

## A VISÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS DE CONSOLIDAÇÃO DE CARGAS E *CROSSDOCKING*: UMA ANÁLISE DE SWOT

---

### *The Vision of Managers of Cargo Consolidation and Crossdocking Companies: A SWOT Analysis*

Amanda Rodrigues Silva<sup>1</sup>; Luis Fernando Silva Evangelista<sup>2</sup>; Osmildo Sobral dos Santos

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia, Guarulhos, Guarulhos/SP, Brasil. Email: amanda.silva180@fatec.sp.gov.br

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8341-5151>

<sup>2</sup> Faculdade de Tecnologia, Guarulhos, Guarulhos/SP, Brasil. Email: luis.evangelista@fatec.sp.gov.br

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-7177-1662>

<sup>3</sup> Faculdade de Tecnologia, Guarulhos, Guarulhos/SP, Brasil. Email: osmildo.sobral@fatec.sp.gov.br

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3797-5971>

#### **RESUMO:**

O objetivo desse trabalho consiste em indicar e mostrar, de forma não aprofundada, os principais resultados referentes as entrevistas por meio de questionário, na visão dos Gestores de empresas de Consolidação de Cargas e *Crossdocking*, com sedes localizada na região Metropolitana de São Paulo, em uma análise de SWOT. Além de observar as diferentes estratégias dos ambientes internos e externos das empresas pesquisadas; analisar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; e, relacionar a teoria às práticas de consolidação de cargas e *crossdocking*. Essa pesquisa apresenta uma oportunidade de entender o comportamento das empresas citada no estudo consolidação de carga e *crossdocking*, utilizando a análise de SWOT, que é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Adotou-se como método para a elaboração deste trabalho um estudo de caso, por meio de entrevistas/questionários e uma pesquisa exploratória qualitativa. Utilizou-se, também de um levantamento bibliográfico com o uso de livros, artigos e sites acadêmicos sobre o assunto. Os resultados alcançados demonstraram como a ferramenta de análise de SWOT pode ser útil para gestão e o planejamento estratégico das empresas e com isso observar o quanto as teorias contribuem e corroboram para o entendimento do que acontece na prática de mercado, na visão dos gestores das empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** Consolidação de cargas, Crossdocking, Logística, Análise de SWOT.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to indicate and show, in a non in-depth manner, the main results concerning the interviews conducted using a questionnaire, in the view of the managers of cargo consolidation and cross-docking companies, with headquarters located in the metropolitan region of São Paulo, in a SWOT analysis. Besides observing the different strategies of the internal and external environments of the companies researched; analyzing their strengths and weaknesses, opportunities and threats; and, relating theory to the practices of cargo consolidation and cross-docking. This research presents an opportunity to understand the behavior of the companies mentioned in the study cargo consolidation and crossdocking, using SWOT analysis, which is a tool used to perform environment analysis and serves as a basis for strategic planning and management of an organization. The method adopted for this work was a case study, by means of interviews/questionnaires and a qualitative exploratory research. A bibliographical survey was also used, with the use of books, articles and academic sites on the subject. The results achieved demonstrated how the SWOT analysis tool can be useful for the management

and strategic planning of companies, and thus observe how much the theories contribute and corroborate to the understanding of what happens in market practice, in the view of the managers of the companies surveyed.

**Keywords:** cargo consolidation, cross-docking, logistics, SWOT analysis.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem a sua delimitação em duas empresas do ramo de transportes e distribuição, com sedes localizada na região Metropolitana de São Paulo.

O objetivo desta investigação consiste em indicar os dados das pesquisas (o que acontece na prática) e comparar, de forma não aprofundada, com as teorias envolvidas entre a consolidação de cargas e *crossdocking* (cruzamento de docas) por meio de um questionário/ entrevista referentes as visões dos gestores das respectivas empresas, por meio de uma análise de SWOT.

Como objetivos específicos estes concernem: 1) observar as diferentes estratégias dos ambientes internos e externos das empresas pesquisas; 2) analisar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; 3) relacionar a teoria às práticas de consolidação de cargas e *crossdocking*.

