



## REALOCAÇÃO DA CEAGESP SÃO PAULO

BARBOSA Pacheco, Patricia – patriciabp77@gmail.com – FATEC Americana

### RESUMO

Há alguns anos, se debate o remanejamento da companhia de entrepostos e armazéns de São Paulo – CEAGESP – de tal forma que facilite os procedimentos logísticos, traga mais fluidez e rapidez na movimentação, bem como, uma modernização que trará maior controle de armazenagem. A Armazenagem é responsável por 25% das atividades logísticas e seus custos, sendo uma área de grande importância estratégica pois é necessário saber onde e como equipar um armazém para atender a demanda a um custo aceitável e de forma eficiente. Mas tratar de um Entrepósito e Armazém desta magnitude, é necessário analisar todas questões envolvidas como: de serviço, instalações e mobilidade urbana. O método abordado neste artigo é o método dialético, e através dessa abordagem, ferramentas de logísticas, e a necessidade de alteração da localização e instalação deste armazém para a rodovia João Afonso de Souza Castellano, altura do Rodoanel, em São Paulo, capital.

**Palavras chaves:** Logística, Administração de Materiais, Localização.

### ABSTRACT

A few years ago, is facing the relocation of the company warehouses and stores of Sao Paulo in such a way that facilitates the logistical procedures, bring more fluidity and speed of movement, as well as a modernization that will bring greater storage control. The Storage accounts for 25% of logistics activities and their costs, and an area of great strategic importance as it is necessary to know where and how to equip a warehouse to meet demand at an acceptable cost and efficiently. But it is a Warehouse and Warehouse of this magnitude, it is necessary to analyze all a matter of service, facilities and urban mobility. The method worked in this article is the dialectic, and through him was obtained through the perception of logistics tools need of getting out of the warehouse to the highway João Afonso de Souza Castellano in Rodoanel height in São Paulo, capital.

**Keywords:** Logistic, Material Management, location.

## 1. INTRODUÇÃO

A questão do estoque de alimentos e sua distribuição sempre foi um grande problema logístico. No passado os produtos eram produzidos em regiões próximas especialmente os mais perecíveis. Segundo Ballou (2001), a falta de transportes impedia que as mercadorias fossem produzidas longe dos lugares em que iriam ser consumidas, e a falta de política de estoques também não tornava as mercadorias disponíveis nas épocas de maior procura.

Há alguns anos, se debate o remanejamento da companhia de entrepostos e armazéns de São Paulo (CEAGESP) de tal forma que facilite os procedimentos logísticos, traga mais fluidez e rapidez na movimentação, bem como, uma modernização que trará maior controle de armazenagem. A armazenagem é responsável por 25% das atividades logísticas e seus custos, sendo uma área de grande importância estratégica pois é necessário saber onde e como equipar um armazém para atender a demanda a um custo aceitável e de forma eficiente. Atualmente, a população vive mais distante dos locais de produção de alimentos, e, em regiões de grande densidade demográfica, como a cidade de São Paulo, torna-se necessário o uso de conceitos logísticos para que se distribua a produção de alimentos, flores e pescados na região, da melhor forma possível, e mantendo-se a integridade de todos os produtos, segundo Ballou (1998), o papel da logística está centrada em desenvolver sistemas administrativos capazes de prover o melhor nível de rentabilidade nos 12 serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenagem buscando facilitar o fluxo dos serviços.

O CEAGESP é muito importante na cadeia de suprimentos e economia de São Paulo e pela necessidade de otimizar as operações dentro do mesmo a fim de melhorar todos os processos da cadeia. Para fins de otimização urbana e logística Prefeitura de São Paulo anunciou no início do mês de Abril as negociações para a mudança do entreposto e a reocupação urbana do local. Tal Problema trouxe a curiosidade de se levantar possíveis localizações a sustentar este enorme centro de distribuição, uma vez que não se ficou claro aonde realocar a Ceagesp.

Buscar uma localização para a colocação do CEAGESP, dentro da cidade de São Paulo, que seja favorável às operações logísticas, isto é, sem necessidade de transbordo (devido a restrição de grandes veículos) e de fácil acesso tanto para os produtores quanto para os consumidores. Qual bairro seria o melhor para a realocação do CEAGESP no município de São Paulo?

