



UNifeob

**PROJETO
INTEGRADO**

**ESCOLA DE
NEGÓCIOS**

2020



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

Nestlé

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2020

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

LOGÍSTICA

Nestlé

MÓDULO DE LOGÍSTICA

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Luiz Fernando Pancine

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Prof. Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Alunos:

Alexandrey Eluan Pinheiro Toledo, RA 20001647

Franciele Fonseca Espósito, RA 17000759

José Alcides dos Santos Junior, RA 17001632

Lucas da Silva Benevides de Oliveira, RA 17001400

Luís Fernando Stremel, RA 17001633

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	7
2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	8
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	13
2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)	16
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	17
3 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho, tem como escopo a análise sistemática operacional da empresa Nestlé, a fim de ser aplicado as ferramentas aprendidas no sétimo módulo de Administração, com o objetivo final de se enquadrar a empresa em uma metodologia de melhoria contínua.

Para tanto, serão seguidas algumas fases de execução. A primeira parte será de identificação da empresa, enquadramento do tipo de operação e público alvo. Em segundo momento, será identificada a cadeia de suprimentos desta empresa, a fim de se mapear oportunidade e melhorias desde o primeiro momento de suas operações. Em seguida, será aplicado em todos e qualquer setor da empresa projetos a fim de se melhorar processo ou produto, impactando assim, diretamente na DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) da empresa. Após essas etapas, cria-se dentro da empresa uma cultura de melhoria contínua, onde tudo é visto como oportunidade de crescimento, seja para o perfil profissional dos colaboradores ou, para um crescimento sólido e sustentável de uma organização.

Assim sendo, em síntese, o grande objetivo deste trabalho é colocar em práticas as ferramentas aprendidas neste módulo em uma situação de vida real, estreitando o laço de aluno com o mundo corporativo, fortalecendo o aprendizado do trabalho em equipe e a disseminação de conteúdo entre os mesmos.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Na etapa de desenvolvimento do trabalho o aluno deverá explorar toda a interdisciplinaridade proposta no *Módulo 07 do curso de Administração – Gestão Logística.*

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Nestlé S.A foi fundada em 1867 a Suíça-Vevey por Henri Nestlé um farmacêutico alemão, que tinha um grande desejo de reduzir a mortalidade infantil. Com isso, começou a fazer pesquisas para criar produtos que ajudassem no crescimento e no desenvolvimento dos primeiros meses de vida das crianças. A partir de muitas pesquisas, desenvolveu a farinha láctea no ano que fundou a empresa, sendo um produto para ser consumido apenas por bebês. E mais tardar no ano de 1876 a empresa começou a operar no Brasil trazendo a farinha láctea através da importação. E foi no ano de 1921 que a Empresa se iniciou no Brasil instalando sua primeira fábrica em Araras interior de São Paulo para começar a produzir leite condensado Milkmaid mais conhecido hoje em dia como Leite Moça. Atualmente a Nestlé conta com um escritório central na Suíça e com mais de 450 fábricas espalhadas por 191 países, com um total de 328 mil colaboradores. Nesse momento a Empresa contém 15 segmentos de mercado e com uma variedade de 2 mil marcas. A Nestlé é considerada a maior empresa de alimentos do mundo, onde mantém o comprometimento de melhorar cada vez mais a qualidade de vida das pessoas.

Seus produtos incluem alimentos para bebês, cereais, bebidas, café, chá, sorvete, produtos para confeitaria, entre outros. Como dito acima, a empresa conta com um grande número de colaboradores e todos altamente qualificados, uma equipe que se empenha dia após dia para atender toda a expectativa de seus clientes, levando para a mesas de seus consumidores produtos saudáveis que atende desde a fase dos primeiros meses de vida do bebê até a fase adulta.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A caracterização da cadeia de suprimentos deve se basear nos conceitos e práticas exploradas na unidade de estudo “Logística Integrada”, ministrada pela professora Cristina Paina.