A pesquisa, também, apresenta uma oportunidade de entender o comportamento das empresas citada no estudo consolidação de carga e *crossdocking*, utilizando a análise de SWOT, que é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização.

A análise de SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

O grupo de pesquisadores buscou trazer uma visão da gerência de ambas as empresas um comparativo através de questionário e entrevista de maneira não aprofundada devido ao sigilo de algumas informações das empresas.

Este trabalho tem como base indicar e mostrar, de forma não aprofundada, os principais resultados referentes as entrevistas por meio de questionário, na visão dos Gestores das respectivas empresas de Consolidação de Cargas e Crossdocking, com sedes localizada na região Metropolitana de São Paulo, em uma análise de SWOT.

Os resultados alcançados demonstraram como a ferramenta de análise de SWOT pode ser útil para gestão e o planejamento estratégico das empresas ARS Consolidação de Cargas e LFSE Crossdocking e com pode-se observar, também, o quanto as teorias contribuem e corroboram para o entendimento do que acontece na prática de mercado dentro das empresas na visão dos gestores das empresas pesquisadas.

## MÉTODO

Adotou-se como método para a elaboração deste trabalho um estudo de caso, por meio de entrevistas/questionários e uma pesquisa exploratória qualitativa. Utilizou-se, também de um levantamento bibliográfico com o uso de livros, artigos e sites acadêmicos sobre o assunto. Partindo deste ponto, serão observadas as estratégias mediante a visão dos Gestores das respectivas empresas pesquisadas, por meio de uma análise de SWOT.

Para Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Gil (2008) afirma que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados, para tal foi realizado uma visita técnica na empresa em questão com foco na gestão do estoque e será realizado levantamento bibliográfico com o uso de livros e artigos.

Yin (2015) ressalta que um estudo de caso é: uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O questionário foi apresentado aos gestores, de nível gerencial, de duas empresas de transportes, da região Metropolitana de São Paulo, sendo que uma empresa opera com a consolidação de cargas e a outra empresa opera com *crossdocking*.

A intenção é obter os dados das pesquisas (o que acontece na prática) para indicar e comparar com as teorias envolvidas entre a consolidação de cargas e *crossdocking*; mostrar os resultados referentes as entrevistas referentes as visões dos gestores das respectivas empresas, por meio de questionário em uma análise de SWOT.

Além de observar as diferentes estratégias dos ambientes internos e externos das empresas pesquisadas; comparar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; e, relacionar a teoria às práticas de consolidação de cargas e *crossdocking*.

Por questões internas e estratégicas as empresas pesquisadas autorizaram o uso dos dados via questionário mostrados neste trabalho, contudo não permitiu a utilização dos nomes fantasias.

Por conta disto, para as informações aqui demonstradas serão utilizados nomes fictícios. Para a empresa de consolidação de cargas será Empresa ARS Consolidação de Cargas e para a empresa de *crossdocking* será Empresa LFSE *Crossdocking*.

## RESULTADOS

A partir da aplicação dos métodos escolhidos espera-se contribuir para a Gestão de Conhecimento na área de Logística e dos conceitos teóricos e prático sobre consolidação de cargas e *crossdocking*.

O questionário destinado às empresas pesquisadas foi aplicado aos gestores de cada empresa entre os dias 21/11/2022 e 30/11/2022. O Quadro 1, mostra o questionário aplicado na entrevista.

