

SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA AS PEQUENAS AGROINDÚSTRIAS DE CHOCOLATE NO SUL DA BAHIA

Maria Josefina Vervloet Fontes (UESC) josefinavervloetfontes@gmail.com
Helen Moraes de Albuquerque (UESC) helenalbu@gmail.com
Luan Moreti Alves do Nascimento (UESC) luanmoreti@icloud.com
Ana Clara Ribeiro de Matos (Universidad de Oviedo) Ana.dematos@yahoo.com

Resumo

A partir do surgimento de uma nova dinâmica econômica no Sul da Bahia com o surgimento de dezenas de pequenas e médias agroindústrias de chocolate, o presente artigo buscou, em um primeiro momento, evidenciar a necessidade de soluções logísticas; em segundo, o artigo almeja compreender os possíveis impactos positivos dessa implementação problematizada. Para tanto, faz-se uso de um conjunto de dados retirados da bibliografia consultada, para a posterior análise e discussão das informações, a fim de entender factualmente o cenário e projetar possíveis resultados favoráveis com a abordagem em questão. Como resultado, observa-se que certas medidas na área das operações logísticas podem impulsionar os negócios da agroindústria local tanto por meio de parcerias institucionais, como por meio do mercado digital.

Palavras-Chaves: *Logística; Agroindústria; Chocolate*

1. Introdução

Mesmo sendo um dos líderes em produção e exportação de produtos agrícolas, apresentando crescimento a cada ano, as soluções inovadoras de logísticas e processos organizacionais ainda representam parte dos gargalos do Brasil para o alcance da competitividade desejada. Os problemas logísticos alcançam não só a produção agrícola como também a agroindústria, em virtude das especificidades da cadeia.

Soluções logísticas para a cadeia produtiva agroindustrial poderão contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento do país, visto que essas inovações poderão abranger os subsistemas de suprimentos, apoio à produção e distribuição compreendendo transporte e armazenagem. Petrov & Turygin (2011) apontam a dependência do setor agrícola em relação às condições de logística e refletem sobre o impacto que esses serviços causam na produtividade e competitividade dos produtos agroindustriais.

Considerando esse cenário, o presente artigo propõe refletir as demandas logísticas para o setor agroindustrial de chocolate no sul da Bahia, setor que é apontado como uma nova dinâmica econômica (VERVLOET FONTES, 2013) na região. Mais de 50 pequenas indústrias de chocolate foram instaladas na região cacaujeira baiana na última década (*bean to bar/tree to bar*), fato que impõe desenvolver tecnologias voltadas para a redução de custos de produção e de logística. Logo, estudar o setor logístico agroindustrial desta nova cadeia torna-se relevante.

Segundo dados apresentados pelo SEBRAE (2017), as expectativas de mercado do chocolate *gourmet* para o ano 2018 foram de R\$ 2,9 bilhões, apontando ainda um crescimento anual do mercado de chocolates fino (20%) em detrimento dos chocolates tradicionais (11,6%). Tais dados, somados ao alto consumo dos brasileiros, 75% da população consomem chocolate (IBOPE, 2013), corroboram a relevância desse nicho de mercado e justificam a importância de analisar esse segmento.

O crescimento do segmento de chocolates finos é tão relevante para os setores organizacionais do país que no dia 27 de agosto de 2018 foi publicado no Diário Oficial da União, a lei Nº 13.710, sancionada pelo presidente que institui uma Política Nacional de Incentivo à Produção de Cacau de Qualidade, que incentivará a produção com maior padrão de qualidade ao chocolate brasileiro. Apoiando nas análises econômicas de crescimento e oportunidade nesse nicho de mercado e o incentivo governamental visando melhoria da qualidade do produto, alguns desafios são encontrados para atender essa demanda e propor soluções inovadoras que sejam adjacentes a essa crescente do mercado de chocolates finos.

Nesse sentido, buscou-se analisar metodologias logísticas que beneficiem os processos e garanta um padrão de qualidade. O setor logístico é fator de destaque e influência na qualidade do produto final e na percepção do consumidor. Ballou (1993) salienta “a Logística é responsável por diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem e na condição física que desejarem”. Por tal, torna-se necessário o entendimento da cadeia logística no sistema produtivo do chocolate *gourmet*, propondo soluções e/ou métodos que permitam ofertar ao consumidor um produto de categoria superior.

