



ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SUCOS NATUAIS: ANÁLISE DOS SETORES DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E VENDAS.

FRANCO, Davi¹
ARNHOLD, Eloisa¹
CHIDICHIMA, Antonio Carlos²
davi.franco@hotmail.com

Resumo:

A população, no contexto contemporâneo, está se preocupando mais com hábitos alimentares saudáveis, isso impacta diretamente no consumo e na maneira como as empresas se posicionam diante do mercado, aproveitando oportunidades e nichos que possibilitem a inserção e comercialização de novos produtos. Diante disso, esse trabalho tem por objetivo estudar o processo produtivo e comercial de uma indústria de suco natural de laranja, situada na região oeste do Paraná. A metodologia utilizada foi o estudo de caso com apresentação de resultados de forma exploratória e descritiva e a ferramenta de coleta de dados foi através de visitas na empresa, observação direta e entrevista com funcionários. A análise teórica se baseou em diversos conceitos referentes à gestão da produção, logística e vendas, considerando sua importância no cenário econômico. Como resultado, verificou-se a importância de a empresa desenvolver um site com domínio próprio, para que os clientes que não tem acesso direto à fábrica possam realizar aquisições dos produtos via *online* ou por telefone e ter acesso a mais informações sobre a empresa e seus produtos.

Palavras-chave: hábitos alimentares, gestão da produção, vendas, logística.

¹ FRANCO, Davi (a) Faculdade Sul Brasil – FASUL

¹ ARNHOLD, Eloisa Faculdade Sul Brasil - FASUL

² Antonio Carlos Chidichima Faculdade Sul Brasil – FASUL - ORIENTADOR



INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, a população vem se preocupando com novos hábitos alimentares, em que há um aumento da procura por alimentos mais saudáveis, bem como, os indivíduos passam a se preocupar mais com a qualidade de vida, saúde e com o seu corpo. Missaglia e Rezende (2011) contribuem nesse sentido, afirmando que as pessoas estão se atentando a ter uma alimentação saudável e este tema vem sendo objeto de estudo em várias áreas do conhecimento.

Sendo assim, buscando suprir esse novo mercado consumidor, as empresas passam a investir em produtos saudáveis com alto valor nutricional, tendo em vista atender as necessidades dos consumidores que se preocupam com a alimentação e a saúde. Assim surgem diversos produtos como, por exemplo, alimentos naturais, orgânicos, etc. que atendem essas necessidades.

Para tanto, as empresas ou indústrias deste setor devem se preocupar com modelos de gestão qualificados, podendo ser considerados, fatores de sucesso nas empresas. Visando o lucro, as organizações buscam uma forma mais eficaz de redução de custos e dessa forma gerando responsabilidade aos gestores para que consigam integrar informações entre os setores e assim alcançando os objetivos, caso contrário, eles teriam que agir de improviso e isso seria perda de tempo na empresa (CARVALHO, 2009).

Neste segmento de produtos naturais, uma questão importante trata-se do tempo de vida de prateleira, que normalmente é menor que os produtos que usam conservantes. Um exemplo deste mercado se atribui aos sucos 100% natural, onde a produção é comercializada no mesmo dia em que é industrializada, caracterizando o método de produção baseado no sistema *Just in time*. Este processo se inicia a partir do pedido do cliente e possibilita uma produção eficaz, eliminando desperdícios e contribuindo para o abastecimento satisfatório do suco pronto (SLACK, et al., 1999).



A partir desse processo de comercialização, outro fator importante para entrega do produto, são os canais de distribuição que conforme Stern et al. (1996) realizam inúmeras funções voltadas a atender e satisfazer a demanda de produtos ou serviços. O autor acrescenta que, para as empresas se tornarem viáveis em longo prazo, é necessário simplificar o processo de busca dos consumidores, para que assim o tempo de espera e a estocagem sejam reduzidos. Nesse sentido, a empresa em estudo, preza pela qualidade e pela satisfação dos clientes, distribuindo o suco produzido diariamente sem estocagem do produto.

Para tanto, justifica-se o estudo por se tratar de um setor em desenvolvimento na região e que necessita de maior investimento em desenvolvimento tecnológico para atender a demanda existente e crescente, possibilitando o aumento da produção com investimentos em automatização no processo fabril. Aos acadêmicos, possibilita um maior conhecimento sobre o dia-a-dia das empresas e como realmente acontecem os processos na prática.

