

FLAVIO WERLE DE CAMARGO

***ANÁLISE DO SISTEMA LOGÍSTICO DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS – O CASO DA DEYCON COMÉRCIO E
REPRESENTAÇÕES LTDA***

**Florianópolis
2004**

FLAVIO WERLE DE CAMARGO

**ANÁLISE DO SISTEMA LOGÍSTICO DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS – O CASO DA DEYCON COMÉRCIO E
REPRESENTAÇÕES LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em logística.

Professor Orientador: Rolf Hermann Erdmann

Florianópolis

2004

FLAVIO WERLE DE CAMARGO

ANÁLISE DO SISTEMA LOGÍSTICO DE DISTRIBUIÇÃO DE UMA DISTRIBUIDORA
DE ALIMENTOS – O CASO DA DEYCON COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de novembro de 2004.



Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

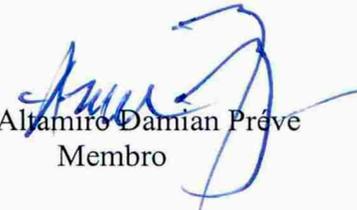
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Rolf Hermann Erdmann
Orientador



Prof. Luiz Salgado Klaes
Membro



Prof. Altamiro Damian Prêve
Membro

Aos meus pais Paulo e Maria.

AGRADECIMENTOS

**Agradeço aos meus familiares, por terem me apoiado
em todos os momentos;
A Queila, Jo e Cláudio pelo incentivo e ajuda para a
conclusão do curso.
Ao meu orientador, Prof Rolf, pelos valiosos
ensinamentos.**

RESUMO

CAMARGO, Flavio Werle de. Análise do sistema logístico de distribuição de uma distribuidora de alimentos – o caso da Deycon Comércio e Representações Ltda. 2004. (97f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente trabalho, um estudo de caso na empresa Deycon Comércio e Representações Ltda – filial São José, teve como objetivo principal determinar se as atividades desenvolvidas pela logística estão adequadas as necessidades da empresa. A apresentação deste estudo de caso é precedida por uma pesquisa de revisão bibliográfica abordando os principais autores da área, tratando sobre logística, distribuição física, atividades e nível de serviço da logística. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados que são a análise documental, a observação participante e a entrevista não-estruturada. Na seqüência são apresentados os resultados da pesquisa, visando a identificação das atividades desenvolvidas pela logística da empresa, a sua estrutura e funcionamento. Antes da realização do estudo não se poderia afirmar se as atividades desenvolvidas pelo setor de logística da empresa ofereciam um bom nível de serviço para a organização. Os resultados do estudo de caso revelaram-se condizentes com a literatura consultada sobre logística e distribuição física. Na prática, pode-se considerar que as atividades desenvolvidas pela logística atendem com satisfação as aspirações da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Distribuição Física, Atividades da Logística.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A atividade logística na empresa	17
Figura 2 – Fluxos de mercadorias num canal de distribuição	20
Figura 3 – Os custos de distribuição e a determinação do número de depósitos	22
Figura 4 – Nível de serviço e crescimento nas vendas	38
Figura 5 – Esquema-roteiro para obtenção dos dados	46
Figura 6 – Organograma da Deycon São José	51
Figura 7 – Estrutura do setor de logística	55
Figura 8 – Veículos de entrega	58
Figura 9 – Qualidades da área de logística	80
Figura 10 – Deficiências da área de logística	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA	12
3.2 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA	16
3.3 A LOGÍSTICA NA EMPRESA	17
3.4 A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E SEU RELACIONAMENTO COM OUTRAS ÁREAS	19
3.5 AS ATIVIDADES QUE INTEGRAM A LOGÍSTICA	25
3.5.1 ROTEIRIZAÇÃO DE VEÍCULOS	25
3.5.2 CONTROLE DE ESTOQUE	27
3.5.3 RECEBIMENTO DE MERCADORIAS	29
3.5.4 CONFERÊNCIA DE MERCADORIAS	30
3.5.5 MANUTENÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ARMAZÉM	30
3.5.6 MOVIMENTAÇÃO E MONTAGEM DE CARGAS	32
3.5.7 CARREGAMENTO E ACOMODAÇÃO DE MERCADORIAS	33
3.5.8 VEÍCULOS E EQUIPE DE ENTREGA	34
3.6 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO	36
4 METODOLOGIA	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	43
4.3 COLETA DE DADOS	43
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	47
5 ANÁLISE DA LOGÍSTICA DA EMPRESA	49
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	49
5.2 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES	52
3.5.2.1 O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	52
3.5.2.2 AS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA	55
3.5.2.2.1 <i>Recebimento de mercadorias</i>	60
3.5.2.2.2 <i>Organização do armazém</i>	61

<i>5.2.2.3 Controle de estoque</i>	62
<i>5.2.2.4 Roteirização</i>	63
<i>5.2.2.5 Montagem das cargas</i>	65
<i>5.2.2.6 Conferência e carregamento</i>	66
<i>5.2.2.7 Distribuição</i>	68
<i>5.2.2.8 Conferência retorno da rota</i>	69
<i>5.2.2.9 Apresentação pessoal da equipe e veículos de entrega</i>	70
5.2.3 QUALIDADES E DEFICIÊNCIAS DA LOGÍSTICA	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
7 REFERÊNCIAS	90
ANEXOS	91

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo foi realizado na área de logística da empresa Deycon Comércio e Representações Ltda – Filial São José.

A Deycon, empresa do Grupo Pegoraro, é uma distribuidora de produtos alimentícios e cigarros. Sua matriz é na cidade de Joaçaba (SC) e possui filial nas cidades de Cascavel, Londrina e Pinhais no estado do Paraná e Joinville e São José em Santa Catarina.

A atividade da empresa pode ser entendida como a aquisição dos produtos das indústrias e revenda para os seus clientes. Para tanto, são desenvolvidas rotinas de venda, processamento de pedidos e carregamento e entrega das mercadorias. É, objetivamente para esta área: Logística, que este estudo se aplica.

O presente estudo ofereceu ao aluno-pesquisador a oportunidade de conhecer e avaliar os procedimentos logísticos que são adotados em uma organização e desta forma contribuiu para a evolução do conhecimento individual do acadêmico e também da organização, que teve a chance de comparar se o que está sendo praticado em seus centros de distribuição está de acordo com o que seria ideal para o desenvolvimento de suas atividades.

Para uma distribuidora, o conhecimento de sua real necessidade logística e comparação com o que ela pratica atualmente são mais que uma questão estratégica, é pois, uma questão de sobrevivência num mercado globalizado e que não tolera amadorismos. É para ajudar nesta tarefa que foi realizado este estudo.

Sabe-se que o ambiente empresarial cada vez mais competitivo está levando as empresas a se tornarem mais ágeis na prestação de serviços aos seus clientes. A operação logística neste novo ambiente exerce um papel fundamental, pois é garantia de vantagem competitiva quando percebida como tal pelas empresas do ramo.

A Deycon Comércio e Representações Ltda, filial São José, por tratar-se essencialmente de uma distribuidora, ou seja, uma prestadora de serviços de distribuição, volta-se com grande atenção para a área de logística, pois trata-se do campo que mais recursos financeiros consome e que está diretamente ligada ao sucesso ou fracasso da empresa no mercado.

O gerenciamento de suas atividades é fundamental para a o controle dos custos de distribuição e para garantir vantagem competitiva em relação aos concorrentes, num mercado cada vez mais competitivo e que exige das empresas distribuidoras, estratégias de logística muito bem planejadas e executadas com precisão.

A ausência de conceitos elementares e o amadorismo não podem mais figurar na atividade logística de uma empresa nos dias de hoje. É preciso estar atento às mudanças ambientais e ao surgimento de teorias e pressupostos que auxiliem no desenvolvimento das atividades logísticas da empresa. O amparo da teoria já desenvolvida e difundida por autores renomados é de extrema importância, pois evita o desperdício de recursos, auxilia no desenvolvimento de estratégias e dá sustentabilidade para o gerenciamento logístico na busca pela eficiência na operação.

Atualmente não se conhece o grau de eficiência relativa da função logística da Deycon São José, tão pouco se pode avaliar se o que se pratica nos dias de hoje, está adequado as necessidades da empresa. Sendo esta uma informação de extrema relevância para a organização, faz-se necessária uma apreciação para a determinação desta eficiência. Assim sendo, definiu-se para este estudo a seguinte questão – problema:

A função logística da empresa Deycon Comércio e Representações Ltda – Filial São José, está adequada às necessidades da empresa?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Determinar se a função logística da empresa Deycon Comércio e Representações Ltda – Filial São José, está adequada às necessidades da empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Descrever a estrutura e os procedimentos logísticos da Deycon Comércio e Representações Ltda – Filial São José;
- ✓ Identificar as principais qualidades e deficiências da área de logística da empresa;

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA

A logística começou a fazer parte do cotidiano da vida dos homens desde os primórdios da humanidade quando os povos primitivos começaram a preocupar-se em transportar os produtos por eles produzidos, bem como armazenar o excesso e a reserva para os períodos de entre safra. Entretanto, os primeiros conceitos de logística começaram a aparecer a partir da Segunda Guerra Mundial. Antes disso, segundo Ballou (1993), a logística permanecia em um estado de dormência, pois não existia uma filosofia dominante para conduzi-la. As atividades da logística hoje conhecidas eram dirigidas por outros departamentos da empresa. Por volta de 1945, destaca Ballou (1993), algumas empresas realocaram as funções de transporte e armazenagem sob a supervisão de um único gerente. As pioneiras nesta mudança, segundo o mesmo autor, foram as indústrias alimentícias.

Ballou (1993), ressalta que as atividades da logística sempre foram administradas pelas empresas, porém os aperfeiçoamentos gerenciais surgiram do reagrupamento destas funções dentro da empresa. Este aparente comodismo ou resistência em relação aos benefícios do reagrupamento destas atividades era devido a situação do ambiente econômico da época: os lucros eram altos, praticamente tudo o que se produzia era vendido, desta forma certa ineficiência na distribuição era tolerada (BALLOU, 1993, p. 29).

Entre as décadas de 50 e 70, segundo Ballou (1993), houve a decolagem da teoria e prática de logística, visto que o ambiente voltava-se para as novidades da área administrativa. Muitos professores de Marketing alertavam que as empresas, de um modo geral, estavam muito mais interessadas na compra e venda do que na distribuição física. Alguns professores e

consultores de administração chamavam as atividades de distribuição, de as áreas de negócios infelizmente mais desprezadas e mais promissoras na América.

Muito tempo depois, percebeu-se que um evento chave para a transformação da logística empresarial em uma disciplina, foi um estudo voltado para definir o papel que o transporte aéreo poderia exercer na distribuição física. Verificou-se neste estudo que o alto custo do transporte aéreo nem sempre impedia o uso deste serviço, mas que o ponto primordial para sua admissão seria seu menor custo total, decorrente da soma das taxas do frete aéreo e do menor custo devido a diminuição dos estoques, obtido pela maior velocidade da movimentação por via aérea (BALLOU, 1993, p. 30). A essa compensação de um custo pelo outro, deu-se o nome de conceito do custo total, que acabou se tornando um importante argumento para o reagrupamento lógico das atividades nas empresas, além de ajudar a explicar a justificar a reorganização das atividades de distribuição.