Como metodologia de estudo e análise, este artigo evidenciará ações logísticas com ênfase nas embalagens e na distribuição do produto final para mercados exteriores, isto, traçando laços com o cenário de chocolate *gourmet* do Sul da Bahia, mercado que comporta metade das propriedades

produtivas de cacau do Brasil. Das 66 mil propriedades, 33 mil estão em catalogadas no Sul do Estado Baiano, maior produtor do país, segundo dados do SEBRAE (2017).

2. Referências

2.1. Logística

Na necessidade de planejamento que alcançasse as demandas dos armazenamentos, distribuição e manutenção dos mais variados insumos que um cenário de conflito poderia possuir, surge nos campos militares a ferramenta estratégica que solucionassem tais demandas, a logística. Ballou (1998), traz o conceito de logística que soluciona e promove melhores níveis de serviços de distribuição aos clientes, por meio de planejamento, organização e controle, gerando um fluxo dos processos e produtos eficientes.

Por este modelo estratégico diversas campanhas militares obtiveram êxito, isto corrobora o fato que essa ferramenta permite uma melhor compreensão de todo os processos que permeiam uma atividade. Desse modo, analisado essa estratégia e repensando o fato em um cenário empresarial, possibilita alcançarem melhores indicadores em seus sistemas produtivos.

Para Ballou (1998), a compreensão da logística empresarial possibilita melhores indicadores nos serviços para os clientes, próximos da excelência que possam facilitar, potencializando assim os fluxos dos produtos/serviços. Christopher (2011) soma que a logística é um setor gerencial para garantir êxito aos processos, gerando indicadores positivos tanto nas operações quanto nas finanças. Portanto, certifica-se que a aplicação da logística possibilita o sucesso aos processos, alcançando maiores níveis dos serviços e produtos ofertados aos clientes.

Identificado essa ferramenta e seu potencial, a logística foi pauta de estudos que buscavam *gaps* nos fluxos de operações solucionando problemas, resultando em otimização de lucro. Mensurar o impacto dos custos de posicionamentos geográficos, quantificar a representatividade de valor agregado que a atividade logística representa em produtos e serviços (no setor alimentício, 30% a 40% do valor agregado do produto está vinculado a processos logísticos), garantir a confiabilidade do cliente, disponibilizando o produto no tempo e conforme o especificado, a custos cada vez menores, foram algumas variáveis que sofreram análises e ganharam soluções que permitiram serem mais funcionais. (FLEURY & LAVALLE, 1997)

No cenário brasileiro, em especial o setor varejista, Fleury (1998) salientou que aumentar a cooperação da cadeia de suprimentos reduziria custos a partir de uma metodologia logística mais sinérgica entre clientes e fornecedores, além de analisar os investimentos de grandes empresas de bens de consumos não duráveis como Coca-Cola, Nestlé e empresas varejistas como Wal-Mart, Pão de Açúcar e Americanas, visando alcançar uma logística moderna, adjacente ao crescimento da globalização, da competitividade de mercado.

2.2. A logística no setor das pequenas agroindústrias

A partir da análise da logística em um conceito amplo, o objeto de estudo se direciona ao setor agroindustrial, compreendendo o conceito e a aplicação da logística em pequenas plantas agroindustriais. Dias (2002) ressalta a influência de fatores logísticos na competitividade das agroindústrias, como a necessidade de padrões de qualidade dos alimentos, agregação de valor ao produto e mecanismos que possibilitem fluxos de informações mais efetivos. Desse modo, alternativas que promovam a redução no custo unitário do produto, e também a diminuição dos custos com atividades logísticas como, por exemplo, o transporte dos produtos acabados se torna foco logístico das empresas agroindustriais para a sobrevivência no mercado.

Soares & Caixeta Filho (2001) afirmam que "os esforços para pesquisa no setor ainda são tênues, indicando que a problemática é, frequentemente, subestimada", este pensamento está voltado para a compreensão que o setor logístico na agroindústria ainda possui *gaps*, sendo eles no armazenamento de forma irregular, perdas na distribuição/transporte e na má gestão dos seus estoques. Ainda Soares & Caixeta Filho (2001) compara o fato das diferenças de estrutura gerencial entre o setor empresarial e a agroindústria, salientado por vários estudos que estavam sendo divulgados do setor empresarial investindo em pesquisas e desenvolvimentos para a logística enquanto na agroindústria se mantinha na inércia.