Para melhor compreensão do assunto discutido, esse artigo tem como característica estudar o processo produtivo e comercial de uma indústria de suco natural de laranja, situada na região oeste do Paraná, destacando os modelos de gestão utilizados pela empresa. Os setores a serem melhorados são o de venda, produção e logística, buscando evidenciar pontos positivos e negativos da empresa em estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração da atividade fabril é confundida, na maioria das vezes, com a administração da produção, que normalmente ao ouvir essa expressão, é comum pensar em máquinas e um fluxo de pessoas produzindo constantemente. Porém, a administração da produção não engloba apenas essas atividades, e sim, fazem uso de conceitos e técnicas os setores de serviços como: bancos, hospitais, escolas, etc. As organizações dispõem de



certas funções, em que cada uma delas tem sua responsabilidade específica. Neste sentido, o setor de produção é considerado uma função fundamental para a empresa, pois é a partir deste que são produzidos os bens ou serviços.

Segundo Lopes, Siedenberg e Pasqualini (2010), a gestão da produção refere-se a um gerenciamento de recursos que podem ser limitados e que façam a produção e entrega de produtos e/ou serviços, buscando a satisfação dos clientes quanto à questão de qualidade, tempo e custo. Todo e qualquer tipo de organização, gera algum “pacote de valor” aos clientes, esses “pacotes” são os produtos ou serviços que a empresa oferece. Slack, Chambers e Johnston (2008) contribuem, afirmando que a gestão da produção trata de problemas reais, pois tudo o que está no mercado e que consumimos, passou por um processo produtivo.

A administração da produção e operações se preocupa com quatro funções básicas do administrador: a) planejamento, b) organização, c) direção e, d) controle. O planejamento é a base para toda e qualquer atividade gerencial, em que são traçadas linhas de ação para se chegar aos objetivos. A Organização é o processo de agregar os recursos produtivos: mão de obra, máquinas, matéria-prima e dinheiro. A Direção é o processo de transferir os planos que estão no papel em atividades reais. O Controle é o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores, para realizar medidas corretivas quando necessário (MOREIRA, 2012).

Para este tipo de atividade vale destacar a importância do setor de logística que é responsável principalmente por planejar o fluxo de materiais da empresa. Este setor que existe desde o início da civilização, tem sua aplicação nas empresas de forma fundamental, pois se trata de um processo de gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais, desde a compra, movimentação e estocagem até os produtos acabados (CHRISTOPHER, 2002). Nesse sentido, conforme Bowersox e Closs (2011) destacam, a logística pode ser definida como o ato de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto certo, na hora certa, com o menor



custo possível. A logística procura atender e satisfazer as necessidades de clientes, e tem como objetivo, agregar valor aos produtos e facilitar as operações da empresa.

A logística pode ser composta por dois modelos: logística estratégica que se refere à redução dos custos de fluxo de materiais e de informação do processo e, a logística competitiva, que se refere às necessidades dos consumidores que a empresa deseja suprir com seus produtos. Portanto, para uma organização ser bem-sucedida, é necessário que esses dois modelos estejam conjuntamente sendo desenvolvidos, ou seja, que os dois busquem os mesmos objetivos, dessa forma, reduzindo custos e satisfazendo os clientes (STRASSBURG, 2006).

É o que destaca Paura (2012), dizendo que a necessidade de logística nas organizações surge na maioria das vezes para organizar o fluxo de produtos/serviços. Com a preocupação sobre a qualidade dos produtos, preços justos e clientes satisfeitos, a logística parte de um bom planejamento para deixar esse fluxo mais racional, reduzir custos e evitar desperdícios de tempo e dinheiro. O autor complementa dizendo que a logística é constituída por atividades primordiais, são elas: transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos, servindo como base da logística, mas com a maior parcela nos custos totais.

Assim como os setores de produção e de logística são fundamentais para o desenvolvimento produtivo e de movimentação nas empresas o setor de vendas, representa a imagem da empresa junto aos clientes, pois é a partir das vendas que a empresa expõe o seu produto ou serviço. Para Futrell (2003) a venda é considerada uma das muitas áreas do marketing. Pode-se dizer que a venda pessoal se refere a uma comunicação pessoal, em que são passadas informações sobre os produtos ou serviços para persuadir o cliente a comprá-lo.