Ballou (1993) relaciona ainda, algumas condições econômicas e tecnológicas que também contribuíram para o desenvolvimento da logística, dentre elas destacam-se:

a) Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores – um novo formato de cidade surgia, os subúrbios aumentavam, a população rural migrava para as cidades, com isso os varejistas precisavam estar junto a população e oferecer maior variedade de produtos. Isto ocasionou serviços de entrega em áreas maiores, manutenção maior de estoques totais, acarretando em um custo maior de distribuição. Surgiu a necessidade de uma mudança nos padrões de distribuição. O varejista, percebendo que seu custo era alto em manter um grande estoque, transferiu esta tarefa para seu fornecedor, o que resultou na necessidade de entregas mais freqüentes e organizadas.

b) Pressão por custo nas indústrias – ocorreu um crescimento econômico substancial, após a Segunda Guerra nos Estados Unidos, seguido de recessão e um período de prolongada pressão nos lucros. Tradicionalmente, períodos de recessão levam administradores a

procurarem novas maneiras de melhorar a produtividade, e a logística oferecia esta oportunidade, passando a ser vista como a última fronteira para a redução de custos nas empresas. Muitas empresas não sabiam ao certo de quanto eram seus custos logísticos, somente quando os analistas iniciaram suas pesquisas, em meados dos anos 50, descobriu-se que os níveis de custo eram espantosos. Cerca de 23% do valor dos bens e serviços produzidos, representavam custos logísticos (retirado o valor da indústria de serviços), sendo que desses 23%, o transporte é responsável por dois terços e a manutenção pelo restante. Estudos mais recentes apontam para 21% do PNB como custos logísticos, deste total, 46% correspondem ao transporte, 28% a armazenagem, 18% a manutenção de estoques e 6% a administração. Estes percentuais podem evidentemente, variar de empresa para empresa, dependendo de seu ramo de atividade. Alguns estudos, por exemplo, constatam que a indústria alimentícia possui custos logísticos na ordem de 32% das vendas e a indústria de máquinas os tem na ordem de 10% das vendas. Isto se deve a variação no valor dos produtos de cada indústria (BALLOU, 1993, p. 30).

c) Avanços na tecnologia de computadores – houve incremento do uso de modelagem matemática, particularmente da programação linear, da teoria de controle de estoques e da simulação com o uso de computadores na área de logística, visto que os problemas ficaram mais complexos, apareceram não só mais tipos de serviços de transporte para se escolher, como também ocorreu uma proliferação de produtos e maior quantidade de depósitos no sistema de distribuição. Isto despertou o interesse gerencial por estas técnicas, pois elas poderiam auxiliar na identificação de problemas na área de logística, só identificados antes por meio de métodos indutivos.

d) Experiência militar – os militares americanos já desempenhavam muito bem as atividades logísticas, antes mesmo do interesse das empresas pelo assunto. Faziam parte da logística militar e posteriormente orientariam os administradores, algumas atividades típicas

da logística como: estoque, definição de especificações, transporte e administração de estoques.

Algumas empresas, no início dos anos 70 já colhiam os benefícios do uso dos princípios básicos da logística, que nesta fase estava em um estado de semimaturidade no campo da administração de empresas (BALLOU, 1993, p. 34). Muitas organizações entretanto, relutavam em aceitar os novos conceitos logísticos, pois demonstravam mais preocupação com a geração de lucros do que com o controle de custos.

Pouco antes de 1970, devido ao crescimento da competição mundial dos bens manufaturados, a escassez de matérias-primas de boa qualidade e os gastos do governo norte-americano com a Guerra do Vietnã, os ares de mudança eminente já eram percebidos e se tornavam necessários. Com o aumento dos preços do petróleo, os custos de transporte também decolaram e, por conseguinte, elevaram-se também os custos de manutenção de estoques. Este novo cenário despertou o interesse de ainda mais empresários na área de logística (CHING, 1999, p. 24).

A partir da década de 80, o desenvolvimento da logística, segundo Ching (1999), foi espantoso devido a alguns fatores como: o aumento do uso da tecnologia da informação, alterações nas estruturas dos negócios e na economia dos países emergentes, a criação dos blocos econômicos e a globalização.

Atualmente, segundo Ballou (1993), a logística está focada principalmente nas operações manufatureiras ou militares, porém a medida que a economia continue a se deslocar da manufatura para serviços, surgirão oportunidades de adaptação dos atuais preceitos logísticos para estas empresas de serviços.

3.2 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

O primeiro conceito de logística foi utilizado na década de 40 pelo militares americanos na Segunda Guerra Mundial e tratava de coordenar todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a guerra (CHING, 1999, p. 24). Ao longo dos anos, quando começou a despertar a curiosidade de estudiosos, o tema passou a ter significados mais abrangentes.

Mesmo as pessoas mais engajadas no assunto, para Ballou (1993), não tratam Logística com a mesma definição. O autor ressalta que até o momento o campo não tem um título único para identificá-lo, como acontece com os setores de marketing e produção. Muitas vezes a área é representada por nomes como transportes, distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais, operações e logística. Porém o título considerado por ele como o título do futuro é “logística empresarial”.

Para Ching (1999), logística trata do gerenciamento do fluxo de materiais que começa com a fonte de fornecimento e estende-se até o consumidor final. Já Viana (2000), considera logística como uma operação integrada que cuida de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, planejando, coordenando e executando todo o processo, visando a diminuição de custos e o aumento da competitividade.

Dornier (2000) defende que logística é a gestão de fluxos entre funções de negócio. Para ele, logística não trata apenas da simples entrada de matérias-primas ou o fluxo de saída de produtos acabados, mas sim engloba uma maior amplitude de fluxos, incluindo todas as formas de movimentos de produtos e informações.

Os conceitos apresentados acima espelham de maneira mais resumida ou extensa a definição apresentada por Ballou (1993), que escreve de maneira clara o que se pode definir como logística nos dias atuais:

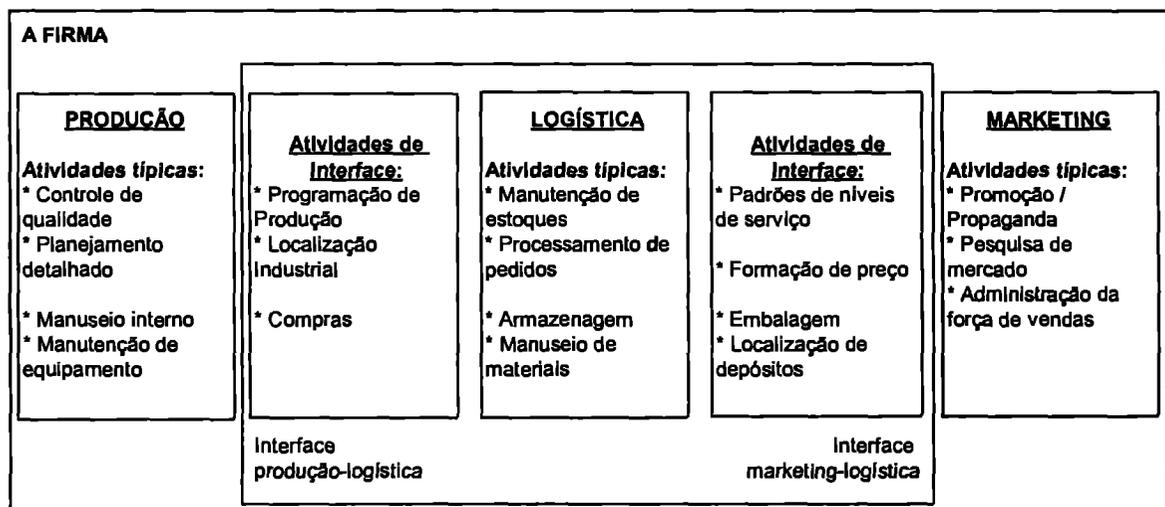
A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p. 24).

Domier (2000), lembra ainda que logística é em essência, fornecer um serviço. Independentemente dos produtos com que uma empresa trabalhe, sejam de consumo ou industriais, a função da logística é a mesma, embora o serviço que a logística presta seja diferente.

3.3 A LOGÍSTICA NA EMPRESA

Sabe-se que logística sempre fez parte das atividades das empresas, porém muitas de suas atividades típicas eram desempenhadas por outros setores da firma (BALLOU, 1993, p. 36). As áreas de produção e marketing, segundo o mesmo autor absorviam as funções da logística, porém com a reorganização após o incremento da filosofia de logística na empresa, passou-se a uma divisão de funções conforme a figura a seguir:

Figura 1 – A atividade logística na empresa



Ballou (1993) a través d esta figura enfatiza a s a atividades e lementares d os setores de produção, logística e marketing, bem como as atividades de interface da logística com os outros dois setores dentro da empresa.

Para Ching (1999), as atividades da logística podem ser divididas em primárias e secundárias, como segue:

1) Atividades primárias: são a atividades essenciais, correspondem ao maior montante do custo total da logística. Fazem parte deste grupo: a) transportes – métodos de movimentação dos produtos (rodoviário, aeroviário, ferroviário, marítimo). Contribui com grande parcela do custo total de logística; b) gestão de estoques: gerenciamento dos níveis de estoque conforme necessidade da empresa; c) processamento de pedidos: determinação do tempo necessário para entrega.

2) Atividades secundárias: estas atividades exercem a função de apoio para a garantia do bom funcionamento do processo logístico. São compostas das seguintes sub-atividades: a) armazenagem – espaço para estoques; manuseio de materiais – movimentação de produtos no local de armazenagem; embalagens de proteção – necessárias para acondicionamento dos produtos; programação de produtos – necessidade de produção e reposição de itens da lista de materiais; manutenção de informação – base de dados para o planejamento e controle de todo o processo logístico.

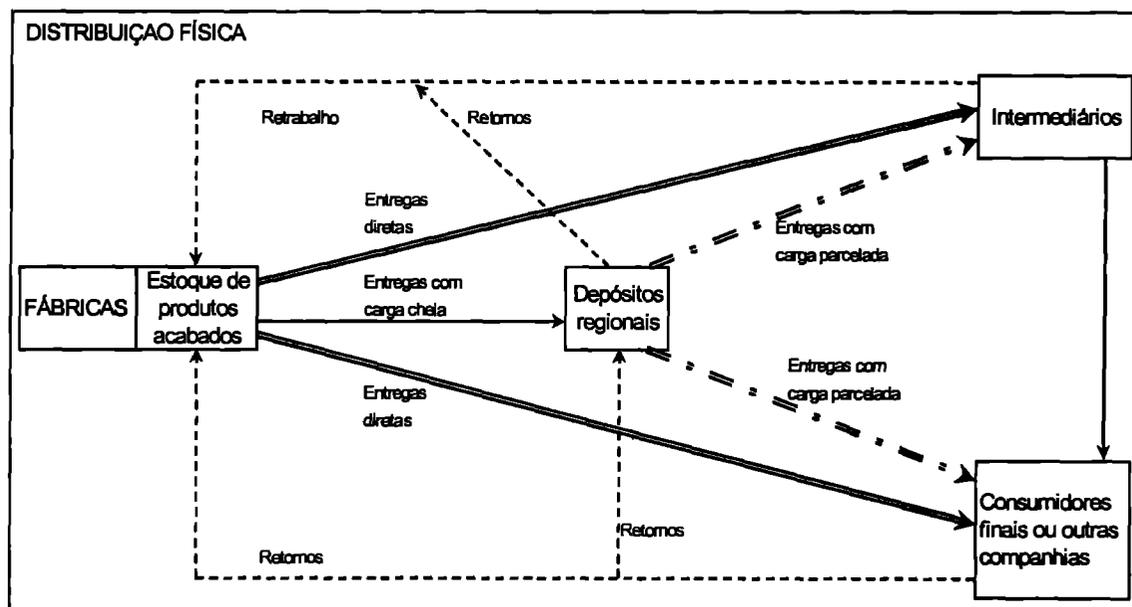
Ressalta Ching (1999), que a logística é um fator vital para a competitividade nos dias de hoje, podendo determinar o fracasso ou o sucesso de uma empresa. As atividades desempenhadas pela logística devem lidar com planejamento, organização e controle para garantir e facilitar o fluxo dos produtos e de informações em toda a cadeia logística. Trata-se, por conseguinte, de uma ótima ferramenta para medir os reflexos de um bom planejamento na distribuição dos produtos, aquisição de matérias-primas, fluxo de materiais, armazenamento físico etc., possibilitando assim, redução de custos e aumento da competitividade.