Em detrimento de problemáticas envolvendo a logística de transporte, tem se para demonstração a distância geográfica que envolve a cadeia produtiva das agroindústrias, apoiando na necessidade dos sistemas agroindustriais necessitarem limar as barreiras que existem nos processos de transporte para alcançar um nível otimizado entre as distâncias fornecedor e mercado, segurança do produto, entregas no prazo, isto, paralelo ao ideal de redução de custos. (DIAS, 2002)

Quando a ótica do problema é o transporte, encontra-se a demanda de atender a distância entre fornecedor e o consumidor somado ao o fato dessa atividade ser responsável por uma parcela importante nos custos logísticos. Chopra & Meindl (2011) analisa que “raramente o produto é produzido próximo ao consumidor”, necessitando assim, compreender o sistema para que possam desenvolver estratégias e ferramentas que otimizem os transportes. Promovendo o estímulo ao desenvolvimento do setor.

Araújo et al. (2018) traz à tona a problemática que envolve o setor logístico, a distribuição dos seus produtos para o mercado. Por meio de pesquisas com pequenos produtores de cacau, identificou-se que para esses produtores, o transporte dos produtos era considerado o mais importante dentre os fatores logísticos. A relevância do problema é apoiada também no pensamento de Ramos (2002) “não adianta uma empresa adotar melhores práticas com seus fornecedores se seus canais de distribuição forem ineficientes no atendimento às expectativas dos clientes.”

No que se refere às expectativas dos clientes, encontra-se um termo que será analisado neste trabalho, a rastreabilidade alimentar do produto, segundo o SEBRAE (2014) “O conceito de rastreabilidade alimentar surgiu a partir da necessidade de identificar em qual parte da cadeia logística está um produto, podendo, a partir do rastreamento, saber sua identidade e origem. Portanto, entende-se por rastreabilidade a capacidade de seguir ou rastrear um alimento desde a produção ou colheita até o consumidor final.”

Pela funcionalidade da rastreabilidade, as ligações fornecedor-cliente se tornam mais estreitas, gerando um maior acesso a informações dos produtos para os clientes, promovendo confiabilidade no que se refere a qualidade do produto entre os envolvidos desse setor. Tais ações caminham paralelamente para que se mantenham diretrizes de segurança alimentar que são de responsabilidade do Ministério da Saúde (MS), da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Instituto Brasileiro de Defesa do consumidor (IDEC). (CARNEIRO. et al. 2008)

2.3. A logística e o mercado digital de chocolate

É inquestionável o fato de que os consumidores estão assumindo, continuamente, uma posição ativa em relação às indústrias e suas formas de comunicação. A interatividade que a Internet

proporciona gera mudanças no comportamento do consumidor e das organizações, que procuram melhorar não apenas o processo produtivo, mas também o sistema de distribuição com o objetivo de atender às necessidades dos clientes no tempo certo e local adequado. Empresas de médio e pequeno porte, como resultado da onda tecnológica, sentem cada vez mais a necessidade de ter uma cadeia de abastecimento e de se integrarem com toda a cadeia produtiva, ganhando tempo, reduzindo custos e passando a controlar melhor cada etapa do processo.

Segundo Chetochine (2006), a grande dificuldade para as empresas é encontrar um diferencial num mercado cada vez mais competitivo. A Logística e a integração da base de gestão tornou-se necessária para dar suporte a toda operação comercial na *web*. No próximo milênio, a gestão afinada de estoque de matéria-prima, a gestão de suprimentos, aliados a uma logística de distribuição eficiente, serão a chave de diferenciação e de sucesso para a virada dos novos negócios.

Progressos na tecnologia do processamento de informações e nas comunicações contribuem para permitir a administração do sistema como um todo e a aplicação de conceitos e regras de decisão cada vez mais sofisticados aos processos de planejamento e administração. Melhorias nos transportes e na tecnologia de manipulação de materiais propiciam maior número de opções no projeto do sistema logístico.

E-commerce não é simplesmente um paradigma de modernidade. É uma realidade e novidade na maneira de fazer negócio, no modo de utilizar a tecnologia e na forma de explorar estratégias dentro das empresas. Complexo e em constante mutação, está transformando a maneira como as pessoas fazem negócios, desde a compra de suprimentos e a comunicação com funcionários até a abordagem dos clientes e o lançamento dos produtos.