Esse tema tem como **Justificativa** a importância da na cadeia de suprimentos da CEAGESP/SP no impacto na e economia de São Paulo e pela necessidade de otimizar as operações dentro do mesmo a fim de melhorar todos os processos da cadeia. Para fins de otimização urbana e logística Prefeitura de São Paulo anunciou no início do mês de Abril as negociações para a mudança do entreposto e a reocupação urbana do local. Tal Problema trouxe a curiosidade de se levantar possíveis localizações a sustentar este enorme centro de distribuição, uma vez que não se ficou claro aonde realocar a Ceagesp.

O **Problema** abordado, é encontrar uma localização para a colocação do CEAGESP, dentro da cidade de São Paulo, que seja favorável às operações logísticas, isto é, sem necessidade de transbordo (devido a restrição de grandes veículos) e de fácil acesso tanto para os produtores quanto para os consumidores.

A **Pergunta** que foi feita é: Qual bairro seria o melhor para a realocação do CEAGESP no município de São Paulo?

As **Hipóteses** foram: a) O Jardim São Pedro na Estrada João Rodrigues de Moraes, ligação com a estrada do m'boi Mirim e o Rodoanel, ainda existem na região, espaço físico aonde se é possível realizar a implantação do Centro de Distribuição, e, o local conta com grande proximidade com o Rodoanel e a Estrada do M'boi Mirim o que, futuramente, irá facilitar o trânsito tanto de consumidores quanto de produtores e trabalhadores da Ceagesp; b) A Rodovia João Afonso de Souza Castellano na Altura do Rodoanel, com espaço para a implementação e ligação praticamente direta com o Rodoanel, esta localização, provavelmente, é uma das que mais atendem as exigências do Centro de Distribuição. No entanto, são necessários mais estudos para avaliar os riscos de enchentes, por exemplo, devido a proximidade a uma lagoa e, c) Na Vila Leopoldina (Atual localização), devido a

centralização da Vila Leopoldina, o tráfego de pessoas e mercadorias se tornou caótico e prejudica as operações logísticas do Centro de Distribuição, também trazendo diversos problemas em relação a segurança e a sociedade em torno do CEAGESP. Devido a infraestrutura falha para um entreposto mas ideal para uma população de no começo do mês de Abril/15 foi finalmente decidida a mudança da CEAGESP para uma outra região.

O objetivo geral consistiu em estudar e analisar uma possível localização para a implantação do CEAGESP, de tal forma a suprir as necessidades logísticas da companhia e melhorar o fluxo na região da vila Leopoldina.

Os específicos foram: a) Fazer um levantamento bibliográfico sobre centros de distribuição, visando compreender melhor este campo estratégico da logística. De tal forma que se possa entender a fundo como funciona e como deve ser estruturado; b) Levantar dados sobre o CEAGESP, visando conhecer seu funcionamento e suas necessidades no tocante ao espaço físico e localização para que se obtenha um melhor atendimento e fluxo das mercadorias e, c) Levantar através de uma ferramenta de análise logística, possíveis localizações para o CEAGESP. Objetivando alcançar as melhores hipóteses para o projeto.

O método usado foi o dialético descrito por Marconi e Lakatos (2010, p. 83) como:

Portanto, para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontrando-se sempre em vias de se transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro. Por outro lado, as coisas não existem isoladas, destacadas uma das outras e independentes, mas como um todo unido, coerente. Tanto a natureza quanto a sociedade são compostas de objetos e fenômenos organicamente ligados entre si, dependendo uns dos outros e, ao mesmo tempo, condicionando-se reciprocamente.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi classificada do ponto de vista de seus objetivos como Básica, que para Gil (1991, P.20): objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Acrescenta que “(...) proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso”

Para os procedimentos técnicos será utilizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é: “supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer á maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa.” (RUIZ, 1991, p. 57).

Já o estudo de caso: “Pesquisa que se concentra no estudo de caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral.” (SEVERINO, 2007, p. 121).

## **2. PRINCIPIOS LOGISTICOS**

### **2.1 LOGÍSTICA, ARMAZENAGEM, DISTRIBUIÇÃO, EXPEDIÇÃO.**

Para iniciar este estudo é importante compreender as definições Logísticas e de Localização bem como das plataformas logísticas.