**Quadro 1 – Questionário da Pesquisa**

<b>QUESTIONÁRIO</b>
<b>Objetivos:</b> Diagnóstico estratégico dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) das empresas pesquisada. E, Indicar / Comparar os resultados referentes as entrevistas (parte prática de mercado) com as teorias dos autores sobre o assunto.
<b>1. O que você considera ser a missão da empresa?</b>
<b>2. Como a empresa deseja ser reconhecida interna e externamente?</b>
<b>3. O que você considera como valores da empresa?</b>
<b>4. O que você considera de pontos fortes que a transportadora possui?</b>
<b>5. O que você considera de pontos fracos que a transportadora possui?</b>
<b>5. O que você considera de oportunidades no ambiente externo da empresa?</b>
<b>7. O que você considera de ameaças no ambiente externo da empresa?</b>

Fonte: Próprios Autores (2022)

**Empresa ARS Consolidação de Cargas – respostas do questionário e análise de SWOT**

Foram verificadas as respostas do questionário, enviadas ao Gestor conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Questionário da pesquisa - Empresa ARS consolidação de Cargas**

<b>QUESTIONÁRIO</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>1. O que você considera ser a missão da empresa?</b>	Prestar serviços de transporte de cargas e logística integrada, satisfazendo a necessidade de nossos clientes e parceiros, priorizando a segurança, a pontualidade e o desenvolvimento de nossos colaboradores.
<b>2. Como a empresa deseja ser reconhecida interna e externamente?</b>	Ser referência em soluções de transporte e logística integrada no Brasil.
<b>3. O que você considera como valores da empresa?</b>	Compromisso com os clientes e fornecedores; Segurança das pessoas e do patrimônio; Transparência na prestação de informações; Preservação do meio ambiente; Integridade e honestidade; Comprometimento com a responsabilidade social.
<b>4. O que você considera de pontos</b>	A empresa preza por valores sociais com a conquista do certificado SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade) que confere a qualidade do

<b>fortes que a transportadora possui?</b>	nosso trabalho. Com mais de 400 colaboradores, a nossa cultura prioriza práticas sustentáveis, incentivo ao nosso time a preservação da sua própria saúde, segurança e motivação a responsabilidade social. Com a localização privilegiada tem-se 10 filiais em todo Brasil, facilitando muitas entregas com eficiência.
<b>5. O que você considera de pontos fracos que a transportadora possui?</b>	Alta rotatividade de colaboradores, imprevistos nas estradas que podem impedir um atendimento com eficiência, falta de espaço para uma equipe maior, falta de plano de carreira.
<b>6. O que você considera de oportunidades no ambiente externo da empresa?</b>	Atender demandas de estados que ainda não tem na rota, ter mais filiais em estados como por exemplo na região Sul do país.
<b>7. O que você considera de ameaças no ambiente externo da empresa?</b>	Aumento de custo no preço de combustível, alta concorrência de transportadoras na região, mudanças de leis reguladoras.

**Fonte:** Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores (2022)

Ao observar as repostas da Empresa ARS Consolidação de Cargas (Figura 2) pode-se extrair os Pontos Fortes e Fracos, bem como as Oportunidades e Ameaças, e verificar se a parte prática aqui indicada está, ou não, de acordo com as teorias sobre Consolidação de Cargas.

Dentro deste exacto, têm-se a Quadro 3 com os dados para da análise de SWOT.

**Quadro 3** – SWOT - Empresa ARS Consolidação de Cargas

<b>PONTOS FORTES</b> ( <i>Strengths</i> ) <b>(AMBIENTE INTERNO)</b>	<b>PONTOS FRACOS</b> ( <i>Weaknesses</i> ) <b>(AMBIENTE INTERNO)</b>
A empresa preza por valores sociais com a conquista do certificado SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade) que confere a qualidade do nosso trabalho. Com mais de 400 colaboradores, a nossa cultura prioriza práticas sustentáveis, incentivo ao nosso time a preservação da sua própria saúde, segurança e motivação a responsabilidade social. Com a localização privilegiada tem-se 10 filiais em todo Brasil, facilitando muitas entregas com eficiência.	Alta rotatividade de colaboradores, imprevistos nas estradas que podem impedir um atendimento com eficiência, falta de espaço para uma equipe maior, falta de plano de carreira.
<b>OPORTUNIDADES</b> ( <i>Opportunities</i> ) <b>(AMBIENTE EXTERNO)</b>	<b>AMEAÇAS</b> ( <i>Threats</i> ) <b>(AMBIENTE EXTERNO)</b>
Atender demandas de estados que ainda não tem na rota, ter mais filiais em estados como por exemplo na região Sul do país.	Aumento de custo no preço de combustível, alta concorrência de transportadoras na região, mudanças de leis reguladoras.

