes brasileiros que revenderam a sobremesa, na época conhecido como gelado.

Durante décadas, a produção de sorvete no Brasil permaneceu apenas artesanal. Em 1941, surge a primeira indústria brasileira de sorvete, localizada na cidade do Rio de Janeiro, a U.S. Harkson do Brasil, a cujo nome dez anos mais tarde passou a ser chamada de Kibon. Com a industrialização dos gelados comestíveis (sorvetes e picolés), que com o aumento da escala produtiva, o produto industrializado passa a ser consumido de norte a sul do país.

O sorvete é um alimento popular no Brasil. Em 2015 o consumo de sorvete ultrapassou a marca de um bilhão de litros, segundo a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (ABIS), crescendo a cada ano. As indústrias de sorvete movimentam um torno de dois bilhões de reais anualmente. O avanço tecnológico contribui muito para a evolução deste alimento, seja na conservação, com a popularização das geladeiras e freezers, seja na sua produção e distribuição.

### **3.1 TRANSPORTE DO SORVETE**

Alguns alimentos são mais sensíveis a ambientes externos e por isso, requer um cuidado todo especial em cada etapa da cadeia a qual são submetidos os produtos refrigerados. Todo o processo, desde a produção, estocagem e transporte até ao ponto de venda necessita atenção redobrada (SESAN, 2011).

É o caso do sorvete, que não permite nenhuma falha durante o procedimento. Sua temperatura de congelamento é de  $-18^{\circ}\text{C}$  com tolerância até  $-15^{\circ}\text{C}$  e qualquer alteração pode causar danos irreversíveis ao produto. Para garantir a qualidade do sorvete, alguns critérios devem ser obedecidos, sobretudo na fase de distribuição, a mais crítica de todo o processo (SESAN,2011).

O meio de transporte utilizado deve operar em condições adequadas. Isso depende de uma série de fatores, como o degelo do caminhão, procedimento que deve ser realizado pelo menos uma vez a cada 15 dias; o isolamento térmico, essencial para manter a temperatura ideal; e o bom funcionamento das placas eutéticas, que devem ser resfriadas pelo motor de refrigeração em tempo adequado (SESAN,2011).

É preciso que todas essas verificações sejam feitas pelo menos uma vez por semana para que o veículo esteja sempre em condições ideais para realizar o transporte. O carregamento dos caminhões deve ser feito o mais rapidamente

possível e, pelo menos, seis horas antes da saída dos veículos, que só deve acontecer quando as placas eutéticas do baú estiverem a uma temperatura menor ou igual a - 33°C (SESAN,2011).

A entrega é a fase mais crítica, já que acontece fora das dependências da empresa. Neste caso, cabe ao entregador de adequar à situação de cada cliente, verificando, entre outras coisas, se a temperatura da conservadora no ponto de venda está adequada. Deve-se abrir apenas uma porta do baú por vez, e fechá-las a cada entrega. Tudo isso no menor espaço de tempo possível (SESAN,2011).

#### **4. METODOLOGIA**

Essa é uma pesquisa qualitativa, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas que compõe a pesquisa

Preocupa-se em analisar e em interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. “Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (LAKATOS e MARCONI, 2011, p. 269).

Como método para esta pesquisa, foi escolhido o estudo de caso. Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2011 p. 32).

A realização da pesquisa foi baseado em coleta de dados, análises e observação participante que, segundo Marconi e Lakatos (2011, p.279) não utilizam instrumentos como questionários ou formulários; a responsabilidade do sucesso da investigação depende exclusivamente do investigador, incluindo características como habilidade, flexibilidade, aspecto emocional, profissional e ideológico que se tornam essenciais para o bom desenvolvimento da pesquisa.

#### **5. ESTUDO DE CASO**

##### **5.1 História da empresa pesquisa**

A empresa objeto desta pesquisa, é uma microempresa familiar fundada em meados de 1992, na cidade de São João del Rei, Minas Gerais. Sua especialidade é

a produção de sorvetes e picolés e possui uma linha de produção com maquinários e equipamentos de última geração garantida assim uma boa qualidade em seus produtos.