No mercado brasileiro passou-se a exigir novas posturas das empresas de Comércio Eletrônico no sentido de que a competitividade cresce, à medida que o consumidor brasileiro dispõe de novas opções de comércio e em processo de grande amadurecimento de novas exigências de qualidade e facilidades, em que o fator concorrência se faz presente. Foram estas exigências que levaram à disseminação dos projetos de excelência pela qualidade, à implementação de novos processos de produção, de gestão do negócio – visando à busca de eficiência pela otimização diante desta nova realidade de mercado (JUNCKES, 2001).

3. Metodologia

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória por se tratar de um cenário em construção e em constante mudança, como é validado por Zikmund (2000 *apud* Oliveira, 2011), que define “os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias.” E para Aaker, Kumar & Day (2004 *apud* Oliveira, 2011), “a pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa, tal como o uso de grupos de discussão; geralmente, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas”.

Assim, ao que se refere à natureza desta pesquisa, a mesma foi pautada na abordagem qualitativa, que para Bogdan e Biklen (1994) “a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos obtidos no contexto direto do pesquisador com a situação estudada”.

A forma de coleta de dados é baseada e se fundamenta em uma pesquisa bibliográfica, por ser uma análise pautada em um conjunto de dados obtidos diretamente de fonte da literatura e de páginas da web, logo, segundo Fonseca (2002 *apud* Gerhardt & Silveira, 2009) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos.”

Deste modo, também classificamos a metodologia de pesquisa empregada como estudo de caso, que para Yin (2001, p. 32) o estudo de caso é “como uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

4. Resultados e Discussão

A pesquisa foi desenvolvida pautando no levantamento de dados bibliográficos, como artigos e teses e por meio de dados obtidos em pesquisas de web sites que realizam a vendas de chocolates provenientes da Região Sul da Bahia e no site de produtores que utilizam do comércio digital como ferramenta para alcançar o cliente.

Para realizar a compra desses produtos verifica-se pelo website estudado a descrição do produto, e por serem chocolates com características específicas e que o diferenciam, atendem a um público específico, a exemplo temos a imagem abaixo:

Figura 1. Características do chocolate apresentada pelo vendedor



Fonte: Página da web site da Natue (2019).

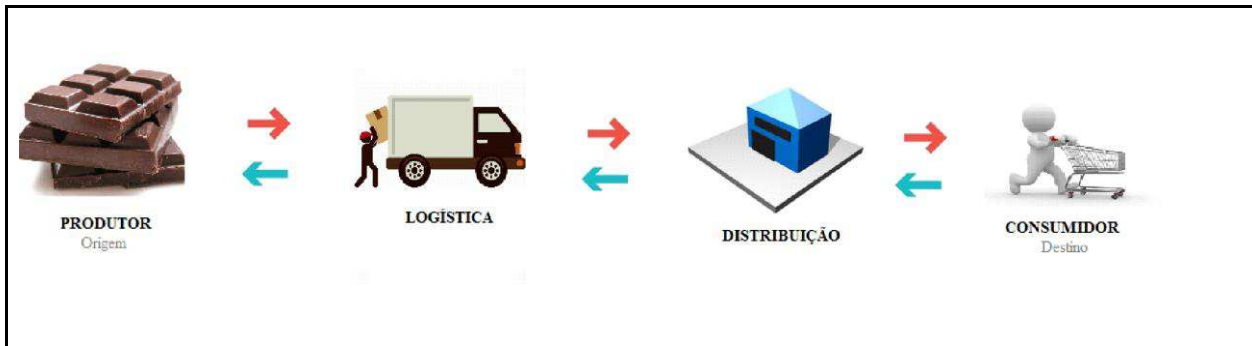
Após a escolha do produto, para a parte de venda e entrega segue o mesmo procedimento de operação, na qual, a rastreabilidade do pedido por meio do código localizador e um tempo hábil de entrega de até 5 dias úteis compõem como diferencial para o recebimento deste tipo de produto sem alterações da qualidade final.

A rastreabilidade logística dos produtos alimentícios é um fator não só competitivo, mas também para o conhecimento da origem do produto, e *web sites* de vendas de produtos entram como um auxiliador nesse processo, fazendo a ligação entre o produtor e o cliente por meio de sistema de tecnologia de informação.

Portanto, a rastreabilidade logística ao âmbito alimentar permite que o cliente e a empresa possa acompanhar o trajeto do produto, desde a origem, quando e onde os produtos saem para a distribuição, além da própria descrição e localização no transporte. Quando analisamos os sites das empresas estudadas, é possível ter conhecimento sobre o produtor, local específico de produção e características do processamento dentro das instalações rurais e industriais que o diferenciam como produto e produtor.