Para Ballou (2006, p. 27) a logística é: “[...] o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”. De acordo com Novaes (2007), a logística era confundida com a armazenagem e transporte de produtos. E desde o seu início na Segunda Guerra Mundial, vem apresentando

continua evolução, sendo hoje considerada elemento essencial na formulação das estratégias das empresas e organizações.

Ainda segundo Novaes (2007, p.37), todos os elementos citados acima devem fundamentalmente: “É satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais” importante salientar que dentro dessa definição, os “consumidores finais” são tanto clientes externos quanto áreas dentro da mesma companhia.

Armazenagem, segundo Moura (1997, p.3), se define como: “denominação genérica e ampla, que inclui todas as atividades de um ponto destinado à guarda temporária e a distribuição de materiais (depósitos, centros de distribuição, etc.). E estocagem como uma das atividades do fluxo de materiais no armazém e ponto destinado à locação estática dos materiais”.

Pode-se dizer que armazenar é uma função logística que envolve o tratamento dos materiais entre o tempo de produção e a sua venda ao usuário final. Não pode ser vista de forma isolada, mas sim, entendida em seu contexto, envolvendo desde a embalagem da mercadoria, sua movimentação até a armazenagem.

Moura (2005, p.129) destaca seis objetivos para a função de armazenagem: Máximo aproveitamento do espaço; Utilização efetiva de mão de obra e equipamento; Acesso fácil a todos os itens; Movimentação eficiente dos itens; Máxima proteção dos itens e, Boa qualidade de armazenagem.

Esses objetivos, para serem alcançados, necessitam de um planejamento minucioso das operações de armazenagem para satisfazer as necessidades do cliente.

A estocagem é uma importante parte do processo de armazenagem, Moura (2005). Ainda segundo Moura (2005), dentro de um armazém podem existir vários locais de estocagem. Segundo Ballou (2006, p. 373), “A estocagem torna-se, mais do que necessidade, uma conveniência econômica”. As empresas utilizam seus processos de estoque para aperfeiçoar a coordenação entre oferta e procura, reduzindo o custo total da operação logística e comercial.

O processo de distribuição física é pode ser organizado segundo Melo (2000), considerando as seguintes questões, conforme tabela 1.

**Tabela 1 - Distribuição Física dos Produtos**

<b>Questão</b>	<b>Definição:</b>
Nível de Serviço	é o indicador de qualidade do fluxo operacional, simplificando o número de entregas "corretas" <i>versus</i> o número de entregas feitas;
Armazéns e depósitos	são espaços para o fluxo de materiais entre as funções comerciais e operacionais;
Embalagem	é o revestimento externo do produto. A escolha da embalagem dita os tipos de equipamentos de movimentação e armazenagem e demais dimensionamentos das variáveis da distribuição.
Sistemas de Expedição	é o sistema de movimentação de produtos, desde o estoque até o cliente final do fluxo;
Controle de Estoque	tem como função garantir a disponibilidade de produtos, e minimizar os custos totais do fluxo. Abrange o gerenciamento de compra, e projeção de vendas e tempo total do fluxo logístico (interno e externo);
Ciclo do pedido	é o tempo total da solicitação do cliente final até a entrega total.

Fonte: Adaptada de Melo (2000)

Para simplificar a compreensão sobre a mudança de localização do GEAGESP/SP, é importante destacar que a mobilidade urbana é um atributo das cidades e se refere à facilidade

de deslocamentos de pessoas e bens no espaço urbano. Tais deslocamentos são feitos através de veículos, vias e toda a infraestrutura (vias, calçadas, etc) que possibilitam esse ir e vir cotidiano. Isso significa que a mobilidade urbana é mais do que o que chamamos de transporte urbano, ou seja, mais do que o conjunto de serviços e meios de deslocamento de pessoas e bens. É o resultado da interação entre os deslocamentos de pessoas e bens com a cidade. Por exemplo, a disponibilidade de meios e infraestrutura adequados para os deslocamentos de pessoas e bens uma área da cidade pode ajudar a desenvolver tal área. Do mesmo modo, uma área que se desenvolve vai necessitar de meios e infraestrutura adequados para os deslocamentos das pessoas e bens naquele local.