Essa linha de pensamento vai de encontro com o que Cobra (1994, p. 21) menciona em seu manuscrito, dizendo que “a atividade de vendas é



classificada como ferramenta promocional entre a propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas”. Já Kotler (1995), acrescenta que os clientes tendem a não comprar produtos ou serviços suficientes, a não ser que sejam acompanhados por algum vendedor.

Essa necessidade que alguns ramos de atividade têm de ter vendedores visitando os clientes é comum. Porém os vendedores precisam de habilidades de negociação, conhecer os produtos, ter o poder de convencer os clientes que os produtos são necessários. Como destaca Moreira (2000) dizendo que, uma das características do profissional de vendas é gostar de estar entre pessoas, de se relacionar com elas, com isso, ele procura conhecer a fundo todos os seus clientes para assim saber do que eles necessitam.

A atividade de venda nas organizações necessita ser bem gerida, e a administração das vendas, segundo César (2009), é uma ferramenta de marketing em que as empresas buscam recursos no mercado para pagar as suas despesas e alcançar seus objetivos. O autor acrescenta, que a venda pessoal é feita com uma explicação de como os produtos ou serviços servem as necessidades dos clientes. O vendedor é considerado a ligação entre a empresa e seus clientes, por isso que ele deve traçar seus próprios objetivos e estratégias.

No entanto, vale considerar o que Las Casas (1999), diz, ao lembrar que os vendedores podem ser bons ou ruins profissionais, dependendo das habilidades com que executam suas tarefas. Isto implica nas necessidades de treinamentos e aperfeiçoamento de técnicas de vendas e atendimento, como Kotler e Armstrong (2003) destacam, ao dizer que na maioria das vezes, os vendedores são bem educados e treinados para constituírem bons relacionamentos com seus clientes e assim conhecer o perfil de cada um, avaliando suas necessidades e orientando que os produtos ou serviços oferecidos podem os ajudar de alguma forma.



MATERIAS METODOS (METODOLOGIA)

O estudo foi realizado na empresa Todescatto & cia LTDA para explorar e conhecer o processo produtivo e comercial de uma indústria de suco natural de laranja, localizada na cidade de Toledo – PR.

Para responder ao objetivo do estudo, utilizou-se de referências para definir os procedimentos metodológicos. Para tanto Lakatos e Marconi (2003) definem a metodologia como um conjunto de atividades racionais e sistemáticas que permitem alcançar os objetivos do trabalho com maior facilidade. As autoras complementam que o método auxilia na elaboração de um trajeto a ser seguido, encontrando assim, alguns erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Essa pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, em que a pesquisa exploratória permite aprofundar o conhecimento sobre o tema abordado, e a pesquisa descritiva possibilita a descrição dos fatos envolvidos (GIL, 2002). Esta pesquisa iniciou-se com levantamento das informações, que conforme Gil (2002) consiste em um estudo em que são feitos questionamentos com pessoas que se quer conhecer, são informações que buscam resolver o problema da pesquisa e a partir delas chegar a uma conclusão.

Os dados foram coletados por meio de visitas na empresa, com o acompanhamento do gerente responsável, sendo analisados os setores de produção, logística e vendas. E como instrumentos de coleta de dados foram utilizados como apoio a observação direta e entrevistas com funcionários. Desta forma, a abordagem da pesquisa classifica-se como qualitativa que conforme Gerhardt e Silveira (2009) contemplam aspectos da realidade que não se pode quantificar, esclarecendo a dinâmica das relações sociais.

RESULTADOS

Durante a pesquisa foi identificada a importância dos setores de produção, logística e vendas. No setor de produção observaram-se os



seguintes processos: rotulagem, recebimento de materiais, sala de preparo e sala de envase. No setor de logística foram observados os processos: pedido de compra, transporte, traslado de carga, processo e de distribuição, a partir destes, foi possível destacar as características de cada setor.