3.4 A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E SEU RELACIONAMENTO COM OUTRAS ÁREAS

Absorvendo cerca de dois terços dos custos de logística, a distribuição física, segundo Ballou (1993), ocupa lugar de destaque dentre as atividades da empresa no que tange a custos. Trata-se de uma divisão da logística que aborda a movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Ressalta Ballou (1993), que a preocupação da distribuição física é garantir que os produtos acabados ou semi-acabados da empresa sejam entregues aos clientes a medida que eles desejem a um custo razoável. Para o autor, existem basicamente dois tipos de mercados para os quais se deve traçar alternativas básicas de distribuição. O primeiro é definido por Ballou (1993), como o mercado de usuários finais, que são aqueles que usam o produto tanto para satisfazer suas necessidades como para criar novos produtos, como é o caso dos consumidores industriais. O segundo mercado, Ballou (1993), chama de intermediários, que não são consumidores das mercadorias, mas que as revendem para outros intermediários ou consumidores finais.

Destaca Ballou (1993), que a diferença essencial entre estes dois mercados é o volume e o perfil de compra de cada um. Consumidores finais, que em geral são em grande número, adquirem pequenas quantidades e suas compras são mais frequentes. Já os intermediários e firmas de manufatura, costumam comprar em grande quantidade e em espaços de tempo maiores. O autor lembra que grande parte das empresas possui uma mistura dos dois tipos de clientes, conforme mostra a figura 2 na página 20. Daí a importância de um sistema de distribuição física flexível para suprir as necessidades de todos os clientes.

Figura 2 – Fluxos de mercadorias num canal de distribuição



Fonte: Ballou, (1993, p. 41)

Um canal de distribuição, para Ballou (1993), pode conter várias configurações estratégicas, entretanto, possui alguns fluxos típicos, que se apresentam na maioria das organizações: entrega direta a partir do estoque de fábrica, entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção e entrega feita utilizando um sistema de depósitos. O fator determinante da escolha pelo tipo de entrega se dá pelo volume de mercadorias a ser entregue. Deve ainda ser levado em consideração o fato de que podem ocorrer devoluções por parte do cliente (sejam de mercadorias próprias ou impróprias, no caso de trocas) e o sistema logístico deve estar preparado para absorver estes retornos.

Lembra Ballou (1993), que antes de um sistema de distribuição física entrar em funcionamento, devem ser ponderados alguns pontos como o serviço de transportes que vai ser utilizado, qual será a metodologia de controle a ser utilizada para inventários, localização de depósitos, dimensão e número de armazéns, comunicação e nível de serviço para cada produto. Todos estes pontos representam a complexidade que existe por trás da aparentemente simples operação de distribuição física.

Tamanha complexidade, para Dornier (2000), torna impossível a construção de um único canal de distribuição física. Para o autor é necessária a criação de famílias logísticas, que são definidas pelo mesmo como o agrupamento dos produtos em categorias homogêneas e têm em comum a satisfação de necessidades idênticas de gerenciamento do fluxo. Na distribuição física, por exemplo, o autor recomenda a segmentação de famílias conforme o prazo de entrega e o perfil da ordem dos produtos, como segue: Família 1, prazo de entrega curto e número de unidades pedidas baixo; Família 2, prazo de entrega curto e número unidades pedidas alto; Família 3, prazo de entrega longo e número unidades pedidas baixo; Família 4, prazo de entrega longo e número unidades pedidas alto.

Esta classificação, para Dornier (2000), auxilia na otimização dos custos totais e demonstra um grau de maturidade na gestão logística de uma empresa.

Dornier (2000) considera que a distribuição física é, em essência, o fluxo de produtos do final da linha de produção até as mãos dos clientes finais. Para garantir que este fluxo ocorra segundo o esperado, o autor sugere a criação de uma rede de distribuição física, que deve englobar a análise das instalações de armazéns, diferentes meios de transportes que poderão ser utilizados e estoques. Para o autor as instalações de armazéns não devem servir apenas para a estocagem de produtos e preparação dos pedidos, mas sim se posicionar de maneira estratégica, efetuando a montagem e customização do produto e pré ou pós-manufatura.

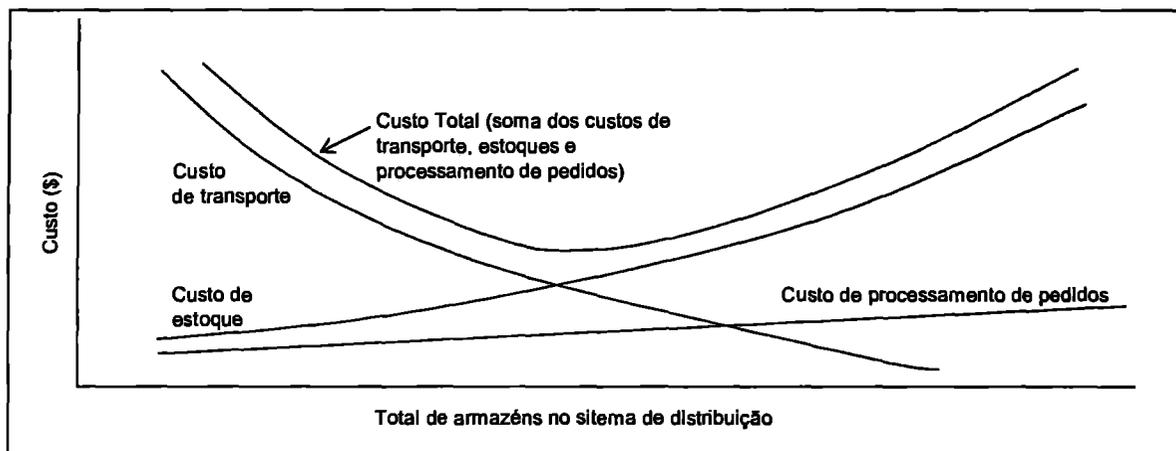
A gestão de estoques, para Dornier (2000), garante a separação das diferentes etapas antes de chegar aos consumidores. Otimizar a utilização de estoques mediante novas técnicas gerenciais como o *Just in Time*, por exemplo, é o grande desafio para racionalizar o investimento financeiro requerido numa operação de distribuição física.

Semelhante consideração é feita por Ballou (1993) que considera que os custos da distribuição física são a grande preocupação dos gerentes da área e sugere alguns conceitos,

que bem aplicados, assessoram na administração dos custos inerentes a este processo logístico. São eles: a) compensação (*trade-offs*) nos custos; b) conceito do custo total; c) conceito do sistema total. Ballou (1993) os considera como princípios fundamentais da teoria logística hoje estudada.

A compensação de custos na distribuição física é um conceito essencial para a teoria e prática de logística. Ele considera que os modelos de custo das atividades primárias da empresa apresentam características que as colocam em conflito econômico entre si. Ballou (1993) considera nas atividades primárias da logística os seguintes padrões de custos: custo de estoque, custo de transporte, custo de processamento de pedidos e custo total (soma de todos estes custos). Defende o autor que ao serem colocados todos os custos acima citados em função do número de armazéns num sistema de distribuição, ocorrerá o que é apresentado na figura 3:

Figura 3 – Os custos de distribuição e a determinação do número de depósitos



Fonte: Ballou, 1993, p. 44

Percebe-se que à medida que se aumenta o número de depósitos, o custo de transporte diminui, devido a possibilidade de serem feitos carregamentos volumosos para os armazéns a custos menores, além de diminuir também as distâncias percorridas dos armazéns até os clientes. Por outro lado, lembra Ballou (1993), os custos de processamento de pedidos e de

estoque revelam um comportamento oposto ao de transporte, visto que ao se aumentar o número de armazéns obrigatoriamente aumentará o volume de mercadorias estocadas, elevando assim o custo de estoque. O custo de processamento de pedidos também experimenta um crescimento nesta configuração, pois novos armazéns requerem novos pontos de processamento de pedidos.

É necessário portanto, resume Ballou (1993), que o administrador seja capaz de balancear o número de depósitos com os custos conflitantes, chegando-se assim, ao menor custo do sistema de distribuição.

O conceito do custo total, defendido por Ballou (1993), caminha lado a lado com o conceito de compensação de custos, pois admite que a soma dos custos de processamento de pedidos, transporte e estoque tem como resultado o custo total da atividade de distribuição física. Percebe-se através da figura 3 da página 23, que o custo total mínimo não está localizado no ponto mínimo de nenhum dos custos de processamento de pedidos, estoque ou transporte, mas sim em um ponto intermediário, entre eles. Isso demonstra, segundo Ballou (1993), que a administração das atividades de estoques, de processamento dos pedidos e de transporte sendo conduzida de maneira agrupada, resulta em considerável diminuição dos custos de distribuição se comparado com o gerenciamento destas atividades separadamente. O autor lembra ainda que a idéia de custo total foi essencial para a definição de quais atividades iriam compor a distribuição física da empresa.

O conceito do sistema total é uma extensão do conceito de custo total, segundo Ballou (1993). O autor escreve que na área de logística é essencial manutenção de uma visão sistêmica. Assim, não basta a preocupação com o custo total da empresa, o conceito do sistema total defende que é imprescindível a consideração sobre os impactos que uma decisão vantajosa para a empresa no momento, podem causar nos seus clientes ou parceiros. Dessa forma, ressalta Ballou (1993), o enfoque do sistema total, considera problemas de distribuição

mais abrangentes para descobrir relações dentro e fora dos limites da empresa, que quando ignoradas podem levar a decisões desvantajosas para o seu sistema logístico.

A distribuição física, para Ballou (1993), relaciona-se principalmente com duas áreas funcionais da empresa: Marketing e Produção.

Muitos especialistas, segundo o mesmo autor, consideram a distribuição física como parte integrante da função de marketing, pois está inserida na sua própria missão: “gerar lucro”. Todavia, têm-se dois propósitos para que se atinja este resultado que é a criação da demanda e o atendimento a esta demanda, sendo que ambos estão ligados pelo nível de serviço promovido. Entretanto, a distribuição física dá a sua contribuição para o desenvolvimento da função de marketing, quando garante o atendimento a demanda, preocupando-se em colocar o produto certo, no lugar certo e no instante correto.

Os dois propósitos de marketing – criação e atendimento a demanda – para Ballou (1993), poderiam perfeitamente ser separados, porém segundo ele isso não ocorre porque reconhecidamente a distribuição física contribui para o aumento da demanda, na medida em que oferece aos clientes um atendimento preciso e adequado, garantindo assim a manutenção da clientela e a geração de um maior volume de venda.