A cadeia de logística da empresa Nestlé, desde o momento em que o produto é desenvolvido, passando pela divulgação do produto e em seguida o processo de venda e só depois do pedido de compra que a matéria-prima e o material de embalagem são transportados, o que sugere que a empresa faça um controle rígido de seu estoque, evitando desperdício, pela análise do fluxograma apresentado, é possível relacionar. Com a técnica de administração de materiais Just-In-Time, que é um sistema que adota uma filosofia japonesa de produção que tem como foco inicial produzir e entregar de acordo com a demanda e com o mínimo possível de desperdício.

Todas as compras significativas serão submetidas a um processo de licitação para garantir que a Nestlé obtenha custos competitivos, serviços e qualidade de seus fornecedores, de um fornecedor preferencial ou, se isso não for possível, selecionamos um fornecedor para compras significativas obtendo no mínimo três ofertas ou cotações.

A Nestlé é uma empresa dependente, pois precisa de materiais para fazer as suas variedades de produtos alimentícios para o cliente.

Estruturada na estratégia de criação de valor compartilhado, plataforma global de responsabilidade socioambiental e fio condutor dos negócios da Nestlé, a atuação e o relacionamento com fornecedores de matérias-primas, embalagens, materiais promocionais, além de subcontratações e terceirizações, seguem padrões rigorosos, sempre alinhados ao Código de Conduta de Fornecedores Nestlé.

Para garantir a adequação de seus mais de 48 mil fornecedores às normas do Código de Conduta no Brasil, a Nestlé conta com o apoio de empresas de auditoria independentes, encarregadas de avaliar aspectos relacionados à gestão de recursos humanos, segurança, saúde e higiene, bem como o cumprimento de leis trabalhistas e ambientais.

Também comprometida com a geração de valor para as comunidades onde está presente, a Nestlé desenvolve uma série de programas junto a produtores rurais, responsáveis pelo fornecimento de suas principais matérias-primas.

O objetivo é colaborar para o desenvolvimento rural sustentável, com o Boas Práticas na Fazenda, a empresa oferece aos produtores de leite o suporte técnico para a realização de procedimentos e controles que contribuem para melhorar qualidade e segurança da produção.

Hoje, cerca de 2.200 propriedades rurais participam da iniciativa, por meio da capacitação e acompanhamento técnico realizado por especialistas, as fazendas passam a ter uma gestão mais eficiente e melhores resultados.

A empresa trabalha com estoque de produtos acabados, ou seja, que foram fabricados em outro lugar e se encontram no armazém para serem distribuídos, para facilitar essa expedição, o estoque é armazenado em blocos, sustentados por pallets de madeira, plataforma fabricada de metal, madeira ou fibra, projetado para ser movimentado mecanicamente.

Também são utilizadas placas de controle, que são exigências do STARD, sendo estas anexadas em todos os pallets, contendo informações como: código do produto; quantidade; lote; vida útil; validade; limite de expedição; entre outros.

E por meio das placas de controle consegue praticar o método PEPS primeiro que entra, primeiro que sai, que analisa o estoque pela ordem cronológica das entradas dos materiais. Sai o material que foi estocado em primeiro lugar, sendo substituído pela mesma ordem cronologia em que foi recebido. Assim é possível realizar um melhor rodízio de produtos, obedecendo aos prazos de saída dos mesmos. Já como Broker, este controle é gerenciado pela própria Nestlé, por meio de um sistema nacional que aponta a necessidade de reabastecimento do estoque e avaliação de crescimento de seus distribuidores em todo o Brasil. Buscando funcionar como Broker, a organização padronizou esse prazo de entrega, estabelecendo que todo produto faturado tem que ser entregue ao cliente até 12h, pois antes os seus produtos demoravam mais a ser entregue ao cliente e com este sistema conseguem agregar mais valor ao seu produto para o cliente. Pois a Nestlé terceiriza a distribuição de seus materiais por meios de frotas, caminhões por vias rodoviárias.

E a melhoria que obteve foi na gestão de estoque o controle de mercadorias vencidas e avariadas teve uma melhor gestão, diminuindo dessa forma essas ocorrências e melhorando a capacidade da empresa em criar parâmetros de qualidade.

No processamento de pedidos a utilização do Palm Top agilizou o pedido dos produtos, reduzindo os prazos de entrega e aumentando a satisfação dos clientes, assim como as notas fiscais, que passaram a ser emitidas pela Nestlé, reduzindo impostos para a empresa e conseqüentemente diminuindo o valor final do produto.