Deste modo, uma maior preocupação com a logística para cadeias produtivas de produtos alimentícios, com enfoque maior no processo de distribuição e de rastreabilidade permite a produtos alimentícios diferenciados pelas suas características sensoriais e organolépticas, como o chocolate cheguem ao consumidor final, garantindo a confiabilidade e viabilidade. Além disso, também se permite um maior controle do fluxo de informações e do próprio fluxo de produto dentro da cadeia produtiva. Essa relação é evidenciada pela representação abaixo:

Fluxograma 2. Fluxo logístico na cadeia produtiva do chocolate.



Fonte: Imagem de autoria dos próprios autores desta pesquisa (2019).

Arelado a isso, pode-se complementar que o comércio digital dentro do ponto de vista da gestão logística surge como um solucionador pautado na comercialização e transporte, atuando na realização da ligação entre a organização, isto é para o produtor do chocolate regional para com o cliente final.

O mesmo procedimento ocorre em outras cadeias alimentares, como dos cafés e vinhos especiais. Assim, destaca-se que tanto para os chocolates oriundos da região sul da Bahia bem como os cafés e os vinhos brasileiros certificam-se que por serem produtos significativos ao país em questões socioeconômicas, e portanto o sistema de transporte deve ser um elo eficiente entre os membros da cadeia.

Para a produção dos chocolates oriundos da região sul da Bahia o modal utilizado é exclusivamente o transporte rodoviário por meio do serviço dos Correios, o que condiz com o tempo estimado de entrega pela *web site* de vendas estudado e nos sites dos próprios produtores de chocolate. No entanto, para cadeias produtivas como do café e dos vinhos a utilização, mesmo que em menor proporção, dos modais ferroviário e hidroviário como complementares.

Nota-se entre as cadeias produtivas citadas anteriormente bem como a do chocolate oriundos da região sul da Bahia, conforme levantamento bibliográfico, uma semelhança na preocupação com o modo de condicionamento e no tempo de entrega, assim como para o contexto de produtos agroindustriais como um todo, principalmente os que possuem menor tempo de vida útil de prateleira.

As falhas no escoamento da produção geram prejuízos significativos nos preços da produção agroindustrial, e conseqüentemente no preço dos alimentos. Aliado a isso, Caixeta Filho (2015)

ressalta que o transporte eficiente e competitivo é essencial para manter e aumentar o crescimento econômico de um país.

Ademais, mais dois gargalos logísticos impactam na competitividade da cadeia, não só o uso excessivo e indevido do modal rodoviário visto o que o custo desse transporte geralmente encarece o preço final, como a qualidade das rodovias na Bahia; a má conservação e a falta de sinalização, causando perdas aos produtos e impactando negativamente nas vendas.

Para a cadeia produtiva estudada, é necessário melhorias no sistema logístico, com outras alternativas de modais, se baseando em cadeias produtivas semelhantes, e que necessitam igualmente de um maior rigor para que o produto chegue ao consumidor final com a qualidade desejada.

5. Considerações Finais

Este artigo buscou realizar uma análise sobre a logística agroindustrial da cadeia do chocolate no Sul da Bahia, vista como essa nova dinâmica econômica, das pequenas e médias agroindústrias locais, têm impactado positivamente a região nos últimos 10 anos. Dos objetivos e resultados verificou-se a relevância de se buscar soluções logísticas para o setor que possam contribuir para o direcionamento de pesquisas futuras.

A inserção de produtores agropecuários de pequena escala e baixa renda em mercados dinâmicos depende de arranjos institucionais específicos. O papel dos subsídios públicos e a capacidade de visar públicos determinados torna-se fator estratégico para a cadeia. Como todo setor iniciante, a produção de chocolate no sul da Bahia necessita de apoio sobretudo quanto a organização, cooperação e parcerias. Produtores organizados podem certamente ter maior capacidade de influência sobre as cadeias de suprimento.

Arelado a isso, pode-se complementar que o comércio digital também se fortalecido, dentro do ponto de vista da gestão logística poderá ser um solucionador trazendo soluções pautadas na comercialização e transporte, atuando na realização da ligação entre a organização - do produtor do chocolate regional para com o cliente final.