O relacionamento da distribuição física com a área de produção, para Ballou (1993), ocorre quando são executadas atividades de produção e movimentação de bens. Não existe aqui uma relação tão forte entre as áreas, como no caso da área de marketing. Entretanto, é percebida a afinidade de produção e distribuição física, quando precisam ser desempenhadas atividades como ressuprimento de armazéns e definição da carga de produção das fábricas.

Ballou (1993) defende que as várias atividades relacionadas a distribuição física devem ser atentamente coordenadas para garantir os níveis de custos desejados. Esta é a tarefa e o desafio do administrador que tem o seu nível de desempenho medido pelo atingimento de metas de vendas e produção que são afetados pela operação de distribuição física.

3.5 ATIVIDADES QUE INTEGRAM A LOGÍSTICA

Para desempenhar seu papel de modo satisfatório, a logística reúne em seu escopo uma série de atividades, que alguns autores, dentre eles Ching (1999) preferem classificar entre primárias e secundárias, como visto nas páginas anteriores. Entretanto, em se tratando de empresas com a finalidade específica de distribuição física, merecem destaque algumas funções, conforme será visto em seguida.

3.5.1 ROTEIRIZAÇÃO DE VEÍCULOS

Ao se direcionar veículos para coletas ou entregas de mercadorias, segundo Ballou (1993), o administrador depara-se com o problema da escolha da melhor rota a ser seguida que, para o autor, pode ser escolhida pela mínima distância, mínimo de tempo, ou por uma combinação destes. Por vezes, segundo Ballou (1993), o uso de técnicas matemáticas programáveis em computadores auxiliam na resolução deste problema. Entretanto, o autor sugere a aplicação de um método, segundo o mesmo, bem conhecido que é “o caminho mais curto” que pode ser calculado tanto manualmente como com o auxílio de computadores.

Neste método, segundo Ballou (1993), deve-se considerar as restrições das capacidades de suprimento nos pontos de origem e as necessidades de produto nos pontos de destino e também os custos associados aos caminhos disponíveis. Em síntese o que se busca é a obtenção de uma rota em que se consiga uma capacidade ideal de carregamento, que contemple as necessidades dos clientes e que proporcione o menor custo.

Ballou (1993) defende que o roteamento de veículos envolve alguns fatores, como a determinação do número de veículos necessários e suas capacidades, os pontos de parada para

cada coleta ou entrega em cada roteiro de um dado veículo e a seqüência de paradas dos veículos.

Um problema típico de roteirização, para Ballou (1993), surge quando da necessidade de várias paradas e/ou vários veículos. Nesta situação, segundo o autor, o número de roteiros que podem surgir é muito alto. Assim sendo, o autor sugere o uso de alguns princípios operacionais para resolver este tipo de problema.

Um princípio muito utilizado, segundo Ballou (1993) é a formação de roteiros lembrando desenhos de uma pétala de margarida, para evitar que as rotas se cruzem. O autor aconselha seguir alguns passos para a obtenção de bons roteiros:

1. Inicie o agrupamento pelo ponto (parada) mais distante do depósito.
2. Encontre o próximo ponto, tomando o ponto disponível que esteja mais perto do centro (centróide) dos pontos no grupo. Agregue esse ponto ao grupo (veículo), caso a capacidade do veículo não tenha sido excedida.
3. Repita o passo 2 até que a capacidade do veículo tenha sido atingida.
4. Seqüencie as paradas de maneira a ter a forma de uma gota d'água.
5. Encontre o próximo ponto, que é a parada mais distante do depósito ainda disponível, e repita os passos 2 a 4.
6. Continue até que todos os pontos tenham sido designados. (BALLOU, 1993, p. 146-147).

Este procedimento, apresentado por Ballou (1993), cria roteiros em forma de uma gota d'água em torno do depósito (localizado na parte central, onde se iniciam e se encerram todas as rotas) garantindo que nenhuma rota cruze com outra. O autor defende que o método apresentado tem grande eficiência e aplicação e, muitas vezes compete com os métodos mais sofisticados que fazem uso de *softwares* complexos.

3.5.2 CONTROLE DE ESTOQUE

Uma das mais importantes funções da administração de materiais, para Pozo (2002) é o controle de estoque, pois geralmente os estoques envolvem altos custos. O gerenciamento destes recursos é essencial para os negócios da organização.

O autor defende que o motivo para se manter estoque está relacionado com a previsão de seu uso em um futuro próximo. Já Ballou (1993), enfatiza que o controle de estoques é uma questão de balancear os custos de manutenção de estoques, de aquisição e de faltas. O ideal, para o mesmo autor, seria sincronizar perfeitamente a oferta e a demanda, de sorte a tornar a manutenção de estoque desnecessária. Todavia, sabe-se que é praticamente impossível, prever exatamente a demanda futura e tão pouco os suprimentos estarão disponíveis a qualquer momento. Assim, segundo Ballou (1993), é necessário "... acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e de distribuição." (BALLOU, 1993, p. 204).

Ao se acumular estoques em um armazém, surge a necessidade de se desenvolver mecanismos para adequar e administrar os produtos dentro da empresa. Segundo Ballou (1993), para controlar as quantidades em estoque de seus produtos, as empresas comumente fazem uso de sistemas computadorizados, entretanto ainda existe um certo número de organizações que continuam a manter seus registros de estoque em fichas e que processam seus pedidos e análise de inventário manualmente.

Um dos mecanismos apresentados por Ballou (1993) para controle de estoque é o chamado Sistema Kardex. Para o autor, o elemento-chave deste sistema é a ficha ou cartão de registro de estoques. O funcionamento do Sistema Kardex consiste em registrar nesta ficha todas as transações de venda ou entrega de reposição da mercadoria, assim como o saldo de

estoque disponível a qualquer instante e, a cada vez que uma transação é realizada, o saldo é atualizado (BALLOU, 1993, p. 229).

Ballou (1993) lembra ainda que nesta ficha, está contida a descrição do produto, seu custo-base, detalhes da embalagem, localização no depósito e nome do fornecedor. É um sistema bastante rudimentar e que funcionaria apenas em casos em que o total de itens no estoque é pequeno e não sofre muitas alterações. Ballou (1993) ressalta que quando muitos itens são administrados desta maneira, torna-se impossível realizar uma previsão de estoque e um controle eficiente.

Os controles automatizados de estoque surgiram para resolver este problema. Segundo Ballou (1993), muitas organizações evoluíram de sistemas manuais para sistemas automatizados de controle de estoques, principalmente por alguns motivos, dentre eles destaca-se a crescente utilização de computadores para fins de faturamento e cobrança, a fácil adaptação destes sistemas na gestão de estoques, a disponibilidades destes programas no mercado, a redução do capital investido no estoque e melhoria no nível de serviço e a facilidade de elaboração de relatórios mais aperfeiçoados para administrar os estoques na firma.

Uma das grandes vantagens para a utilização de sistemas computadorizados na gestão de estoque, para Ballou (1993), é a capacidade e a facilidade de geração dos mais variados relatórios que possibilitam a análise de questões importantes acerca dos itens em estoque, como por exemplo a posição atual do estoque, que fornece insumos para que se faça a contagem física do estoque e se possa comparar se o que é apresentado no sistema é igual ao que se tem no armazém, evitando a falta de produtos e prejuízos para a empresa.

Outras facilidades, listadas por Ballou (1993), incluem a posição dos valores do inventário, que se usa na administração financeira, o estoque obsoleto, apropriado para

controlar a idade do produto armazenado e planejar sua disposição final e, os itens abaixo da quantidade mínima que serve para indicar quais itens correm o risco de faltar.

3.5.3 RECEBIMENTO DE MERCADORIAS

Para garantir um bom funcionamento do controle de estoque, é necessária a perfeita excussão de algumas atividades de apoio. Uma destas atividades é o recebimento de mercadorias.

Como grande parte das empresas faz uso de sistemas computadorizados para controlar seus estoques, a entrada de um item no estoque se dá pela nota fiscal e, nem sempre quem recebe os produtos dos fornecedores é a mesma pessoa que informa no sistema a nota fiscal e as quantidades recebidas. Assim sendo, é de extrema importância que a conferência da carga no momento do recebimento não contenha qualquer tipo de erro.

Para os autores Alvarenga e Novaes (1994), o recebimento de mercadorias possui algumas etapas seqüenciais, conforme segue: “(a) retirar a carga do veículo; (b) conferir a mercadoria; (c) efetuar a triagem da mesma (em alguns casos), marcando a zona, região ou box relacionados com o destino” (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 158).

A última etapa, para os mesmo autores, é uma característica particular de depósitos que trabalham com distribuição física de produtos em trânsito, como é o caso de empresas transportadoras.

Quando se estuda esta atividade da logística, segundo Alvarenga e Novaes (1994), deve-se levar em consideração alguns aspectos, como a característica da carga a ser descarregada, o equipamento e o pessoal necessário para efetuar a descarga, o número, arranjo

e dimensões das posições de acostagem dos caminhões nas docas de descarga e a área na doca necessária para conferência, triagem e marcação da mercadoria que está sendo recebida.

3.5.4 CONFERÊNCIA DE MERCADORIAS

A conferência de mercadorias complementa o item anterior, pois as duas atividades são desempenhadas quase que ao mesmo tempo em um armazém (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 158).

Conferir as mercadorias que chegam ou que saem de um armazém, para Alvarenga e Novaes (1994), consiste na a atividade de comparar se o que está descrito na nota fiscal está de acordo com as mercadorias que se apresentam. Devem ser conferidas, além das quantidades, a embalagem, peso, enfim todas as características que diferenciam uma mercadoria de outra.

3.5.5 MANUTENÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO ARMAZÉM

Um armazém pode ser visto como um sistema, segundo Alvarenga e Novaes (1994). Este sistema é parte integrante de um sistema maior, o sistema logístico. Os autores consideram o armazém como um sistema ao admitir que este possui várias funções e objetivos que dão apoio a rede logística. Algumas destas funções, para Alvarenga e Novaes (1994), são de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação dos pedidos e embarque. Fazer com que todas estas atividades sejam desempenhadas de maneira harmônica num depósito, exigem desta área muita organização.

Para Ballou (1993), os armazéns além de providenciarem proteção para as mercadorias, possuem uma longa lista de serviços associados, como manutenção de registros, rotação de estoques e reparos. Complementam, Alvarenga e Novaes (1994), que outras características importantes devem também ser respeitadas ao se armazenar o produto, principalmente no que diz respeito à segurança, evitando avarias e quebras, extravios, furtos, etc. É essencial, para os mesmos autores a adoção de procedimentos adequados para a conservação dos produtos, principalmente em se tratando de estoque de produtos acabados, visando a garantia das perfeitas condições dos mesmos até chegarem aos clientes finais. Incluem-se nestes procedimentos, cuidados com a limpeza, organização do *layout*, e arranjo das mercadorias.

Alvarenga e Novaes (1994), salientam que deve-se “...distribuir o espaço disponível para armazenar as diferentes categorias de produto, seguindo, para isso, um critério racional de forma a reduzir ao máximo o esforço de movimentação” (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 184).