SETOR DE PRODUÇÃO

Rotulagem: No setor de rotulagem é onde se aplica o rótulo na embalagem. O processo é feito pelo operador de máquina utilizando um equipamento semiautomático denominado de rotuladeira. Nessa etapa da produção o operador coloca a garrafa manualmente em uma forma no formato do recipiente a ser rotulado e aciona o equipamento, que movimenta o frasco para frente aplicando o rótulo. Esse processo é feito duas vezes para cada frasco, uma para o rótulo frontal e outra para o contrarrótulo.

É necessário um funcionário durante todo o expediente, pois é preciso rotular uma quantidade de frascos para armazenar diariamente. Durante esse processo, o funcionário fica em espera da ordem de produção, responsável por determinar a quantidade de frascos que devem ser envasados. O mesmo operador também é responsável por carimbar o lote e data de validade antes de enviar as embalagens para a produção.

Recebimento de Matérias: Nesse setor, é onde a matéria-prima fica armazenada antes do processamento. Seu transporte é feito por caminhões em que são descarregadas e armazenadas em câmaras frias com temperatura entre 20 a 35 graus para garantir a qualidade, e não perder o frescor.

Sala de Preparo: A sala de preparo é onde acontece o processamento do suco da laranja. A matéria-prima vinda do recebimento de materiais é armazenada e passa por duas etapas de processo para a extração do suco: primeiro é despejada em uma máquina raladora que tem a função retirar as cascas finas da laranja para que o suco não tenha sabor amargo; depois o suco é extraído por outro equipamento denominado de extrator, que prensa a



laranja já sem a casca, separando o suco do bagaço e direcionando-o a um tanque de espera, posteriormente sendo filtrado e transferido para um tanque maior.

Sala de Envase: Na sala de envase acontece a finalização do processo de industrialização. Nessa sala os operadores colocam o líquido dentro da embalagem já rotulada, e fecham o frasco. O produto é selado e lacrado com tampa dos frascos, para evitar vazamento do líquido, e na sequência é colocado o selo de proteção da tampa.

Esse processo é realizado manualmente e, após a lavagem interna dos frascos é envasado por torneiras ligadas por tubos do tanque de preparo até a sala de envase. O sistema de fechamento é manual, sendo higienizado na sequência, por fim um último equipamento, com um tempo de cinco segundos aproximadamente, em que o frasco é lacrado e selado. Esse processo é realizado frasco por frasco, e ao finalizar o processo de produção e os frascos são levados para as câmaras frias.

SETOR DE LOGÍSTICA

Pedido de Compra: Todo o processo logístico se inicia com o pedido de compra. Na empresa um funcionário é responsável por analisar qual a região tem a melhor safra, considerando o menor custo. No entanto, geralmente grande parte da produção vem de Paranavaí no noroeste do Paraná, cerca de 310 km de distância da fábrica, porém existem outros fornecedores, também situado no Paraná. A quantidade de matéria-prima necessária nos períodos de pico de produção varia entre 12 a 15 toneladas de laranjas, capaz de abastecer a indústria por cerca de cinco dias.

Transporte: O transporte é feito por caminhão próprio, que se desloca de Toledo até Paranavaí, e o carregamento do produto é feito pelo fornecedor. A acomodação da carga é feita dentro de caixas próprias. Como é um trabalho manual são necessários quatro funcionários e todo o processo de



carregamento demora cerca de duas a três horas, dependendo do tamanho da matéria-prima.