6. Referencial

_____. LEI FEDERAL Nº 13.710 DE 24 DE AGOSTO DE 2018. Institui a Política nacional de incentivo à produção de cacau de qualidade, com o objetivo de elevar o padrão de qualidade do cacau brasileiro por meio do estímulo à produção, industrialização e comercialização do produto em categoria superior. Disponível em <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/617696587/lei-13710-18>> Acesso 29.jan.2019.

ARAÚJO et. Al - **Agroindústria de chocolate em unidades de pequeno porte na Bahia** - Braz. J. Of. Develop., Curitiba, v. 4, n. 6, p. 2700-2708, out./dez. 2018.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Business Logistics/Supply Chain Management** - 5.ed.: Pearson Education, Inc. 2004

BOGDAN, Robert C. BIKLEN, Sari Knoop. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. São Paulo: Editora Porto Ltda. 1994.

CARNEIRO, Wendell Márcio Araújo. Et. Al. **A AGROINDÚSTRIA DE ALIMENTOS DERIVADOS DE CACAU NO NORDESTE BRASILEIRO**; Rio Branco, AC, Brasil. In CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, XLVI. 2008, Rio branco. Anais ... Rio branco: SOBER, 2008.

CAIXETA FILHO, J. V. **Logística para a agricultura brasileira**. 2015 Disponível em <<https://esalqlog.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/2015/08/Logistica-para-agricultura-brasileira.pdf>> Acesso 02 fev.2019

CHETOCHINE, G. **Buzz marketing: sua marca na boca do cliente**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Financial Times-Prentice Hall, 2006.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. Tradução Daniel Vieira, revisão técnica Marilson Alves Gonçalves. – 4. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DIAS, Cledinaldo Aparecido. **Logística e comercialização de cafés especiais no Estado do Espírito Santo**. - Lavras: UFLA, 172 p. :il. 2002.

FLEURY, P. F.; LAVALLE, C. R. **Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista**. Gestão e Produção, v. 4, n. 2, ago. 1997

FLEURY, P. F. **Perspectivas para a logística brasileira**. Revista Tecnológica, n. 30, p. 26, maio 1998.

FONTES, Maria Josefina Vervloet. **Do cacau ao chocolate: Trajetória, inovações e perspectivas das micro e pequenas agroindústrias de cacau/chocolate**. Tese de Doutorado. Universidade Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Rio de Janeiro, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolf. **Método de Pesquisa**. Manual da Série de Educação a Distância. Universidade Aberta do Brasil- UAB/ UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Editora da UFRGS. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 30. jan. 2019.

IBOPE Inteligência - **75% dos brasileiros consomem chocolate**, pesquisa do IBOPE Inteligência. 2013. Disponível em: <<http://www.ibope.com/pt-br/noticias/Paginas/75-dos-brasileiros-consomem-chocolate.aspx>> Acesso em: 16 jan. 2019.

JUNCKES, Álvaro. **Sistemas ERP Levam Eficiência às Empresas**. Revista LOG Movimentação & Armazenagem, São Paulo : Instituto IMAM, jan./fev. 2001.

NATUE. Mundo Verde. Site de Compras Online. [SN]. Disponível em <<https://www.natue.com.br/>> Acesso em: 31jan.2019

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Manual Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração.Universidade Federal de Goiás – UFG. Departamento de Pós-Graduação em Administração. Catalão, 2011. Disponível em: <<https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/HYPERLINK> "https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf">_Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.

PETROV, M.B.; TURYGIN, O.M. **Increase of transport-logistic servicing efficiency of Sverdlovsk region's agroindustrial complex** (on the example of grain cargoes transportation). Economy of Region, n. 4, p.68-78, 2011

RAMOS, Ana Amélia Bossatto. **A logística sob a ótica do cliente no ramo alimentício**: um estudo de caso. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos de mercado: Chocolate Gourmet**. 2017. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Chocolate%20gourmet%20na%20Bahia.pdf>> Acesso em 29 jan. 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Resposta Técnica: **Rastreabilidade Alimentar**. 2014. Disponível em:<http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/12/2014_04_25_RT_Fev_Agro_Rastreabilidade.pdf> Acesso em 30 jan. 2019.

SOARES, M. G., CAIXETA-FILHO, J. V. **Caracterização do mercado de fretes rodoviários para produtos agrícolas**. In: CAIXETA-FILHO, J. V., GAMEIRO, A. H. Transporte e logística em sistemas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: GRASSI, Daniel . 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.