No caso específico de empresas distribuidoras e também na maioria das empresas, segundo Alvarenga e Novaes (1994), a mercadoria chega ao depósito em grandes lotes. Entretanto a saída vai se processando de forma picada, atendendo aos pedidos que vão chegando diariamente. Isto resulta, enfatizam os autores, “que o número de vezes que um funcionário vai ao local onde o produto está estocado no armazém tende a ser bem maior no despacho do que no recebimento” (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 184).

É importante então, segundo os mesmos autores, que a organização dos produtos no armazém ocorra de ordem decrescente de movimentações em relação a saída. Isto é, devem ficar mais próximos da área de saída ou de montagem da carga os produtos com maior giro e, mais afastados os que são poucos movimentados.

3.5.6 MOVIMENTAÇÃO E MONTAGEM DE CARGAS

Quando se trata do recebimento de produtos, depois do desembarque das mercadorias nas docas e realizada a conferência, as mesmas são encaminhadas para o local do depósito em que ficarão armazenadas. No caso da saída das mercadorias, ocorre a operação inversa, isto é, o produto é tirado da célula onde está armazenado e movimentado até a área de carregamento (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 206).

Existem diversos tipos de equipamentos que são utilizados para a realização desta movimentação no interior dos armazéns. Ballou (1993) destaca 02 tipos de equipamentos que são mais comumente utilizados. São eles, a paleteira e a empilhadeira. A paleteira, popularmente conhecido como “jacaré”, é um equipamento que possui uma alavanca que permite abaixar uma plataforma de modo a encaixá-la embaixo do paletê. Acionando-se a alavanca, o estrado é levantado, podendo então o conjunto ser deslocado sobre os rodízios da paleteira (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 208). Este dispositivo permite apenas a movimentação de paletes horizontalmente, se o caso for o empilhamento dos mesmos, o equipamento mais apropriado é a empilhadeira.

A empilhadeira é um equipamento maior, e permite deslocar paletes e grandes volumes tanto na horizontal como na vertical (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 208). É muito utilizada em grandes depósitos que adotam a paletização vertical, isto é, o empilhamento de paletes com mercadorias uns sobre os outros.

Com o auxílio destes equipamentos é possível a movimentação de volumes de mercadorias maiores, pois estes são acondicionados sobre os paletes, reduzindo-se assim o esforço humano necessário para o transporte de um ponto a outro do depósito.

A movimentação da maior variedade das mercadorias em um armazém de uma empresa distribuidora, para Alvarenga e Novaes (1994), ocorre quando é realizada a

montagem das cargas para serem despachadas. Para o processo de despachar pequenas cargas, Alvarenga e Novaes (1994), dão o nome desconsolidação. Esta desconsolidação, no conceito dos autores, consiste no desmembramento de cargas em pequenos lotes para serem distribuídos. Já a operação contrária, a chamada consolidação, por Alvarenga e Novaes (1994), é o processo de juntar as cargas parciais, provenientes por exemplo de pontos diversos da rede logística, em cargas maiores.

A preparação das cargas, segundo Alvarenga e Novaes (1994) ocorre, na maioria dos armazéns, em locais específicos para este fim. Os autores sugerem que a montagem dos pedidos seja feita da seguinte forma: os produtos são trazidos, conforme a necessidade, dos pontos onde estão armazenados e, são acondicionados em caixas, paletes, ou outra forma adequada de invólucro. Em seguida, as cargas são marcadas externamente com o nome e endereço do destinatário para depois serem encaminhadas à doca de embarque.

3.5.7 CARREGAMENTO E ACOMODAÇÃO DE MERCADORIAS

Depois de serem preparados, os pedidos dos clientes, são então encaminhados para as docas para serem carregados nos veículos de entrega (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 156). Entretanto, antes serem carregados nos caminhões é necessário que os mesmos sejam acondicionados apropriadamente, permitindo que sejam transportados de forma segura, proporcionando uma ocupação adequada da carroceria do veículo e ao mesmo tempo oferecendo agilidade para a realização do carregamento e a posterior entrega nos clientes.

Um das sugestões recomendadas por Alvarenga e Novaes (1994), para agrupar e arrumar a carga em unidades maiores é a formação de invólucros o mais próximo possível de um paralelepípedo.

Os mesmos autores fazem uma distinção importante entre embalagem e invólucros. Para eles, as embalagens têm sua função ligada ao marketing, envolvendo aspectos subjetivos e estéticos que visam atrair o consumidor e invólucros refere-se a um contexto puramente logístico de transporte, visando a melhoria do nível de serviço. Ao termo “invólucro”, Ballou (1993) prefere chamar de embalagem de proteção, cuja principal preocupação, segundo ele, é evitar o dano durante o transporte e manuseio do produto.

Após serem devidamente protegidas e identificadas, as mercadorias estão prontas para serem carregadas nos veículos de entrega. Isto se dá com a utilização de paleteiras ou empilhadeiras, carrinhos, etc., conforme a necessidade. Nem sempre, ressalta Ballou (1993), as mercadorias que são paletizadas nas fábricas seguem a mesma configuração ao longo de todo o sistema de distribuição até o consumidor final. Em alguns casos, lembra o autor, as mercadorias podem ser levadas até o veículo em paletes e depois serem retiradas destes e acomodadas de outra forma no interior do veículo.

3.5.8 VEÍCULOS E EQUIPE DE ENTREGA

Existem, basicamente cinco diferentes modais de transporte que são mais usados nos dias de hoje, segundo Ballou (1993). São eles: o ferroviário, o rodoviário, o hidroviário, o aeroviário e o dutoviário. Cada modal tem sua aplicação conforme a distância, agilidade, disponibilidade e as características físicas do produto a ser transportado, além da compensação entre custo e nível de serviço. Entretanto, na distribuição física urbana, o modal de transporte que mais se enquadra é o rodoviário. Esclarece Ballou (1993) que o uso de caminhões é ideal para rotas de curta distância e pode-se transportar produtos acabados ou semi-acabados.

No caso de distribuição física, para Alvarenga e Novaes (1994), é de fundamental importância que se considere a capacidade de cada veículo. Para os autores, a capacidade física pode se manifestar em termos de peso ou volume, ou então pelas duas unidades, em casos em que o produto é acondicionado de forma homogênea, em paletes, caixas uniformes, sacas, etc. Acerca do dimensionamento dos veículos os autores esclarecem:

Quando o veículo não for bem dimensionado para a distribuição dos produtos específicos da indústria ou da empresa comercial em questão, poderão ocorrer situações insatisfatórias. Por exemplo, se o veículo estiver superdimensionado, a tendência é aumentar o número de clientes visitados por rota. Mas isso poderá estourar o tempo máximo de trabalho diário da tripulação, com efeitos negativos em termos de produtividade, relações trabalhistas, etc. Se o veículo estiver subdimensionado, poderá haver sobras inesperadas de mercadoria no depósito, obrigando a realização de viagens extras (de custo mais elevado) ou deixando a carga para a viagem seguinte, o que prejudica o nível de serviço oferecido aos clientes. (ALVARENGA E NOVAES, 1994, p. 223)..

Segundo os mesmos autores, os veículos para a distribuição física de uma empresa, além de estarem dimensionados de modo satisfatório, deverão também se apresentar de forma agradável às exigências dos clientes. Isto é, devem permanecer limpos, bem cuidados e causando boa impressão, pois juntamente com o pessoal de entrega, refletem a imagem da empresa. Da mesma forma, as equipes de entrega devem ser treinadas para relacionar-se com os clientes de forma harmônica, garantindo assim uma boa convivência comercial entre a empresa e sua clientela.

A garantia de um complemento às vendas, oferecendo serviços de qualidade é uma das reivindicações para a área de logística. Este tema é definido por Ballou (1993) como “Nível de Serviço” e será destacado a seguir.

3.6 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Gerenciar o fluxo dos bens e serviços de uma empresa com qualidade, representa para Ballou (1993), o nível de serviço. O autor defende que este é "... o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos" (BALLOU, 1993, p. 73).

Existem diferentes formas de se estipular um nível de serviço. Ballou (1993), defende que cada empresa deve determinar como será avaliado seu nível de serviço. Pode ser, por exemplo, o tempo necessário para a entrega de um pedido ao cliente, ou a disponibilidade de produtos em estoque, etc.

Entretanto, Ballou (1993), enfatiza que o nível de serviço é muito mais abrangente e envolve todas as atividades que atendem as vendas, desde a recepção dos pedidos até a entrega do produto ao cliente. Ele acredita que o serviço oferecido é um conjunto de diversos fatores individuais. Estes fatores, para Ballou (1993), podem ser classificados de acordo com sua relação com a transação do produto, entre elementos de pré-transação, transação e pós-transação.

Os elementos de pré-transação, segundo Ballou (1993), devem estabelecer um ambiente para bom nível de serviço, objetivam deixar claro aos clientes o que eles podem esperar do serviço logístico. Envolvem, por exemplo, políticas que estabelecem em quanto tempo as mercadorias devem ser entregues após a chegada do pedido e procedimentos para tratar devoluções ou faltas e métodos de despacho.

Já os elementos de transação do nível de serviço, para Ballou (1993), são os que estão diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente. Podem ser, por exemplo, os ajuste de níveis de estoque, a seleção de modos de transporte, a determinação de procedimentos para o processamento de pedidos, etc. Estes elementos,

esclarece Ballou (1993), influenciam tempos de entrega, exatidão nas ordens de carregamento, condições das mercadorias, disponibilidade de estoque, entre outros aspectos, que são observados pelos clientes.

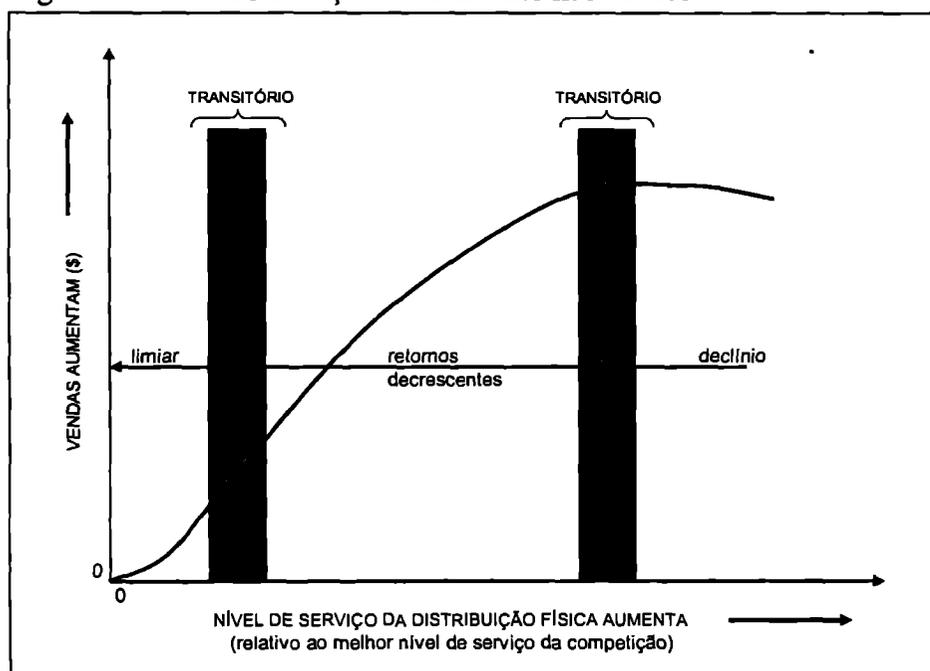
A última classificação dos elementos do nível de serviço, segundo Ballou (1993), são os elementos de pós-transação, isto é, os serviços necessários para apoiar o produto no campo. Alguns exemplos, podem ser o cuidado para não entregar produtos defeituosos, o retorno de embalagens (garrafas retornáveis, paletes) ou ainda o tratamento com devoluções dos clientes. Destaca Ballou (1993), que isto acontece depois da venda, mas deve se planejado nos estágios de transação ou pré-transação.