Inaugurado em 1966, o Entrepasto da CEAGESP é localizado na zona oeste de São Paulo, e é a maior central de abastecimento de frutas, legumes, flores, etc, da América Latina. É onde está a direção administrativa da Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São, figura 2.

**Figura 2: Vista aérea da planta CEAGESP**



Fonte: Site institucional da Ceagesp

## **1. CEAGESP – ETSP**

Paulo (CEAGESP). Pelo local, circulam diariamente cerca de 50 mil pessoas e 12 mil veículos.

Inaugurado em 1966, o Entrepasto da CEAGESP é localizado na zona oeste de São Paulo, e é a maior central de abastecimento de frutas, legumes, flores, etc, da América Latina. É onde está a direção administrativa da Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). Pelo local, circulam diariamente cerca de 50 mil pessoas e 12 mil veículos.

A armazenagem é uma das principais atividades desenvolvidas pela Companhia, que possui a maior rede pública de armazéns, silos e graneleiros do Estado de São Paulo e uma das maiores do Brasil. Outra atividade desenvolvida pela instituição - e muito possivelmente a mais conhecida pelo grande público - é a entrepostagem (depósito ou venda de mercadorias). A Entrepostagem contribui para escoar as safras, movimentar o comércio atacadista e varejista e barateiam os custos para o consumidor.

Depois de comercializados, os produtos partem para abastecer a população de várias cidades paulistas e até de outros estados. Grãos como milho, sorgo, café etc, armazenados recebem avaliação por amostragem, com verificação de teores de umidade e impurezas na

entrada do armazém para possibilitar direcionamento para processamento de secagem, limpeza ou armazenamento direto.

### **1.1 O debate sobre a necessidade de mudança.**

Segundo Mário Maurici, não há dúvidas quanto à necessidade da mudança do ETSP para um outro endereço: “Há hoje uma dificuldade em virtude do que representa a operação de um equipamento público desse porte, que é um dos maiores do mundo, dentro da mancha urbana. Da maneira como ele se encontra atualmente, acaba criando uma trava para o desenvolvimento urbanístico da cidade. Por isso, temos de transferir e, ao mesmo tempo, transformar o entreposto para uma situação onde a logística seja mais tranquila, ágil e fácil para o abastecimento, com reflexos evidentes na qualidade e no custo dos alimentos para o consumidor paulistano.

DESAFIOS – “A ministra [Kátia Abreu, da Agricultura] nos deu uma tarefa difícil. Ela traçou um horizonte de dois anos para implantação do novo mercado. Há situações que independem da nossa governabilidade, como o processo de licenciamento ambiental e a participação da iniciativa privada. O projeto de transferência está orçado entre R\$ 3 bilhões a R\$ 4 bilhões. A CEAGESP, que é uma empresa do Governo Federal, não tem esse recurso. Quando se fala de gestão compartilhada, a dúvida é se há empresários dispostos a colocar dinheiro para construir um novo mercado ou se eles querem que a União faça o investimento e lhes entregue a administração. É preciso discutir bem o assunto”, explica.

MERCADO DO FUTURO – Na avaliação do presidente da CEAGESP, é preciso aprofundar os estudos em relação ao local ideal. Para tanto, as análises devem levar em conta as logísticas de recebimento e de distribuição dos produtos. “Vamos ter que fazer essa nova construção imaginando os próximos 50 anos. Daí que não podemos errar em hipótese alguma. A área escolhida irá depender do conceito arquitetônico que teremos. Nos países ocidentais, a maioria dos mercados são construções horizontais. Mas na Ásia eles são verticalizados. Ou seja, é preciso analisar o que é mais caro: se o custo do terreno ou da obra”, aponta.

“Temos que fazer um estudo de viabilidade. Do ponto de vista da distribuição dos produtos, o melhor lugar seria nas proximidades do Rodoanel. Do ponto de vista do recebimento, vale lembrar que a maioria dos produtos que chegam vêm da Grande São Paulo”, disse o presidente da Ceagesp, Mário Maurici de Lima Moraes. Segundo ele, o estudo vai levar cerca de um ano para ser concluído e avaliar a melhor localização. Vai dizer se o novo mercado possibilitará o processamento de alimentos ou apenas a compra e venda, e a maneira de remuneração do entreposto – hoje cada box é alugado. Com o estudo pronto, os dados serão encaminhados ao Ministério da Agricultura, que definirá a operação de mudança.