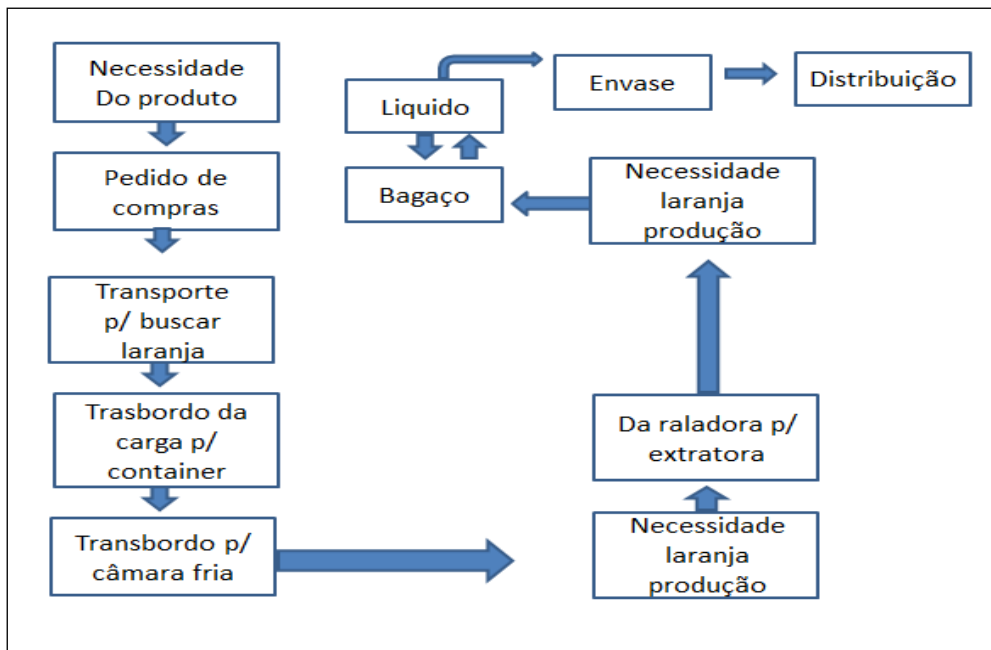
Transbordo da Carga: No processo de recebimento da matéria-prima, o transbordo da carga é realizado acomodando-a em um container, localizado dentro do pátio da empresa próximo do local de produção. Para a descarga do caminhão são necessários quatro funcionários, com tempo de duas a três horas para o término. Em alguns casos, que a produção está em atraso torna-se necessário contratar uma empresa terceirizada para realização atividade de descarga.

Translado para a Produção: Como a matéria-prima vem de regiões distantes da indústria, a estocagem é a única forma para não faltar insumo base. Toda a matéria-prima é armazenada em um container que possui refrigeração para mantê-las conservadas. Para a produção diária, as caixas contendo a matéria-prima são transferidas para outra câmara de refrigeração, já dentro da área de produção que tem acesso direto à sala de preparo, facilitando o acesso para o início do processo de produção já descrito neste artigo.

Processo: Quando a matéria-prima é colocada no extrator, é dividido em duas etapas, o líquido é levado para um tanque de 1000 litros e o bagaço para uma caixa localizada abaixo da máquina, quando essa caixa fica cheia, o colaborador a substitui e a encaminha para uma caçamba. Esse bagaço é direcionado para uma empresa de compostagem.

Distribuição: Depois do envase, a suco é distribuído por veículos próprios. Os pedidos realizados pelos clientes são levados conforme cada necessidade. Para a distribuição do produto, o método de transportá-los e mantê-los com qualidade é em caixas térmicas com gelo, podendo ser encaminhados diretamente para o cliente final ou também para distribuidores como mercados, lanchonetes e etc.

FIGURA 1 - Fluxograma da logística da empresa Todescatto e Cia Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa.

SETOR DE VENDAS

Toda a comercialização é feita pelo canal de distribuição tradicional, através de promotores de vendas, que visitam o comerciante, em média, a cada cinco dias para acompanhar as vendas e também verificar as necessidades dos clientes.

Os promotores de vendas são responsáveis pela elaboração do pedido. A empresa usa a tecnologia para este trabalho, através de um *tablet* com o uso de um aplicativo que é vinculado ao sistema da empresa os pedidos são realizados. Na entrega do pedido, é verificado junto ao cliente se é necessário trocar algum produto de pedidos anteriores que esteja fora do prazo de validade. Caso tenha algum produto nesta condição é realizada a reposição por sucos frescos. Os pedidos podem ser feitos pelos clientes fora do período de vistas, entrando em contato com os representantes (promotor de vendas) e efetuando o pedido. A empresa também conta a distribuição via *delivery*.



Entre as formas de divulgação da indústria as redes sociais *Instagram* e *Facebook* são fundamentais e as mais utilizadas. A empresa investe em publicidade como *outdoors*, patrocínio em uniformes de clientes, placas nas empresas parceiras que comercializam o produto e também no caminhão que a empresa utiliza para o transporte da matéria-prima que é todo envelopado com informações e as cores da marca da indústria.