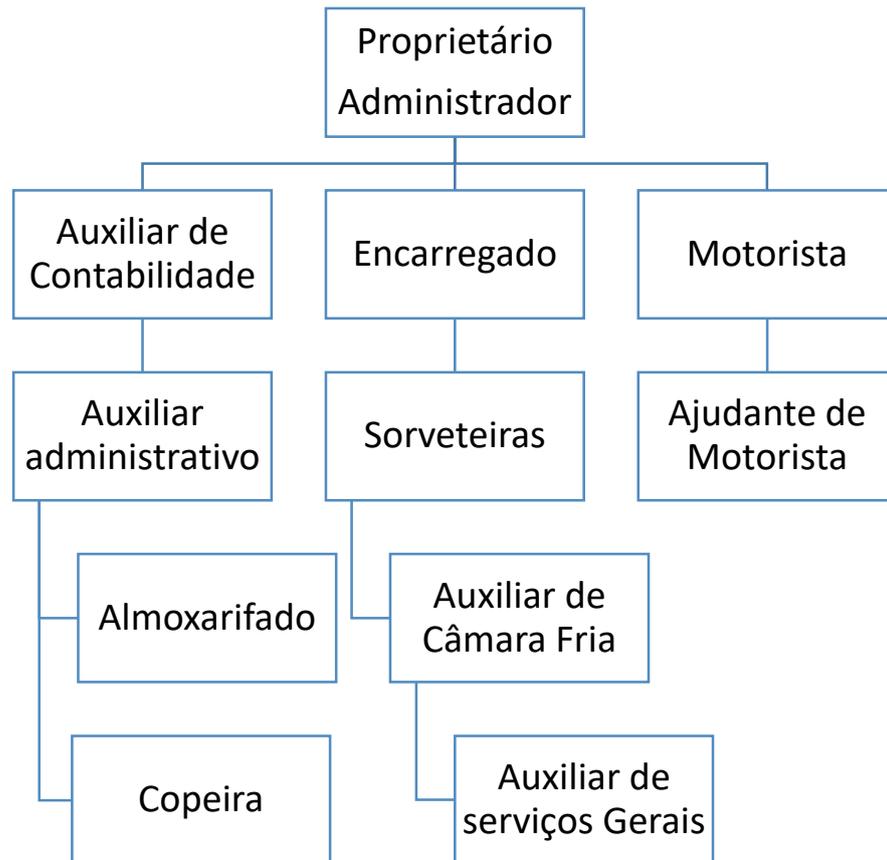
O fundador da empresa nasceu em Ritópolis e com dezoito anos começou a fazer picolés em casa para vender em jogos de futebol. Depois de certo tempo ganhou uma pequena máquina de sorvetes, e por motivos pessoais, mudou-se para São João del Rei e montou uma pequena produção na varanda de sua casa.

Desde a fundação da microempresa, o proprietário passou por várias dificuldades e ao longo desse tempo teve ajuda de seu pai, esposa e tios. Hoje a empresa tem uma estrutura bem formada, com mais de 700m<sup>2</sup> construídos entre a área de produção, depósitos, refeitório e escritório. Possui quatro caminhões refrigerados, dois carros e uma câmara fria de 30m<sup>2</sup>. A empresa atende vinte e oito cidades da região, são aproximadamente seiscentos clientes, entre padarias, supermercados, mercearias, farmácias, bares, clubes e sorveterias.

## **5.2 Estrutura**

O quadro funcional é composto pelo proprietário que toma todas as decisões dentro da empresa, seguindo pela auxiliar de contabilidade, auxiliar administrativa e a responsável pelo almoxarifado. No setor produtivo é composto por duas encarregadas, dezoito sorveteiras e duas auxiliares de câmara fria. O setor de entrega é composto por quatro motoristas e ajudantes. Por fim, a empresa possui uma copeira que cuida do refeitório e um auxiliar de serviços gerais.

A figura 1 demonstra de maneira gráfica a estrutura da empresa, através do organograma:



**Figura 1 - Organograma da empresa X**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016)

### 5.2.1 FABRICAÇÃO

A empresa produz vários produtos, eles são produzidos de acordo com previsão no fluxo de vendas, a auxiliar de câmara fria passa para a produção os produtos que estão com o estoque menor, para que sejam produzidos. Os principais produtos produzidos são os picolés, *sundae*, cones e potes de sorvetes.