A atividade de armazenagem teve grande destaque nessa transição mostrando os principais benefícios que a empresa obteve. A mudança de armazém foi o primeiro passo dado pela empresa para que o novo título fosse alcançado. No novo galpão os produtos ficaram com uma melhor organização, sendo estocados de forma adequada, com todos os requisitos exigidos pela Nestlé.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Henri Nestlé tinha uma grande preocupação com a taxa de mortalidade infantil, e partir daí começou a estudar um produto que fosse eficiente na alimentação dos primeiros meses de vida das crianças. E quando chegou no ano de 1968 ele já tinha produzido vários alimentos com a capacidade de ajudar no crescimento das crianças. E no ano de 1972 essa linha infantil que foi formado passou a ser nomeado como “Alimentos Infantis Bebê”, e dentre esses produtos foi criado a Papinha da Nestlé. Onde tiveram na época 25 opções de produto, incluindo vários sabores com carnes e legumes, contendo também pedacinhos destes no meio do produto. E nesse período os produtos era embalados em potinhos de vidro e tampas de alumínio. E diante de várias mudanças na embalagem da Papinha Nestlé, em 2016 a empresa renovou mais uma vez, e a partir desse ano começou a ter o rótulo transparente, com o conceito de “ ser transparente é ser natural”, diante de pesquisa essa iniciativa teve ligação com a comunicação do produto, sendo assim possível visualizar melhor a textura e cores dos alimentos dentro do produto. Sendo assim, hoje a Nestlé oferece aos seus consumidores diversos produtos de alta qualidade, sendo considerada uma das melhores empresas no ramo

alimentício. A empresa Nestlé possui um amplo portfólio de produtos e serviços sendo dividida para cada etapa da vida das pessoas e também de seus animais, a empresa está sempre se dedicando para trazer cada vez mais o bem estar e qualidade de vida para seus consumidores, com isso ela conta com uma grande rede de distribuição que envolve muita tecnologia e estratégia, para os produtos chegar até os consumidores de forma rápida e eficaz. O produto da Nestlé está em 191 países, com 2.000 marcas variadas, onde está com 15 segmentos de mercado, com 450 fábricas espalhadas pelo mundo. A Nestlé conta com inúmeras sedes espalhadas pelo mundo, e sua central fica na Suíça na cidade de Vevey, e a partir da central que é feito todo o gerenciamento de todas as sedes que se localiza nos cinco continentes. Sua Gestão Empresarial está firmemente estabelecida em todas as unidades, mesmo assim, sempre busca adequar com as mudanças do mundo.

O gerenciamento de dados da Nestlé é realizado por uma planilha chamada de Árvore de perdas onde a mesma é separada por setor e por máquinas. Desta forma cada operador de máquinas de cada linha de produção preenche a planilha com os dados de eficiência das máquinas como por exemplo a produção por hora, consumo de energia, água, vapor, número de funcionários, entre outros dados que devem ser representados na planilha, esse procedimento acontece antes, durante e depois de cada lote de produção. Através desse método é possível criar pesquisas para produzir novos projetos. Esses dados são garantidos pelo gestor de cada área também pelo setor de custos e por fim de tempos e tempos acontece uma auditoria de uma empresa terceirizada contratada pela Nestlé, para que todos os dados apresentados por cada setor sejam confiáveis, pois os mesmos são encaminhados para a sede da Nestlé para realizar novas estratégias.

Contudo, uma das ideias que surgiu o projeto para diminuir o desperdício de salsa, um produto que tinha uma maior perda em relação aos outros produtos. Desse modo, foi realizado um cronograma de trabalho, definido a equipe e a meta geral, a coleta de dados, plano de ação, etc. E por fim o acompanhamento do resultado por 3 meses. A perda do produto em um dia de produção era de 23 kg, e foi definido como meta a redução de 40%, sendo assim teria que reduzir 13,5 kg, e diante da meta de retenção o ganho anual seria mais de \$18.000, referente apenas a um forno. Então para começar o projeto, foi analisado a diferença de uso em kg de um forno, com isso houve a