DISCUSSÕES

Rotulagem Lenta e Retrabalho: A rotulagem é feita em dois processos, primeiro é rotulado o lado “A”, virando o frasco manualmente pelo operador para rotular o lado “B” e colocado em um saco para aguardar a ordem de produção para ser carimbado o lote e a data. A máquina semiautomática é de baixa produção, não podendo ser feito os dois processos ao mesmo tempo, processo de rotulagem e processo de carimbagem do lote. Como sugestão, a máquina deveria conter uma esteira acoplada podendo ser rotulado os dois lados ao mesmo tempo e ao mesmo tempo carimbado para evitar o retrabalho, pois para Rufio e Andrade Jr (2013), o retrabalho está relacionado aos produtos que não estão em concordância com os parâmetros de qualidade, e por esse motivo necessitam ser reprocessados.

Rótulos Tortos: Os frascos são colocados em um molde para que seja possível a rotulagem assim podendo ter variação de posição na hora de colocá-lo, além de ocupar um tempo maior do operador para executar o processo. Uma solução seria a engenharia do equipamento, deveria dar-lhe a opções de regulagem fina, para não precisar parar muito durante o processo para regulagem da máquina e dessa forma também evitando o retrabalho.

Mão de Obra Não Especializada: Existe um equipamento novo com muitos ajustes finos, a empresa não possui uma pessoa preparada e bem treinada para executar a tarefa. Os operadores são utilizados em outros processos, dessa forma não se especializando como operadores de máquinas.



Como sugestão, seria necessário realizar treinamentos aos colaboradores para que os mesmos consigam realizar suas atividades de uma forma segura e que não haja perdas no processo, estes tipos de treinamentos são importantes, pois conforme Chiavenato (2000) o treinamento tem o objetivo de preparar o funcionário para desempenhar seu cargo, dessa forma, aumentando sua capacidade profissional e trazendo resultados para a empresa.

A partir disso, ainda observou-se que alguns pontos poderiam ser mudados para redução de custo, pois todo o processo envolve muitas pessoas e é considerado lento devido à capacidade de produção das máquinas e quantidade de processos manuais, mais em específico o preparo do suco de laranja.

Para que o investimento em equipamentos modernos seja válido, o consumo do produto teria que aumentar e sua distribuição, tendo que atingir outras cidades, mais por se tratar de um suco 100% natural, isso se torna um problema devido a seu baixo tempo de validade.

Um das sugestões seria uma indústria de preparo do suco na cidade de Paranavaí, de onde vêm 90% da matéria prima, pois conforme Sabbatini, Correa e Hiratuka (2005) a importância de uma filial se dá pelo fato de aumentar as vendas e também por gerar novos empregos. Esse suco seria processado em container de 1000 litros e despachado para ser envasado nas cidades onde se pretende expandir, logo diminuiria o volume a ser transportado, pois são necessárias em média 30 laranjas grandes para fazer um litro de suco, quando usam laranjas pequenas esse número pode subir para aproximadamente 50 laranjas.

Os sucos poderiam ser transportados em caminhões menores e sua sala de preparo centralizada, fazendo com que o quadro de funcionários reduzisse pela metade, tornando ao processo produtivo mais ágil e dispensando o uso de uma planta fabril muito grande, além de evitar o transporte da laranja com o bagaço.



Conforme o aumento de mercado poderia expandir a planta em outras cidades com os processos reduzidos, somente recebimento de materiais, envase e expedição, pois o suco já estaria em tanques reutilizáveis, viabilizando ainda mais o custo, com isso a logística teria menos custos e seria mais rápida fabricando o produto aonde seria distribuído. Essas indicações buscam assegurar que a relação entre teoria e prática pode ser condizente com os procedimentos dessa organização.

Como citado nas fundamentações teóricas, os resultados de vendas se dão através de bons relacionamentos com o mercado, com isso, pode-se verificar que para que isso aconteça é necessário utilizar algumas ferramentas de marketing para levar ao nosso consumidor uma boa imagem da empresa e demonstrar através dessas ferramentas o que vão comprar e qual a qualidade do produto que irão adquirir.

Para dar credibilidade a empresa foi diagnosticada que será necessária à elaboração de um site com domínio próprio, para que as pessoas que não tem relacionamento direto com a fábrica consigam ter acesso a informação e realizar compras virtuais ou por telefones, logo, da à impressão de empresa de grande porte. Este site é necessário, pois conforme Freitas (2008) o site é uma ferramenta que auxilia a comunicação com os clientes e que demonstra os diferenciais da empresa.