**Fonte:** Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores (2022)

No Quadro 3 pode-se notar, em relação aos Pontos Fortes, que o Gestor da Empresa ARS Consolidação de Cargas busca realizar com facilidade muitas entregas com eficiência e localização privilegiada, para tanto possui 10 filiais em todo Brasil.

Diante desta exposição, pode-se concatenar este cenário com os dizeres de Gärtner e Beckedorff (2012) que esclarecem a questão do agrupamento da carga consolidada, a qual tem a finalidade alcançar economia de escala baseado de volume maior transportado para uma mesma rota de distribuição e a consolidação de carga permite a redução do custo de transporte em função do melhor uso da frota transportadora.

Ainda, em relação aos pontos fracos, há os dados que a Empresa ARS Consolidação de Cargas se depara com a alta rotatividade dos colaboradores o que pode nos levar a pensar ser consequência a partir de alguns fatores citados como por exemplo a falta de espaço para uma equipe maior (o que pode gerar o clima da empresa ruim), a falta de plano de carreira (desmotiva a evolução profissional do colaborador), ou mesmo a desmotivação causado pela pressão, ou pela exigência, em alcançar resultados baseados na alta eficiência (item citado nos pontos fortes).

Na continuidade do assunto, na Figura 3 o campo das Oportunidades, na visão do Gestor que a Empresa ARS Consolidação de Cargas, há busca por mais filiais de cargas a fim de atender outras regiões do país como por exemplo, a região Sul. Neste sentido, o cenário desta possível expansão, em nossa análise, tem a possibilidade de concretizar-se desde que haja, por parte da empresa pesquisada, conforme Bertaglia (2005) um processo no qual considera-se o conhecimento das características do produto, rota e prazos de entregas, referente à estas regiões.

Ainda na análise do cenário das Oportunidades, sobre a busca por mais filiais de cargas, Ballou (2006) propõem quatro maneiras para que a consolidação de cargas possa ser alcançada pela Empresa ARS Consolidação de Cargas e, ter a possibilidade de atender outras regiões. As quatro maneiras são: 1) Consolidação do estoque; 2) Consolidação do veículo; 3) Consolidação do armazém e, 4) Consolidação Temporal.

Em relação ao cenário das Ameaças (Quadro 4), o Gestor da Empresa ARS Consolidação de Cargas menciona o aumento de custo no preço de combustível, alta concorrência de transportadoras na região.

Diante deste cenário de custos altos e alta concorrência, que forçam as empresas a buscar um diferencial competitivo, pode-se indicar à empresa pesquisa a utilização da Consolidação de Cargas como diferencial competitivo. Complementando, Padillo, Silveira e Torres (2020) esclarecem que a consolidação de cargas favorece economias de escala, reduzindo custos pela repetitividade das operações que seriam realizadas com as unidades individuais.

### **Empresa LFSE *Crossdocking* – respostas do questionário e análise de SWOT**

As respostas do questionário, enviadas pelo Gestor da Empresa LFSE *Crossdocking* foram compiladas e colocados na Figura 4.

**Quadro 4 – Questionário da pesquisa - Empresa LFSE *Crossdocking***

<b>1. O que você considera ser a missão da empresa?</b>	Atender com excelência nossos clientes e parceiros, trazendo soluções inovadoras.
<b>2. Como a empresa deseja ser reconhecida interna e externamente?</b>	Acredito que como um parceiro logístico preparado para servir e se adequar as necessidades dos clientes e funcionários.
<b>3. O que você considera como valores da empresa?</b>	Inovação. Liderança, Responsabilidade, Integridade, Paixão, Colaboração, Diversidade, Qualidade.
<b>4. O que você considera pontos fortes que a transportadora possui?</b>	Atendimento personalizado, entendimento da dor do cliente e flexibilidade.
<b>5. O que você considera de pontos fracos que a transportadora possui?</b>	Baixo nível de engajamento, rotatividade alta e pouco treinamento interno.
<b>6. O que você considera de oportunidades no ambiente externo da empresa?</b>	Nicho de mercado crescente, necessidade do mercado de utilizar empresas especializada, falha da concorrência.
<b>7. O que você considera de ameaças no ambiente externo da empresa?</b>	Novas tecnologias, desvalorizar o capital humano, falta de acompanhamento de mercado.