identificação de que o maior número de perda era nas laterais do forno, no processo de desidratação. Diante da análise, foi identificadas as causas, onde havia proteção no local errado, tinha excesso do produto nas laterais dando passagem para a perda do produto e o equipamento de limpeza estava incorreto, e como evolução foi a realização das seguintes ações: modificou a proteção, regulou as laterais do forno e colocou um extensor e ajustou o bico do lava jato (equipamento de limpeza). Diante das ações implantadas, a meta foi superada atingindo uma redução de 50% de desperdício do produto, no qual o total do desperdício diário do produto era de 23 kg, e depois do projeto realizado passou para 11,5 kg de perda.

Com base nas pesquisas realizadas percebemos que a Empresa Nestlé teve uma falha na logística, onde clientes relataram que seus pedidos atrasaram ou não chegaram. E diante de problemas como esses, afeta tanto o cliente da Nestlé como a própria empresa, pois se no caso o cliente for um comerciante provavelmente ele não terá os produtos que encomendou em suas prateleiras, e pensando no caso da Nestlé seus clientes terá uma grande insatisfação podendo gerar um número significativo com perda de clientes, ainda mais se os clientes afetados forem a público mostrar sua decepção com a logística da empresa. E por meio de solucionar o problema a empresa deverá analisar e fazer o mapeamento da situação atual da empresa, para poder verificar o procedimento e quais os reais motivos do atraso e da não entrega. E após encontrar onde está o erro, o gerente de setor deverá adotar uma medida correta para solucionar essa situação e depois de tudo resolvido, o mesmo deverá gerenciar a equipe e a entrega mais de perto. E se possível no final analisar alguns pontos de melhoria.

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A Nestlé Brasil tem como principal característica o seu modelo de manufatura através das linhas de produção onde o processo produtivo é a transformação dos inputs que por sua vez são, os mais conhecidos como, leguminosas, frutas e cereais em outputs como as Papinhas Nestlé, Farinhas lácteas e Chocolates. Estes outputs são considerados “bens puros”, tangíveis, podem ser estocados, pode ser transportado, a qualidade é evidente e o volume de produção precedo pelo consumo.

Para que a “mágica” de transformação ocorra, existe uma administração de produção para garantir que os inputs estejam à disposição dos recursos de transformação, que por sua vez são: As dependências físicas da fábrica as máquinas e os operadores.

O primeiro passo para o planejamento do processo produtivo começa no campo junto aos agricultores locais e com os fornecedores industriais das demais matérias primas quem compõe os produtos Nestlé.

A chegada destes inputs na fábrica é controlada e agendada pelo setor de logística local de cada fábrica afim de se evitar aglomeração de caminhões nas dependências, mas acima de tudo para que os produtos estejam sempre frescos, pois a Nestlé se preocupa muito com a garantia de qualidade.

Uma vez que os inputs estejam dentro da fábrica, o mesmo é destinado a linha de produção para que se inicie a transformação.

As matérias primas são separadas e pesadas de acordo com a receita de cada produto Nestlé, em seguida são colocadas em uma esteira que leva a matéria prima a um imenso triturador afim de obter um produto pastoso.

Após triturado o produto é encaminhado com descargas de vapor até os tachos de cozimentos, onde o mesmo é aquecido, misturado, preparado e testado em um laboratório da linha, afim de averiguar as especificações como cor, tempo de cozimento e a homogeneização do produto que são exigidas pela receita. Após aprovadas as especificações, o produto é liberado para o sistema de envasamento.

Simultaneamente do outro lado da linha de produção o operador do depaletizador de fracos recebe os vidros que armazenarão o produto envasado até o consumidor. Estes fracos chegam em palhetes que são desmontados e inseridos a uma esteira para passar por uma averiguação ministrada por pessoas, e em seguida é encaminhado a um sistema de lavagem e higienização. Em seguida antes de chegar no envasamento os frascos são encaminhados um sistema de Raio-X afim de garantir as extremamente condições ideais dos fracos de vidro sem trincas ou rachaduras.