De acordo com Maruci, “calcula-se” que a melhor localização seria a região do Rodoanel, entre a BR 116 e a Rodovia dos Bandeirantes. “Há outros fatores como, por exemplo, a disponibilidade de área, a questão do licenciamento ambiental, o custo do metro quadrado da área. Todas essas questões são pesadas em um estudo que vamos contratar agora nas próximas semanas”, disse.

Considerando as mudanças necessárias para melhor comportar as atividades, é necessário seguir critérios de avaliação, por exemplo de acordo com Daskin (1995). Na figura 3, pode ser observado o fluxo das mercadorias comercializadas no CEAGESP.

Figura 3: Fluxo das mercadorias comercializadas no CEAGESP.





Fonte: Teses USP, Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-04092006-175748/en.php>>

## 2. IMPORTANCIA DA LOCALIZAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

A importância estratégica na decisão da localidade de um armazém tem uma contribuição para o todo o sistema da cadeia logística em médio e longo prazo. A correta localização de um armazém, segundo Randhawa (1995), pode não só gerar melhoras significativas na produtividade, como também abrir horizontes para novos mercados e negócios. Já uma localização inadequada geram gargalos e ineficiência ao longo de toda a cadeia.

Em logística pode-se utilizar diversas ferramentas para avaliar uma localização. A opção aqui utilizada é da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), muito utilizada em processos de planejamento estratégico e avaliações de posicionamento de organizações. Na análise SWOT (também conhecida como FOFA) se analisa os pontos Fortes, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Nas tabelas 2, 3 e 4 serão analisadas três localidades com essa ferramenta.

Tabela 2:

Jardim São Pedro - ligação da estrada do M'boi Mirim e o Rodoanel	
Forças	Oportunidades
Redução do tráfego na região.	Construção de instalações mais modernas
Possibilidade da construção de um mercado ideal	Liberação da área atual para outros fins
Melhor escoamento de grandes cargas	Possibilidade de ampliações
Desenvolvimento da nova localização	
Fraquezas	Ameaças
Maior distância do consumidor final.	Aumento nos preços
Desapropriação de propriedades particulares	Impacto social para os moradores do bairro
Necessidade de remanejar famílias	Impacto social na mão-de-obra atual
Alto custo de instalação	Aumento dos preços
Problemas ambientais	
Possível perda de clientes	
Fonte: Elaborado pela autora	

Figura 5:

Rodovia João Afonso de Souza Castellano na Altura do Rodoanel	
Forças	Oportunidades
Redução do tráfego na região.	Construção de instalações mais modernas
Possibilidade da construção de um mercado ideal	Liberação da área atual para outros fins
Melhor escoamento de grandes cargas	Possibilidade de ampliações
Desenvolvimento da nova localização	
Fraquezas	Ameaças
Maior distância do consumidor final.	Aumento nos preços
Alto custo de instalação	Impacto social na mão-de-obra atual
Problemas ambientais	Aumento dos preços
Possível perda de clientes	

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 6:

Na Vila Leopoldina (Atual localização)	
Forças	Oportunidades
Manutenção dos Clientes atuais	Modernização das instalações
Proximo aos consumidores	Programas de redução de perdas
Polo Gerador de Empregos	Criação de novos negócios.
Fraquezas	Ameaças
Baixa eficiência por causa das instalações obsoletas ou inadequadas	Violência
Impossibilidade de Ampliação	Especulação imobiliária
Dificuldade com escoamento de mercadorias e tráfego de pessoas	Cultura dos usuários (resistência dos permissionários e usuários do entreposto a mudanças)
Rodizio de veículos	
Transtornos que serão gerados em uma possível reforma	

Fonte: Elaborado pela autora

Como se observa pela análise SWOT/FOFA a primeira localidade viável seria no Rodoanel, mas obviamente uma decisão dessa dimensão deve ser avaliada através de mais ferramentas de decisão. Pois cada item pode ter uma relevância no fator de decisão. Isso pode ser feito com tabelas e Chek-list, dando por exemplo um valor de importância para cada critério de decisão se pode calcular a melhor localização. Um exemplo hipotético vem na figura 7.