O nível de serviço logístico de uma empresa, para Ballou (1993), é a soma de todos estes elementos, pois os clientes reagem a este conjunto total. Todavia, ressalta o autor, cabe ao profissional de logística estabelecer os elementos de maior importância dentre toda a variedade existente e instituir políticas de modo a formar um nível de serviço que atenda as expectativas da empresa e dos clientes.

Alguns fatores, como menores danos no transporte, agilidade no processamento de pedidos, para Ballou (1993), afetam de maneira positiva os clientes e, por consequência, as vendas. Por outro lado, as vendas tendem a diminuir drasticamente quando o serviço prestado pela logística não é adequado. Assim, a importância de um bom nível de serviço é fator primordial para sustentar as vendas da empresa e garantir a satisfação dos seus clientes (BALLOU, 1993, p. 76).

A relação entre as vendas e o nível de serviço da distribuição física pode ser verificada na figura a seguir.

Figura 4 – Nível de serviço e crescimento nas vendas



Fonte: Ballou, (1993, p. 77)

Nesta figura, Ballou (1993) explica que as vendas tendem a aumentar na medida em que o serviço é melhorado e ultrapassa o que já é oferecido pelos concorrentes. O autor destaca três estágios distintos: limiar, retornos decrescentes e declínio e acrescenta que em cada estágio, melhoras no nível de serviço não se traduzem em iguais ganhos de venda.

Para Ballou (1993), quando não existe nível de serviço, pouca ou nenhuma venda é gerada. Na medida que o nível de serviço vai aumentando e aproximando-se do oferecido pelos concorrentes, as vendas tendem a crescer. Entretanto, enfatiza o autor, a empresa só está “dentro do negócio” quando seu nível de serviço se aproximar do da competição, assumindo-se mesmo preço e qualidade dos produtos. Este é ponto limiar do nível de serviço.

Ao atingir um limite inicial, segundo Ballou (1993), o nível de serviço começa a incentivar as vendas, pois está oferecendo melhorias, ou vantagens, em relação aos concorrentes, criando um diferencial de serviço. Na medida que o nível de serviço vai crescendo, insiste Ballou (1993), crescem também as vendas, porém a uma taxa menor. É a região que o autor chama de retornos decrescentes, que vai do limiar de nível de serviço até o

ponto de queda nas vendas. Esta é a região mais importante da curva, segundo Ballou (1993), pois é nela que se concentram a maioria dos sistemas de distribuição física.

Os compradores são sensíveis aos serviços que recebem de seus fornecedores, segundo Ballou (1993), por isso as vendas tendem a aumentar quando implantadas melhorias no nível de serviço. Estas melhorias geralmente implicam em menores custos de estoque para o cliente. Este pode, muitas vezes, trocar de fornecedor, desde que a qualidade preço permaneçam inalterados, levando em consideração o nível de serviço oferecido pela empresa fornecedora.

Ballou (1993), conclui que o topo da curva foi observado apenas em estudos empíricos e está relacionado a inabilidade do comprador em tirar vantagens proporcionais de maiores níveis de serviços. Com a melhoria dos serviços, o impacto nos custos do comprador tende a diminuir. Todavia, segundo Ballou (1993), é possível levar melhorias a tal ponto que pode resultar em queda nas vendas. Isto ocorre quando da prestação de serviços em demasia, como visita excessiva do vendedor para verificar níveis de estoque, monitoramento de pedido, etc. Estes são fatores extremos, que para Ballou (1993), podem acabar diminuindo a preferência pelo fornecedor.

É essencial segundo Ballou (1993), que antes da empresa fixar padrões de nível de serviço, conheça as necessidades de seus clientes. Um dos métodos, propostos pelo autor é a aplicação de questionários junto a clientela. Estes podem ser realizados com certa frequência ou então anexados a cada pedido do cliente.

Após o conhecimento das necessidades, é possível a determinação de um nível de serviço apropriado. É lembrado por Ballou (1993), que em casos de empresas que possuem centenas ou milhares de clientes, torna-se impossível determinar um nível de serviço para cada um deles. Torna-se necessário, portanto, agrupar os clientes em algumas categorias,

como por exemplo, varejistas, indústrias, instituições, etc., de sorte que se consiga oferecer um serviço diferenciado e atendendo as expectativas da clientela.

Ballou (1993), destaca que muitas empresas chegam a fixar políticas de serviços para auxiliar na manutenção e promover melhorias nos seus níveis de serviços. As mais comuns, para o autor, aparecem na forma de padrões, onde a empresa pode, por exemplo, assumir compromissos de entregar os pedidos em até 24 horas após o seu recebimento ou então na forma de política de serviço, onde a firma elabora uma postura de serviços e entrega a seus clientes na forma de declarações impressas.

São várias as maneiras, para Ballou (1993), de a empresa satisfazer seus clientes e promover ações para aumentar as vendas. É importante, para o autor, que a empresa fornecedora estabeleça seu nível de serviço logístico e saiba administrá-lo de forma eficaz, agregando valor a toda a cadeia logística.

4 METODOLOGIA

A escolha do método e da técnica de coleta de dados que melhor se enquadre no estudo é de fundamental importância para estabelecer os rumos do estudo para o idealizador da pesquisa. Pois uma escolha mal feita, segundo Roesch (1999), pode comprometer todo o processo de pesquisa e, por conseguinte afetar imensamente os resultados finais alcançados. Este é um processo que envolve observação, análise e dedução lógica.

Para Roesch (1999), no capítulo da metodologia é que são descritos todos os passos de um trabalho científico. Em princípio, esclarece Roesch (1999), nem sempre existe um método pré-estabelecido para um determinado projeto, entretanto a autora sugere que o método escolhido “seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade de dados” (ROESCH, 199, p. 126).

A presente pesquisa foi desencadeada seguindo-se uma ordem de atividades, devidamente estruturadas, visando o alcance dos objetivos traçados e seguindo-se as diretrizes da metodologia científica e as normas técnicas ABNT, bem como visando o cumprimento dos prazos estabelecidos pelo Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A seguir serão explicitadas as características da pesquisa, a delimitação do estudo e as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o presente estudo, foram utilizados os princípios da pesquisa aplicada qualitativa de caráter exploratório e descritivo.

Considera-se esta pesquisa como um estudo de caso com base nas afirmações de Vergara (1997), que define este, como um estudo sobre uma pessoa, família, empresa, país, que tenha certa profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo. Na presente pesquisa é estudada a realidade particular de uma empresa na sua área de logística, procurando entender se as atividades desenvolvidas por esta área estão adequadas as necessidades da empresa.

Uma pesquisa do tipo exploratória, segundo Vergara (1997), deve ser aplicada quando não se tem muito conhecimento acumulado e sistematizado. Aplica-se esta pesquisa, portanto, quando se deseja conhecer determinada área ou assunto. Já uma pesquisa descritiva, para a mesma autora, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 1997, p. 45). Através da pesquisa exploratória, pode-se ainda definir a natureza de variáveis e estabelecer relações entre elas, esclarece Vergara (1997). Esta pesquisa, segundo a mesma autora, “não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 1997, p. 45).

Com base nas considerações de Vergara (1997), em um primeiro momento a presente pesquisa é de caráter exploratório, pois são examinados o ambiente e a teoria de logística na empresa, buscando o embasamento necessário para o desenvolvimento do trabalho.

Em um segundo momento considera-se este estudo como descritivo, uma vez que pretende verificar na prática a se as funções desenvolvidas pela logística da Deycon Com. e Representações Ltda, filial São José, estão adequadas as necessidades da empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Definir a população-alvo, para Roesch (1999), resume-se em estabelecer uma parcela da população que fará parte do estudo, isto é, limitar a coleta de dados para algumas pessoas ou departamentos visando dar um enfoque mais dirigido à pesquisa. No presente estudo a população-alvo restringiu-se ao responsável pelo setor de logística, ao gerente administrativo e aos três gerentes de vendas. No total, a população-alvo da presente pesquisa soma 05 pessoas.

4.3 COLETA DE DADOS

Os instrumentos mais utilizados para a coleta de dados em estudos de caso, segundo Yin (2001) são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Lakatos e Marconi (1990), vão além da classificação de Yin (2001) ao considerar a existência de dois tipos de entrevistas: a entrevista estruturada e a não-estruturada. Na entrevista estruturada, segundo as autoras, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Já na entrevista não-estruturada as perguntas geralmente são abertas e respondidas numa conversa informal. Neste tipo de entrevista, para as autoras, é possível explorar de maneira mais abrangente determinado assunto e pode-se encaminhar a conversa para qualquer direção que se faça necessária.

As fontes de evidências utilizadas neste estudo foram a análise documental, a observação participante e a entrevista não-estruturada.

O primeiro método utilizado neste estudo para a obtenção de informações relevantes à pesquisa foi a análise documental. Com a aplicação desta técnica, segundo Roesch (1999),

obtém-se dados sobre a organização, seus procedimentos, materiais e técnicas utilizadas na sua operação. Vergara (1997) considera esta técnica como uma investigação em documentos contidos em órgãos públicos e privados e qualquer natureza. Estes documentos podem ser ofícios, memorandos, registros, regulamentos, normas, fotografias, filmes, diários, cartas, etc. Em estudos de caso “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001, p. 109).

Outro instrumento para a coleta de dados utilizado neste trabalho foi a observação participante. Para Yin (2001), a observação permite visualizar comportamentos ou condições ambientais relevantes. Roesch (1999) acrescenta que esta é uma técnica da pesquisa quantitativa que pode ser utilizada quando se busca entender como as pessoas usam seu tempo no trabalho, para estudar a alocação de recursos, frequência de acontecimentos, e etc. Numa observação participante, segundo Cruz Neto (2002), o observador possui um contato direto com o fenômeno observado para a obtenção das informações. O pesquisador é portanto, parte do contexto da observação, estabelecendo uma relação face a face com os observados, podendo modificar e ser modificado pelo contexto. Cruz Neto (2002) acrescenta ainda que:

A importância desta técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real. (CRUZ NETO, 2002, p. 19-20).

Um terceiro instrumento que fez parte da coleta de dados deste estudo foi a entrevista não-estruturada. Esta técnica, considera Yin (2001), constitui uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. O autor acrescenta que é muito comum que esta seja conduzida de forma espontânea em estudos de caso. Lakatos e Marconi (1990) escrevem que a entrevista é um encontro entre duas pessoas em que uma delas obtém informações sobre determinado assunto, sendo esta uma conversação profissional. Trata-se, portanto de um diálogo com estratégia objetivos e definidos.

Para Roesch (1999), esta técnica é largamente utilizada em pesquisas científicas, pois apresenta vantagens como a possibilidade de contato do entrevistador e o entrevistado, o que ajuda no esclarecimento dos objetivos da pesquisa e possibilita maior controle sobre a seqüência das questões e a obtenção das informações.