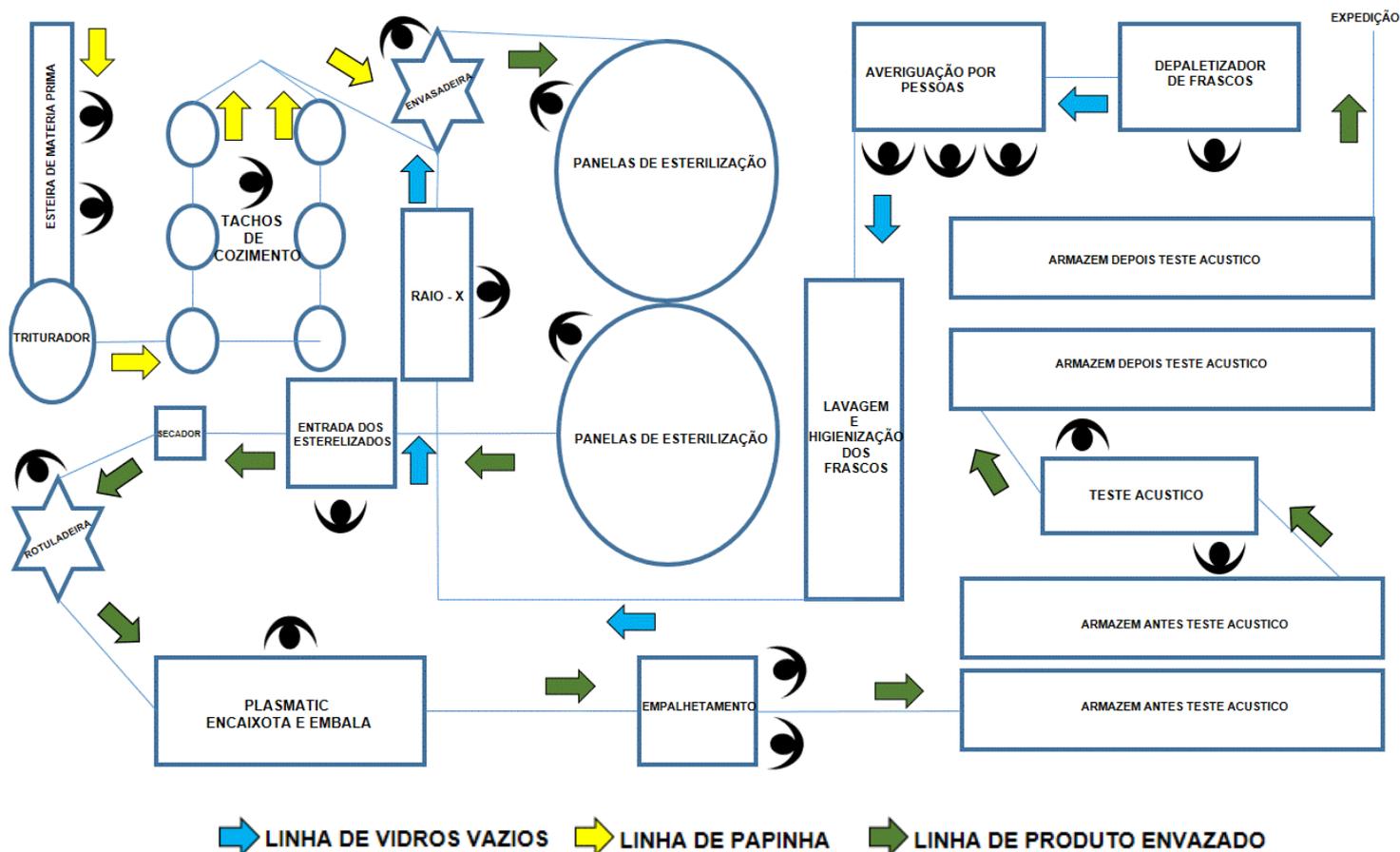
Enfim nesta etapa de produção os três produtos se encontram no sistema de envasamento, os frascos de vidro, a papinha e as tampas para o correto envaze se tornando em uma única peça. Em seguida são colocados em cestos e encaminhados para a esterilização do produto através de um choque térmico em uma espécie de panela de pressão gigante.