**Fonte:** Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores (2022)

Ao ver as repostas da Empresa LFSE *Crossdocking* (Quadro 4) pode-se extrair os Pontos Fortes e Fracos juntamente com as Oportunidades e Ameaças, e notar se a parte prática aqui indicada está, ou não, de acordo com as teorias sobre *Crossdocking*. Partindo deste pressuposto têm-se a Figura 5, a qual mostra os dados para a observação baseado no SWOT.

**Quadro 5 – SWOT - Empresa LFSE *Crossdocking***

<b>PONTOS FORTES (<i>Strengths</i>)</b> <b>(AMBIENTE INTERNO)</b>	<b>PONTOS FRACOS (<i>Weaknesses</i>)</b> <b>(AMBIENTE INTERNO)</b>
Atendimento personalizado, entendimento da dor do cliente e flexibilidade.	Baixo nível de engajamento, rotatividade alta e pouco treinamento interno.
<b>OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)</b> <b>(AMBIENTE EXTERNO)</b>	<b>AMEAÇAS (<i>Threats</i>)</b> <b>(AMBIENTE EXTERNO)</b>
Nicho de mercado crescente, necessidade do mercado de utilizar empresas especializada e a falha da concorrência.	Novas tecnologias, desvalorizar o capital humano, falta de acompanhamento de mercado.

**Fonte:** Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores (2022)

A Figura 5 mostra que a empresa LFSE *Crossdocking* indica, como Pontos Fortes, o diferencial em seu atendimento personalizado. A busca por entender ao máximo seus clientes com empatia e proporcionar flexibilidade como peça-chave para solução, ou resolução, dos problemas apresentados pelos clientes.

A integração entre os vários departamentos da organização que devem funcionar de forma tal para entregar valor ao cliente. Para que esses Pontos Fortes informados pela empresa pesquisada possam ser executados da melhor forma, se faz necessário a integração entre os vários departamentos da organização que devem funcionar como tal para entregar valor ao cliente.

Dentro deste pensamento Pires (2012) enfatiza que para o sistema funcionar a contento deve existir uma perfeita integração e sincronização entre os programas de expedição e de recebimento de materiais, ou seja, em tese o programa de recebimento deve estar subordinado ao programa de distribuição e atendimento aos clientes. Assim, o material a ser recebido dos fornecedores tem seu horário e doca de recebimento predeterminada, de tal forma a facilitar o processo de separação e de formatação das cargas a serem despachadas nas docas de expedição.

Já nos Pontos Fracos há o baixo nível de engajamento, rotatividade alta e pouco treinamento interno. Neste cenário a empresa pesquisa poderá deixar ter a perfeita integração de suas atividades nos seus vários departamentos, como citado pelo Gestor em seus Pontos Fortes.

Em relação as Oportunidades da Empresa LFSE *Crossdocking*, verificou-se o nicho de mercado crescente, necessidade do mercado de utilizar empresas especializada e a falha da concorrência. Para tanto, se faz necessário implantar ações de novos recursos e/ou parcerias que possam a atender novos públicos e mercados, também identificar possibilidade de novos clientes e produtos diferentes.

Na continuidade sobre a questão que envolve esses assuntos e na busca por possíveis superações da empresa pesquisada em relação as falhas da concorrência, Nogueira (2012) explana

que o *crossdocking* é extremamente eficaz no sentido de certificar que os estoques entrem em viagem por meio de um canal de distribuição com velocidade no fluxo das mercadorias sendo separado em três níveis: (1) o *crossdocking* paletizado, em que os produtos chegam de vários fornecedores e são enviados para outro veículo diretamente para o cliente final; (2) *crossdocking* com separação, em que os produtos são recebidos e separados em caixas por região e (3) *crossdocking* com separação e embalagem.