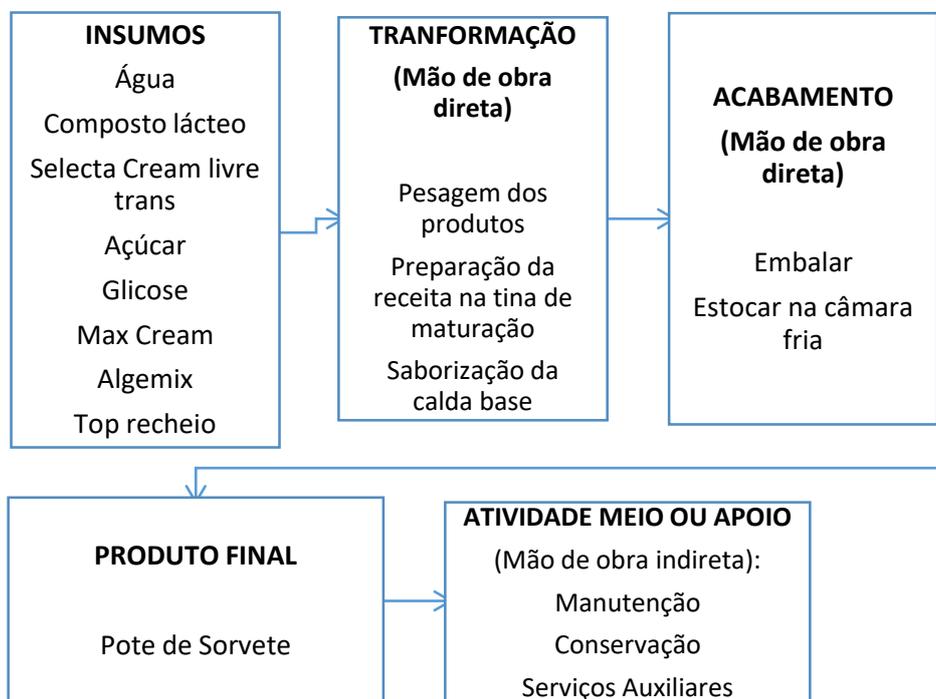
Diariamente o primeiro processo da produção é a pasteurização da calda base, que serve para quase todos os produtos, o único produto que se difere é o picolé a base de água, sua calda base não leva leite e o estabilizante é específico para água.

A produção do sorvete é feita da seguinte forma:

1. Após a pasteurização a calda base é transferida para a resfriadora,
2. Depois deste processo a calda é transferida para a Contínua, que transforma em massa.

3. O sorvete passa pela envasadora, onde o mesmo sai junto com a calda direto no pote.
4. O sorvete é devidamente tampado e colocado no caixote de armazenamento.
5. Ao encher o caixote, ele é encaminhado para a câmara fria para o congelamento.

O esquema de fabricação do sorvete está representado na figura 2, a seguir:



**Figura 2 - Esquema do Processo de Produção**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### **5.2.2 COMERCIALIZAÇÃO**

A empresa não possui promotores de venda, sendo que frequentemente o próprio cliente que entra em contato para fazer o pedido do freezer, é feito um cadastro com uma análise de crédito fácil, e em seguida um funcionário é designado para visitar o ponto para fazer a apresentação dos produtos e explicar a forma como a empresa trabalha.

Assim sendo viáveis para ambas as partes é verificada a disponibilidade do freezer em estoque para a realização da entrega. Em seguida é feito o contrato de comodato e a aquisição do freezer que deve conter no mínimo metade dos produtos que a empresa fornece.

O preço dos produtos é determinado de acordo com o mercado, ou seja, o proprietário sempre olha o preço do concorrente e tenta aplicar um preço mais abaixo. O preço de venda unitário dos picolés varia entre R\$ 0,80 para os mais simples, chegando a R\$ 2,67 os mais sofisticados. É importante apontar que a atual política de vendas exige a compra por caixas, a mesma contém de 20 a 30 picolés do mesmo sabor. O pedido mínimo é de R\$ 200,00 entre picolés e sorvetes.

### **5.2.3 LOGÍSTICAS DE TRANSPORTE DA EMPRESA**

No início, era o proprietário que fazia a entrega, na deficiência de um carro refrigerado o mesmo utilizava caixas de isopor para o transporte dos sorvetes, eram 180 pontos de venda. Para manter a qualidade dos produtos, o mesmo fazia a troca física dos produtos no ponto de venda evitando o descongelamento do produto na caixa de isopor, com isso ele conseguiria atender todos os pedidos de seus clientes, mantendo o seu padrão de qualidade.

Com o grande aumento das vendas, a empresa sentiu a necessidade de aumentar a sua produção contratando novos colaboradores e adquirindo veículos refrigerados para atender a demanda do mercado.

No momento que o freezer é adquirido, o cliente assim que sentir a necessidade de reabastecê-lo entrará em contato por telefone e email para solicitar o novo pedido. Esse pedido é passado para a motorista na qual é responsável pela entrega, manutenção do ponto de venda, preços e limpeza do freezer.

Quando os clientes não ligam para fazer o pedido, a própria motorista cria sua rota, sai com o caminhão cheio de mercadoria sem que a empresa tenha o controle de quantidades de produtos, que a mesma leva e volta para a empresa, tudo na base de confiabilidade do proprietário com a funcionária.