Para o presente estudo optou-se pela entrevista não-estruturada conforme a classificação de Lakatos e Marconi (1990), pois com o uso desta técnica tornou-se possível a obtenção de informações precisas acerca do funcionamento do sistema logístico da empresa em estudo.

A transcrição das informações obtidas na entrevista pode ser feita, segundo Chizzotti (2001), através de notas manuscritas, respeitando o vocabulário e a maneira como o entrevistado responde. Pode-se ainda fazer uso de gravador ou vídeo. O mesmo autor acrescenta que “todas as informações transcritas devem ser passíveis de codificações para serem transformadas em indicadores e índices objetivos de variáveis que se pretende explorar” (CHIZZOTTI, 2001, p. 58). Na atual pesquisa fez-se uso apenas de notas manuscritas, com a utilização de papel e caneta.

Foi elaborado um esquema-roteiro para guiar a obtenção dos dados. Este instrumento pode ser visualizado a seguir.

Figura 5 – Esquema-roteiro para obtenção dos dados

PASSOS PARA A OBTENÇÃO DOS DADOS				
TÉCNICA	O QUE FAZER	ONDE/QUEM PROCURAR	COMO FAZER	QUANDO FAZER
ANÁLISE DOCUMENTAL	PROCURAR DOCUMENTOS NA EMPRESA QUE ESCLAREÇAM COMO É DESENVOLVIDA A ATIVIDADE LOGÍSTICA. TAIS COMO: ORDENS DE CARGA, ROTEIROS DE ENTREGA, CROQUI DO DEPÓSITO (ESPAÇO RESERVADO PARA CADA INDÚSTRIA), MANUAL PARA ENTREGADORES/CONFERENTES (RESTRIÇÕES DE CARGA), FORMULÁRIOS PARA CONTROLE DE ESTOQUE (QTDS E DATAS) E OUTROS QUE SE JULGAREM IMPORTANTES	RESPONSÁVEL PELA LOGÍSTICA E GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	CONTACTAR RESPONSÁVEL E PROVIDENCIAR CÓPIAS	DE 04/10 A 05/10
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	VERIFICAR IN-LOCO COMO ESTÃO SENDO REALIZADAS AS ATIVIDADES DE CARREGAMENTO, DE QUE FORMA SE APRESENTA A CARGA (O QUE VAI ANTES), QUAIS INFORMAÇÕES O ENTREGADOR RECEBE, QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DAS EMBALAGENS, COMO ESTÁ A ORGANIZAÇÃO DO DEPÓSITO E DOS PRODUTOS (EMBALAGENS), VERIFICAR A APARÊNCIA DOS ENTREGADORES E DOS VEÍCULOS DE ENTREGA (SE POSSUEM IDENTIFICAÇÃO), COMO É FEITO O RECEBIMENTO DOS PRODUTOS, COMO É FEITA A CONTAGEM DO ESTOQUE, QUAL A ROTINA DE TRABALHO	SETOR DE LOGÍSTICA, RESPONSÁVEL PELA LOGÍSTICA	DIRIGIR-SE AO SETOR DE LOGÍSTICA EM HORÁRIOS CONVENIENTES, E LÁ PERMANECENDO ATÉ QUE SE OBSERVE O DESEJADO. REPETIR QUANTAS VEZES FOR NECESSÁRIO	DE 04/10 A 08/10
ENTREVISTA NÃO-ESTRUTURADA *	ENTREVISTAR A POPULAÇÃO-ALVO E DELA EXTRAIR OS DADOS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA, CFE ROTEIRO ABAIXO. SE NECESSÁRIO, FAZER NOVA ENTREVISTA PARA ESCALRECIMENTO DE EVENTUAIS DÚVIDAS.	RESPONSÁVEL PELA LOGÍSTICA, GERÊNCIA ADMINISTRATIVA E GERÊNCIA DE VENDAS	AGENDAR HORÁRIO PARA ENTREVISTA E COMPARECER MUNDO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA, PAPEL E CANETA	DE 11/10 A 13/10
<p>* ROTEIRO PARA ENTREVISTA</p> <p><u>ALGUMAS PERGUNTAS NORTEADORAS:</u></p> <p>1) O QUE (OU QUE PROCEDIMENTOS/ATIVIDADES) VOCÊ CONSIDERA COMO DE RESPONSABILIDADE DO SETOR DE LOGÍSTICA ?</p> <p>2) COMO ESTAS ATIVIDADES INFLUENCIAM OS SEUS RESULTADOS NA EMPRESA ?</p> <p>3) O QUE VOCÊ CONSIDERA COMO QUALIDADES DO SETOR ? O QUE FUNCIONA BEM NA LOGÍSTICA ?</p> <p>4) QUAIS OS PROBLEMAS OU PONTOS FRACOS QUE VOCÊ IDENTIFICA NA LOGÍSTICA ?</p> <p>5) COM RELAÇÃO AOS CLIENTES, VOCÊ PODERIA IDENTIFICAR QUAIS SUAS PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES ? PRAZO DE ENTREGA PRODUTOS COM AVARIAS ATENDIMENTO OUTROS</p> <p>5) COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES, VOCÊ PODERIA IDENTIFICAR QUAIS SUAS PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES ? DEMORA NA DESCARGA PREÇO COBRADO NA DESCARGA TROCAS - PRODUTOS IMPRÓPRIOS OUTROS</p> <p>OBS.: FAZER CONSIDERAÇÕES REF. AS OBSERVAÇÕES REALIZADAS NA LOGÍSTICA E QUESTIONAR O ENTREVISTADO</p>				

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados em uma pesquisa quantitativa, segundo Roesch (1999), os dados costumam ser tratados de uma forma estatística, com o auxílio de computadores para o processamento dos dados. Todavia, no presente estudo, os dados foram analisados manualmente, pois o número de itens pesquisados é relativamente pequeno e dispensa a utilização de *softwares* mais complexos.

Os dados foram analisados pelo próprio pesquisador, sob a supervisão do professor orientador.

De posse dos dados coletados foram feitas comparações com a teoria pesquisada. Verificou-se a estrutura e os procedimentos logísticos adotados na empresa, identificadas qualidades e deficiências e a concordância ou não com o que é defendido pelos autores referenciados na revisão bibliográfica. Foram feitas observações no setor de logística em todos os turnos de trabalho e colhidas informações relevantes.

Através da pesquisa documental e da observação participante tornou-se possível o conhecimento das atividades desenvolvidas pela logística da empresa e com o suporte da teoria acerca dos procedimentos logísticos típicos de uma empresa de distribuição, foram enumeradas tais atividades.

Vários documentos e relatórios da empresa, contribuíram para o entendimento das rotinas que o setor de logística desenvolve. Apoiando-se nestes documentos e observando-se *in-loco* a realização das atividades foi possível compreender como se dá a operação logística da empresa.

Com a técnica da entrevista não-estruturada e também através da observação participante, identificou-se pontos fracos e fortes do setor, coletando-se informações dos entrevistados. Foi possível a identificação destas qualidades e deficiências, com base na teoria

desenvolvida por Ballou (1993) referente ao nível de serviço logístico. Com a comparação dos pressupostos básicos do nível de serviço com o que foi levantado de informações da população-alvo sobre o setor de logística da empresa, obteve-se o suporte para se estabelecer o que seriam pontos fortes e os pontos fracos de tal setor.

Esta análise levou em consideração apenas as informações coletadas na empresa estudada. Não foram analisadas outras empresas concorrentes para comparação e avaliação das atividades logísticas.

5 ANÁLISE DA LOGÍSTICA DA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo descrever mais detalhadamente a empresa e seu funcionamento, a estrutura do setor de logística juntamente com a apresentação dos resultados alcançados com o estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Deycon Comércio e Representações Ltda é uma das empresas do Grupo Pegoraro, cuja matriz é na cidade de Joaçaba (SC) e iniciou suas atividades em 1977 com seu fundador, Fiorelo Pegoraro. No início era somente uma empresa, a Fiorelo Pegoraro e Filhos Ltda, uma razão comercial do ramo atacadista que adquiria os produtos da linha de chocolates Lacta da Kraft Foods Brasil SA e os revendia em Joaçaba e cidades vizinhas. Em poucos anos a empresa se desenvolveu, aumentou sua carteira de clientes, começou a atender mais cidades e também adquiriu o direito de representar outras indústrias de marcas consagradas.

A empresa elevou-se ao grau de distribuidora, deixando de ser um atacadista. Foram selados contratos de distribuição com indústrias. Desta forma foram estabelecidos territórios de vendas, política de distribuição e acordos comerciais.

Com o objetivo de aumentar sua área de abrangência e o leque de opções de produtos para revenda e como tinha estrutura para comportar mais produtos e almejava um desenvolvimento maior, a Fiorelo Pegoraro e Filhos precisou criar mais uma razão social, daí o surgimento da Deycon Comércio e Representações Ltda. A criação de outra razão social se fez necessário para atender as exigências da atual parceria com a Kraft Foods do Brasil que forçava a distribuidora a ser exclusiva dos produtos Kraft.

Após a criação da Deycon abriu-se um leque bem maior de opções de parcerias com fornecedores. Foram incorporadas outras indústrias de grande representatividade nacional como a Nissin Ajinomoto Alimentos e Kellogg do Brasil.

A parceria com grandes empresas possibilitou ao Grupo Pegoraro um bom crescimento em número de clientes e em faturamento. A empresa se desenvolveu e estendeu seus tentáculos para a o litoral de Santa Catarina e também para o estado do Paraná. Hoje a Deycon é a distribuidora exclusiva de várias indústrias em todo o estado de Santa Catarina e em praticamente metade do estado do Paraná.

Atualmente com a matriz em Joaçaba e mais cinco filiais, sendo duas em Santa Catarina nas cidades de Joinville e São José e três no estado do Paraná, nas cidades de Londrina, Cascavel e Pinhais, a Deycon Comércio e Representações e a Fiorelo Pegoraro e Filhos Ltda, empregam cerca de 750 funcionários e possuem o direito de distribuição dos produtos de indústrias de renome, como Kraft Foods Brasil, Philip Morris, Nissin Miojo, Kellogg's, La Violetera, Panasonic, SoCôco, Melita, Red Bull, Leão Junior, Unilever, Santa Helena, dentre outras.