Figura 7:

Critério	Nota de 0 a 5		
	Jardim São Pedro	Rodoanel	Vila Leopoldina
Mobilidade	4	5	2
Tributos/União	1	5	3
Uso do solo	1	3	5
Impacto Social - Negativo	4	2	3
Impacto Social - Positivo	3	3	3
Ambiental	3	2	3
Mão de obra	4	2	4

Fonte: Elaborado pela autora



Com os dados trabalhados até aqui, embora tenham caráter apenas acadêmico pois não foi feita amostragem de campo significativa, é possível se concluir que a melhor hipótese atual de localização para a CEAGESP é atualmente Rodovia João Afonso de Souza Castellano na Altura do Rodoanel, pois apresenta maior flexibilidade e menor impacto social.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse artigo, pode-se perceber a importância de uma boa localização de um Armazém, ou de um Centro de Distribuição como o CEAGESP, a armazenagem representa 25% de toda a área logística e seu custo, e tal como a questão de transportes é fundamental um planejamento estratégico da armazenagem para o sucesso de um empreendimento, seja ele público ou privado.

Na Logística e Administração temos disponíveis diversas ferramentas de análise para descobrir a melhor solução para cada caso. No estudo em relação da CEAGESP, embora tenha tido amostragem de dados pouco profunda, se foi possível concluir que atualmente é realmente necessária a mudança do Entrepósito de localidade e que para fins de melhor mobilidade urbana do centro expandido de São Paulo e escoamento de produtos a Melhor localidade atual seria um ponto na Rodovia João Afonso no Rodoanel.

Certamente são necessários estudos com dados mais consolidados considerando alto investimento da transferência, mesmo que seja certo o ganho a longo prazo.

### 4. REFERÊNCIAS

ROMERO, Bianca. **Análise da localização de plataformas logísticas: aplicação ao caso do ETSP - Entrepósito Terminal São Paulo - da CEAGESP.** - Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-04092006-175748/en.php>> Acesso em 23 de setembro de 2015

VERATTI e SILVA. **A TAXA DE REENTREGA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO BASEADA NOS CUSTOS DE ARMAZENAGEM** - Disponível em: <<http://www.fateclog.com.br/site/fateclogsor/42240535865.html>> Acesso em 9 de Novembro de 2015

BALOUU, Ronald H. **Logística Empresarial-** Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas 1993.

**CEAGESP, INSTITUCIONAL** Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/institucional/>> Acesso em 12 de junho de 2015

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica.** 4ªed. São Paulo: Makron Books. 1996.

**ESTUDO DE TRÁFEGO CEAGESP - SÃO PAULO/SP** Disponível em: <[http://website.modelle.eng.br/main/pt-BR/146/CONHECA\\_NOSSOS\\_PROJETOS/Estudo\\_de\\_Trafego\\_CEAGESP\\_\\_Sao\\_Paulo\\_SP](http://website.modelle.eng.br/main/pt-BR/146/CONHECA_NOSSOS_PROJETOS/Estudo_de_Trafego_CEAGESP__Sao_Paulo_SP)> Acesso 06/04/15

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 82 e 120

**Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos\Logística Empresarial.** Porto Alegre. Rio Grande do Sul: Bookman, 2001

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 47,75, 98.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**RELATÓRIO DE GESTÃO, CEAGESP 2008** Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/image/RELATORIO\\_GESTAO/CEAGESP/2008.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/image/RELATORIO_GESTAO/CEAGESP/2008.pdf)> Acesso em 07 de junho de 2015

Ceagesp prepara edital para estudar mudança de local do entreposto. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/2015/07/ceagesp-prepara-edital-para-estudar-mudanca-de-local-do-entreposto>> Acesso em 14 de Novembro de 2015

Região do Rodoanel deve sediar novo Ceagesp – Disponível em: <<http://www.cotiatododia.com.br/regiao-do-rodoanel-deve-sediar-novo-ceagesp/>> Acesso em 16 de Outubro de 2015

Mudança da CEAGESP vai muito além de encontrar um endereço novo - Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/comunicacao/noticias/mudanca-da-ceagesp-vai-muito-alem-de-encontrar-um-endereco-novo/>> Acesso em 23 de setembro de 2015

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."