A próxima etapa é retirar os cestos da esterilização e coloca-los na linha da rotuladora onde o produto recebe o lacre da tampa o rótulo de especificação e o número e data do lote, logo em seguida eles vão para a plasmatic onde serão embalados em caixinhas de papelão com 6 unidades e reservados em palhetes de 6 camadas de altura.

O produto é reservado no estoque por um tempo e este tempo varia de acordo com cada receita produzida para que o produto passe pela sua última etapa antes de ir para o estoque final, que é o teste acústico, uma máquina que confere se os frascos estão lacrados e fechado com vácuo.

Por final o mesmo é estocado até que se chegue o caminhão que transporta o produto até as distribuidoras que compram os produtos e revendem para atacadistas e varejistas.

Após conhecermos uma das linhas de produção Baby Food Nestlé de Rio Pardo é bacana notarmos o estilo de layout presentes nesta empresa chamado de “Layout por produto ou linear” que possibilita ter uma grande quantidade de produto na linha, todos padronizados, demanda estável e operação balanceada. As vantagens são: baixos custos unitários e altos volumes, especialização, movimentação racional de materiais. Agora as desvantagens são: baixa flexibilidade de mix de produtos, pouco robusto contra interrupções, trabalho repetitivo



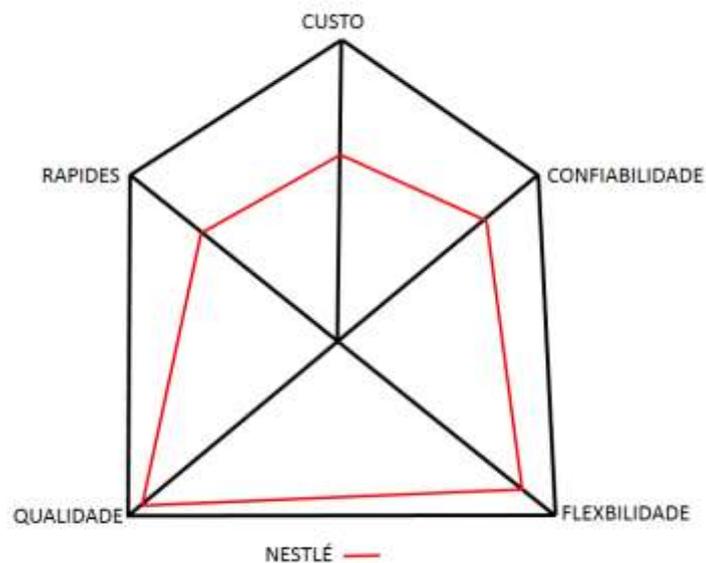
e altos volumes de estoque. Sendo assim podemos afirmar que empresa trabalha em uma dimensão de volume onde as implicações que resultam no processo são: A alta repetição, especialização do processo, sistematização e custo produtivo baixo.

A Nestlé Brasil tem como base nos seus objetivos estratégicos de produção a sua missão, que é: Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.

Com base nesse objetivo estratégico a Nestlé adotou para a estratégia de produção uma metodologia chamada de “TPM - TOTAL PRODUCTION MANAGEMENT” que se trata do total gerenciamento de produção onde existe três principais pilares que são eles, quebra zero, perda zero e acidente zero, explorando ao máximo todas as melhorias possíveis nas

linhas de produção com projetos, através de diversos indicadores de linha que apontam a eficiência produtiva para poder planejar e controlar melhor, com tudo através dos dados destes indicadores é possível também que estes dados cheguem a alta administração para que seja controlado o Takt time e a demanda de mercado.

Com tudo existe um plano onde todas estas estratégias chegam de forma estratificada da alta administração até o chão de fábrica onde são realizados vários tipos de projetos pelos operadores como já supracitado em 2.1.2 Gerenciamento de Projetos, onde tivemos acesso a um projeto da interno da Nestlé que os colaboradores da uma determinada linha enxergou uma melhoria no processo e com as ferramentas oferecidas no TPM houve como resultante final do projeto uma economia de R\$81.000,00 evitando perda de matéria prima , “salsinha” nos fornos de desidratação. Sendo assim mediante as informações obtidas da empresa através de pesquisas no seu site oficial e projetos internos que obtivemos podemos definir de acordo com o módulo disciplinar Administração da produção os objetivos de desempenho da empresa por uma representação polar.