De acordo com Carvalho (2014), o marketing local auxilia a empresa a conquistar seu espaço e seus clientes, pode ser os clientes perto de onde a empresa esta localizada e também os mais distantes. Dessa forma, sugere-se que a empresa invista em marketing através de redes sociais, mensagens através de aplicativos de redes sociais, via rádio, televisão e assim demonstrar a importância de consumir um suco natural, não só pelo ótimo sabor, mas também pelo bem a saúde que o mesmo propicia. Como a marca é nova, também foi analisado que é possível fazer promoções e distribuir amostras nas áreas voltadas para o lazer e exercícios físicos, assim como locais onde são



feitas caminhadas, academias e até mesmo em *shopping center*, para ser degustada e ao mesmo tempo feita a pesquisa de mercado sobre o produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse trabalho, foi possível identificar que a empresa preocupa-se muito com a qualidade do suco. Com uma estratégia de marketing pautada na qualidade do produto em uma estratégia agressiva de distribuição, a organização conquistou uma grande carteira de consumidores. Apesar de pequena, a empresa é bem organizada e segue uma linha hierárquica de funções.

Visando melhorar o sistema produtivo, sugere-se que a organização invista em novas tecnologias, pois ainda possui processos manuais e lentos, dessa forma há uma redução no tempo de produção e de colaboradores envolvidos no processo.

Outro ponto observado é que a empresa possui extratoras que são o gargalo de produção, mesmo sendo de baixa produção e para que não tenha que substituí-las pelo alto valor de compra e também por interferir na qualidade do suco, sugere-se que a empresa adquira uma envasadora automática para agilizar o processo de envase, levando menos tempo para execução e com menos colaboradores realizando a tarefa no setor de preparo, aumentando o período produtivo e fazendo com que a produção fique equilibrada. Também é necessário a reestruturação do *layout*, desde o recebimento de materiais até o descarte de resíduos, isso facilitará a movimentação de máquinas e equipamentos móveis e também de pessoas.



REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, R. Modelos de gestão. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>>. Acesso em: 08/04/2017.

CARVALHO, R. A importância do marketing local para as empresas. 2014. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-marketing-loca-para-as-empresas/81739/>> Acesso em: 02/10/2017.

CÉSAR, C. A Importância da área de Vendas para as Empresas. 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-area-de-vendas-para-as-empresas/31413/>>. Acesso em: 13/05/2017.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

COBRA, M. Administração de Vendas. 4 ed. São Paulo: Atlas S/A. 1994.
FREITAS, W. F. A importância da sua empresa ter um Site. 2008. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-sua-empresa-ter-um-site/21267/>>. Acesso em: 02/10/2017.

FUTRELL, C. M. Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão. 7 ed. São Paulo. 2003.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
KOTLER, P. Administração de Marketing. 4 ed. São Paulo: Atlas S/A. 1995.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. Fundamentos da Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. L. Administração de Vendas. 5 ed. São Paulo: Atlas S/A. 1999.



LOPES, A. O., SIEDENBERG, D. R., PASQUALINI, F. Gestão da produção. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.

MISSAGIA, S. V., REZENDE, D. C. A Alimentação Saudável Sob a Ótica do Consumidor: Identificando Segmentos de Mercado. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, (EnANPAD). 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro/RJ, 2011.

MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOREIRA, J. C. T. Administração de Vendas. São Paulo: Saraiva. 2000.

PAURA, G. L. Fundamentos da logística. 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acesso em: 01/05/2017.

RUFINO, P. E.; ANDRADE, P. P. Jr. Indicadores de qualidade com base em um sistema de custos da qualidade: um estudo de caso. Qualitas Revista Eletrônica, v. 15, n. 1, 2014.

SABBATINI, R. CORREA, A. L. HIRATUKA, C. Investimento Direto Estrangeiro e Impactos da Alca: uma análise empírica. 2005. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A075.pdf>>. Acesso em: 02/10/2017.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., HARLAND, C., HARRISON, A. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2008.

STERN, L.; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A. T. Marketing Channels. 5ª ed. Prentice-Hall. 1996.

STRASSBURG, U. O uso da logística na gestão de estoques. Ciências Sociais Aplicadas em Revista. Cascavel. v. 6, n. 11, 2006.