A motorista, ao chegar à cidade, fica responsável por passar em todos os pontos de venda, e se o cliente precisar faz a compra imediata dos produtos. Após a finalização do pedido por meio de bloco de pedido feito a mão sobre três vias, sendo que a primeira fica com o cliente, a segunda fica com o cliente caso haja inadimplência e a terceira será encaminhada para a empresa, no qual o proprietário faz toda a conferência das vendas para depois fazer a emissão das notas fiscais para os clientes.

Hoje, com 600 pontos de vendas no período do verão, a empresa passa por dificuldades na linha de produção e na entrega de seus produtos, podendo demorar até 72 horas para a entrega dos pedidos.

Com a deficiência de promotores no ponto de venda e falta de roteirização, a motorista passa no mesmo bairro mais de uma vez na semana, pois só é feita a entrega na qual o pedido é solicitado por telefone. Pode acontecer que ela passe em um cliente que não haja a necessidade do abastecimento, deixando de atender a reposição de produtos da necessidade de outro cliente.

No verão, a empresa chega a colocar seus quatro veículos em circulação para atender a demanda dos pedidos de seus clientes e as vezes acaba sendo poucos veículos. Já no inverno por ser um produto sazonal as vendas diminuem muito, chegando a trabalhar um só veículo, para se manter com as portas abertas a empresa faz algumas promoções como a tão famosa “dois pesam e um peso maior paga”.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A questão que norteou este trabalho foi como entender quais as contribuições e os desafios que a logística de distribuição de sorvetes tem para a empresa objeto desta pesquisa. Para responder esta questão, foram descritos os conceitos de logística, logística de transportes de produtos sazonais e o transporte de sorvetes. E após isto, o estudo de caso com a empresa de sorvetes de pequeno porte da cidade de São João del Rei, afim de analisar se a logística de transporte desta empresa está ou não de acordo com as normas estabelecidas na revisão de literatura.

Concluiu-se que em relação à empresa investigada existe alguma falha em relação ao transporte. Como por exemplo, o carregamento do caminhão não é feito seis horas antes da saída do veículo, como é apontado como ideal. O carregamento é feito na parte da manhã e logo em seguida sai para a distribuição nos pontos de venda.

Nos pontos comerciais onde são distribuídos os produtos, no momento da entrega, estes ficam um tempo fora do freezer. Isto porque é necessário aguardar o cliente conferir a mercadoria. Este fato não chega a danificar o produto, mas não está dentro da norma padrão do transporte de sorvetes.

Para a melhoria do transporte e da entrega, de acordo com o referencial teórico descrito neste artigo, acredita-se ser viável que a empresa invista em softwares que façam uma roteirização. Isto facilita para que as motoristas não precisem ir mais de uma vez à semana aos mesmos locais de distribuição.

Outra sugestão é a contratação de um funcionário que exerça a função de promotor de vendas, para que sejam retirados os pedidos nos pontos de distribuição. Porque já sabendo de antemão o pedido e a data da entrega, já pode ser feita a limpeza dos freezers e a entrega é feita com menos tempo e com nota fiscal em mãos.

O estudo realizado teve relevância para a empresa, pois mostrou a importância do conhecimento de como agir de forma correta para a distribuição, transporte, podendo assim, garantir maior qualidade de entrega e satisfação do cliente, redução de custos, aumento de lucros, mantendo seus clientes e ganhando novos, de modo a garantir a competitividade e a sobrevivência da empresa.

## 7. REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física / Ronald H>Ballou; tradução T. Y. Yoshizaki – São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTRO, Laís. **Avaliação de indicadores de desempenho logístico**: Um estudo de caso de uma pequena empresa de distribuição 60 p.– Campos dos Goytacazes RJ Universidade Estadual do Norte Fluminense 2012.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência: metodologias do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Saraiva 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004

FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Orgs.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e recursos. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, Antônio Carlos; **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIORDANI, Roberto. **Sorvete**: alimento e prazer. Porto Alegre: Imagens da Terra Editora, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUSSNER, Diego; **Planejamento Estratégico de marketing**: O caso da Pontual Comércio de Artigos para Sorveterias e Festas LTDA – Universidade Federal de Santa Catarina. 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm290463.pdf>> acesso em: 05 de outubro 2016.

OLIVEIRA, Flávio; **Logística e Administração de Materiais: Vantagem Competitiva** – Grupo Ibmec Educacional S/A – Faculdade Uirapuru Superior 49p. Sorocaba 2009.

PEREIRA, Daniela; **Modelo de distribuição física em uma indústria alimentícia**- Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2004. Disponível em <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/modelo-de-distribuicao-fisica-em-uma-industria-alimenticia.pdf>> acesso em 19 de outubro 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

**Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SESAN...** 2011-2012 – Adesão de 23 Estados e o Distrito Federal ao **SESAN**. Disponível em <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar> acesso em 22 de outubro 2016