De acordo com a representação polar podemos dizer que a Nestlé tem como objetivos fortes a Qualidade a Flexibilização de seus processos.

2.2 MELHORIA NO(S) PROCESSO(S)

Com base em reclamações feitas no site reclame aqui percebemos que a empresa Nestlé tem uma falha na logística. O cliente relatou em sua reclamação que seus pedidos não chegam ou atrasa muitos dias para chegar. Isso o prejudica por faltar produtos em sua loja, e faz com que a empresa Nestlé venha a perder clientes.

Para solucionar esse problema a empresa deve analisar os fatos para ver onde está a falha. Com base em ferramentas como por exemplo o Diagrama de Ishikawa. Nele é apontado o problema e suas possíveis causas. Após encontrar o que está causando essa falha o chefe do setor deve tomar as providências de correção e se possível fazer um agrado ao cliente para que ele continue comprando. Após isso, deve ser feita uma pesquisa de satisfação com os clientes para ver se realmente a falha foi corrigida e se todos os clientes estão satisfeitos.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Problema 1

Solucionando os problemas de logística, muitos clientes que por sua ventura pararam de comprar alguns produtos da organização, sabendo que esse problema foi solucionado pela empresa, voltaram a fazer pedidos para seus estabelecimentos, com o aumento de pedidos a empresa voltará a ter um giro maior.

Após a empresa ter investido um pouco mais em sua logística, solucionando o problema de tempo de entrega, no último trimestre teve um aumento de suas vendas de 2,9%.

Tendo essa alta de venda no último trimestre o faturamento da empresa foi de 63,01 bilhões para 64,9 bilhões.

ANTES	DEPOIS
63,01 BILHÕES	64,9 BILHÕES

Problema 2

Através de um projeto feito para solucionar um problema de desperdício de material, com a redução do uso de fornos para desidratar legumes, a empresa teve um retorno financeiro de material R\$ 18.471,00.

Veja o retorno financeiro:

Perda de produto por Dia de produção (kg)	Proposta de redução (meta do projeto)	Perda de produto por dia De produção depois (KG)
23	40%	13,8
Ganho de produtos por Dia de produção depois (KG)	Dias de produção por ano	Ganho em kG
9,20	83	763,6
Cod. produto	Custo do produto	Retorno financeiro Material (R\$)
43695067	24,19	R\$ 18.471,00

Os ganhos relativos ao projeto são de R\$18.471 ao ano considerando uma redução de 40% das perdas. De acordo com esse resultado da Nestlé, pode-se mostrar que ela é uma empresa forte no mercado, de grande faturamento, tudo isso deve-se a pequenas ações como essas citadas acima sobre o problema de logística, e dos projetos internamente realizados, como na redução de salsa, que é um projeto que reduz 81 mil reais por ano, colocando isso na balança vários projetos como este, mensalmente e anualmente impacta fortemente em sua DRE, mostrando então que a Nestlé tem uma melhoria de processo contínuo que afeta diretamente no Financeiro da empresa.

3 CONCLUSÃO

Tendo como tema de nosso projeto a multinacional Nestle, podemos concluir que ela é uma empresa que dá um ótimo suporte e reconhecimento aos seus funcionários. Nosso objetivo foi a identificação da empresa, os produtos que ela trabalha, seu público alvo, sua forma de administrar. Feito isso identificamos problemas reais que a empresa enfrentava, na parte de logística. Identificado o problema conseguimos instruir da melhor forma para que o mesmo fosse resolvido e a empresa não perdesse vendas, credibilidade e clientes. Foi um trabalho que por ser em conjunto, as ideias e soluções surgiram mais facilmente.

REFERÊNCIAS

<https://www.nestle.com.br/a-nestle/historia>
<https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/cadeiadelogistica>
<https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/empresanestle>
<https://paisefilhos-uol-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/paisefilhos.uol.com.br/bebe/voce-sabe-como-sao-feitas-as-papinhas-da->

- CHIG, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada- Supply Chain. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.
- RODRIGUES, P. R. A. Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008. 248 p.