Nas Ameaças, citadas na Figura 5, foram indicadas pelo Gestor da Empresa LFSE *Crossdocking* as novas tecnologias, desvalorização do capital humano e falta de acompanhamento de mercado.

Sobre o assunto Padillo, Silveira e Torres (2020) dissertam que quando falamos de sistema de transporte, atendemos às diferentes partes que se interagem de modo a atingir o objetivo desse deslocamento, de acordo com um plano ou princípio, relacionando-se com o meio em que se encontra e de acordo com os recursos ou solicitações procedentes deste.

## **CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse trabalho foi alcançado, uma vez que foi possível indicar e mostrar, de forma não aprofundada, os principais resultados referentes as entrevistas por meio de questionário, na visão dos Gestores das respectivas empresas de Consolidação de Cargas e *Crossdocking*, com sedes localizada na região Metropolitana de São Paulo, em uma análise de SWOT.

Além de observar as diferentes estratégias dos ambientes internos e externos das empresas pesquisadas; analisar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e relacionar a teoria às práticas de Consolidação de Cargas e *Crossdocking*.

O método utilizado para a elaboração deste trabalho se fez relevante, pois através deste estudo dos dados coletados via questionário (parte prática de mercado) juntamente com as teorias sobre os assuntos e a análise de SWOT, aqui elencados, tornou-se visível e pode-se compilar estes dados, alinhar as ideias com o uso de livros, artigos e sites acadêmicos sobre o assunto e, analisar os Pontos Fortes e Fracos, Oportunidade e ameaças das empresas pesquisadas.

Os resultados alcançados demonstraram como a ferramenta de análise de SWOT pode ser útil para gestão e o planejamento estratégico das empresas ARS Consolidação de Cargas e LFSE *Crossdocking* e com pode-se observar, também, o quanto as teorias contribuem e corroboram para o entendimento do que acontece na prática de mercado dentro das empresas na visão dos gestores das empresas pesquisadas.

Ressalta-se que ao indicar os dados da pesquisa e comparar com as teorias dos autores citados neste trabalho, as informações geradas são interessantes para o contexto da Gestão do Conhecimento dentro da Logística e pode-se fazer um contraponto entre as teorias apresentadas durante o tempo no qual os escritores estiveram no Curso de Logística da FATEC Guarulhos.

Para trabalhos futuros fica a sugestão para pesquisas na qual envolvam uma de análise de SWOT com número maior de empresas ligadas aos negócios de Consolidação de Cargas e *Crossdocking*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística Empresarial.** – 5.ed. –Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COTRIM, N. Q. S.; MACHADO, G. R. **Logística de Distribuição: um estudo do nível de serviço logístico em uma multinacional líder no segmento de produtos lácteos frescos (PLF).** Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer, 2011.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GÄRTNER, Roberto. BECKEDORFF, Irzo. **Armazenagem e movimentação de materiais /** Indaial : Uniasselvi, 2012. Acesso em Disponível em <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=8654>>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes:** 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

NOGUEIRA, Amarildo de S. **Logística Empresarial: uma visão local com pensamento globalizado.** – São Paulo: Atlas, 2012.

PADILLO, Alejandro. SILVEIRA, Caroline. TORRES, Tânia. **Sistemas de Transporte: Introdução, conceitos e panorama: Cachoeira do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.** Edição Única. Cachoeira do Sul. 2020. Disponível em <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/266/2020/09/Sistemas-de-Transporte.-Introducao-conceitos-e-panorama.pdf>>.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos. Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos.** São Paulo: Ed. Atlas. 2012.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais.** São Paulo: Atlas, 2017.

RIBEIRO, L. **A Segurança carece de uma Análise SWOT.** 2015. 6 f. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

VIEIRA, Helio Flavio. **Gestão De Estoques E Operações Industriais.** 1ª ed. Curitiba/PR: IESDE, 2009.

Yin R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.