As empresas que a Deycon São José representa atualmente são:

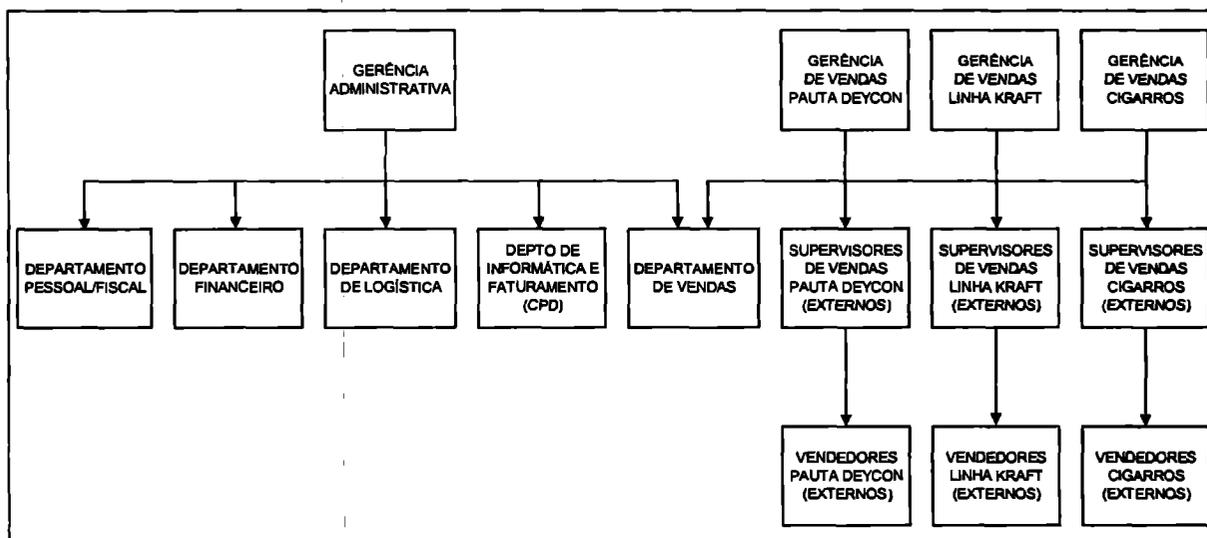
- Nissin Ajinomoto Alimentos (macarrão instantâneo);
- Kellogg do Brasil Ltda (cereais matinais);
- Importadora de Frutas La Violetera (azeitonas, azeites, geléias, etc);
- Panasonic do Brasil (somente com a divisão de pilhas e baterias);
- Pastificio Santa Amália (temperos e alimentos preparados);
- SoCôco Indústrias Alimentícias (água de coco e derivados de coco);
- Embaré (balas e doces);
- Domecq do Brasil (licores, uísques, champanhe);
- Santa Lucia SA (arroz, feijão);

- Kraft Foods do Brasil (que incluem os produtos das marcas Lacta e Nabisco) e;
- Philip Morris do Brasil (cigarros);

Os clientes atendidos pela Deycon vão desde pequenos estabelecimentos de varejos, mercearias, bares, bancas, passando por atacados e grandes redes de supermercados. No total, a Deycon São José possui cerca de 2.000 clientes em toda a sua área de cobertura que vai desde Itajaí até Passo de Torres na divisa com o estado do Rio Grande do Sul.

A Deycon está estruturada de forma a garantir um bom funcionamento de suas atividades e oferecer aos clientes o máximo de agilidade e satisfação, visto que seu foco principal são as vendas. O organograma da empresa pode ser visualizado abaixo.

Figura 6 – Organograma da Deycon São José



Como se pode observar existem três gerências de vendas na estrutura da empresa, cada gerente trata de uma divisão de produtos: Pauta Deycon, Linha Kraft e divisão de cigarros. Estas por sua vez, formam três equipes de vendas distintas. Em decorrência disto, um cliente da Deycon pode ser atendido por até três vendedores diferentes para adquirir os produtos que a empresa revende. No caso da entrega dos produtos, somente o cigarro é entregue

separadamente, por outro veículo. Os produtos da pauta Deycon e da linha Kraft são entregues pelo mesmo caminhão.

5.2 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES

O presente relatório descreve o funcionamento do setor de logística da Deycon. Esta é a ocasião em que os dados coletados são apresentados e analisados. Estes dados foram obtidos por meio da utilização dos instrumentos de pesquisa já citados no capítulo da metodologia.

5.2.1 O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

A gerência administrativa coordena as atividades internas da empresa, como o departamento pessoal e fiscal, o departamento financeiro, o departamento de informática e faturamento ou CPD, o departamento de logística, que é objeto deste estudo e ainda o departamento de vendas, que está também subordinado as três gerências de vendas.

Os gerentes de vendas, juntamente com os analistas de vendas (as pessoas que compõem o departamento de vendas) são responsáveis tanto pela gestão das vendas propriamente ditas, quanto pela aquisição dos produtos para reposição dos estoques, isto é, a decisão de quanto, quando e o que comprar está nas mãos de quem administra a comercialização dos produtos.

Esta é uma característica da empresa que diverge das idéias de vários autores que escrevem sobre logística, dentre eles Pozo (2002), que defende que a manutenção de estoques é uma atividade primária da logística, pois é de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviços desejados pelo mercado. “Essas atividades

são consideradas primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da Logística ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística”. (POZO, 2002, p. 23).

Por se tratar de uma distribuidora, ou seja, sua atividade é adquirir e revender mercadorias, a Deycon adota esta estratégia para gerir seus estoques. A empresa acredita que a administração das operações desde a negociação para a compra dos produtos até a venda para os clientes estando sob a responsabilidade dos gerentes de venda, garante-se um maior comprometimento da área comercial em efetivar estas vendas.

Para coordenar todos estes elementos e tarefas que abrangem fornecedores, clientes e a empresa como um todo, a Deycon possui um sistema próprio de informações, denominado *Power Term*. Através deste sistema, a empresa controla seus estoques, banco de dados de clientes, estatísticas de compras, inadimplência, cadastros de fornecedores, vendedores e clientes, relatórios gerenciais de acompanhamento e histórico de vendas, etc. Este sistema é utilizado também para faturamento dos pedidos, emissão das Notas Fiscais e carregamentos. É, portanto, através deste sistema que são gerenciadas todas as informações que possibilitam a realização das atividades da empresa. Todas as áreas dentro da empresa fazem uso do *Power Term*, em diversas aplicações, pois este sistema reúne dados que servem de base para o gerenciamento de grande parte das atividades desenvolvidas pelos departamentos.

A rotina de atividades da empresa começa e termina com o cliente. Desde o contato do vendedor com o comprador até a entrega dos produtos por ele solicitados, são desenvolvidas várias atividades, conforme detalhadas a seguir.

O primeiro passo é a visita dos vendedores nos estabelecimentos dos clientes. Todos os vendedores seguem um roteiro de visitas. Neste roteiro constam todos os clientes da sua área de vendas e é elaborado procurando alinhar as visitas dos vendedores das linhas Kraft e Deycon, pois a entrega é feita pelo mesmo veículo.

Já para os vendedores de cigarros não existe esta preocupação em coincidir com o roteiro de outro vendedor, uma vez que a entrega de tabaco é feita em separado das demais e também porque os clientes que compram cigarro geralmente não são os mesmos que adquirem os produtos da linha Kraft e da pauta Deycon. Grande parte dos clientes de tabaco é formada por bares, restaurantes e conveniências, enquanto que a clientela Deycon e Kraft concentra-se mais em mercados e mercearias. Um exemplo destes roteiros pode ser verificado no anexo 1.

Ao visitar o cliente o vendedor anota o pedido e ao final da visita de todos os clientes de seu roteiro, o mesmo transmite os pedidos para o CPD da empresa. Essa transmissão na grande maioria dos casos é feita via *palm-top*, mas pode também ser feita através de *fax*, no caso de o vendedor não possuir *palm-top*. Portanto é dispensada a presença do vendedor na empresa para a entrega dos pedidos por ele realizados durante o dia.

Ao receber os pedidos, o CPD da empresa dá início ao faturamento diário. O recebimento dos pedidos dos vendedores se dá entre 16:00h e 20:00h, sendo que o faturamento começa por volta da 16:30h e se estende até que sejam faturados todos os pedidos de todos os vendedores. Em média esta operação leva em torno de quatro horas.

Para realizar o faturamento, o CPD agrupa os pedidos de determinados vendedores, conforme a região que os mesmos atendem, visando a emissão das Notas Fiscais e a posterior Ordem de Carregamento já dirigida para determinado veículo de entrega. É, de certa forma, uma espécie de roteirização que se realiza já no faturamento dos pedidos. O funcionamento deste sistema é bastante simples. O CPD possui uma tabela onde constam os dias da semana de segunda a sexta-feira (na horizontal) e os veículos de entrega (na vertical). Assim, na intersecção do dia da semana com o veículo da entrega, está lançado o código do vendedor, ou dos vendedores, nos casos em que um veículo de entrega serve para mais de um vendedor.

Esta é a situação mais comum, com exceção da entrega de cigarros, onde para cada vendedor existe um veículo de entrega exclusivo (Kombi furgão). Esta tabela consta no anexo 2.

Pode-se verificar portanto, que existe um número fixo de veículos de entrega e a roteirização está atrelada a estes veículos. O roteiro dos entregadores geralmente não se altera. Podem ocorrer, e até com certa freqüência ocorrem, alterações que se referem aos roteiros dos vendedores, o que faz com que a entrega de seus pedidos nem sempre seja feita pelo mesmo caminhão.

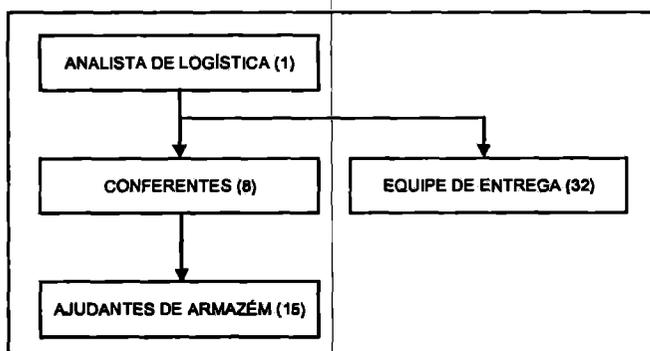
Após o processamento dos pedidos, o CPD encaminha para o setor de logística as ordens de carregamento.

A seguir são detalhadas as atividades que foram detectadas com a pesquisa no setor de logística.

5.2.2 AS ATIVIDADES DA LOGÍSTICA

O departamento de logística da Deycon está subordinado a gerência administrativa e é responsável pelo gerenciamento das atividades rotineiras de armazém e de entrega, conforme será detalhado adiante. A estrutura deste setor pode ser visualizada na figura a seguir, onde constam os cargos que compõe o departamento e o número de pessoas em cada função.

Figura 7 – Estrutura do setor de logística



No departamento de logística trabalham 24 pessoas, sendo 01 analista de logística, 08 conferentes e 15 ajudantes de armazém. Neste número não estão incluídas as equipes de entrega que são terceirizadas, com exceção dos entregadores de tabaco, que são funcionários da Deycon e trabalham com veículos também de propriedade da empresa.

Em períodos de alta temporada, isto é, nos meses de dezembro a março este número de ajudantes de armazéns e de entregadores aumentam, pois aumenta o volume das vendas e de mercadorias transportadas, visto que a região de cobertura da Deycon São José é em sua maioria no litoral e nesta época é grande o número de turistas nesta região, o que acarreta em aumento de consumo e de giro de mercadorias nos clientes da empresa.

O setor de logística funciona em turnos diferentes, para garantir a execução das diversas atividades que são de atribuição deste setor. O analista de logística, responsável pelo setor, cumpre o horário comercial das 08:00h as 18:00h, juntamente com mais 05 ajudantes de armazém. Para os demais colaboradores da área os horários de trabalho estão distribuídos da seguinte forma:

1º Turno – das 07:30h as 17:30h – neste horário trabalha 01 conferente, que é responsável pela conferência na descarga dos caminhões e carretas que trazem os produtos das indústrias fornecedoras e pela organização do depósito.

2º Turno – das 10:00h as 20:00h – este horário é cumprido por 01 conferente, também responsável por descarregar os produtos advindos dos fornecedores, pela contagem do estoque e pelo recebimento dos caminhões que chegam da rota.

3º Turno – das 10:30h as 20:30h – nesta jornada trabalha 01 conferente, responsável pela organização do depósito, contagem do estoque e também pelo recebimento dos caminhões de rota.

4º Turno – das 20:30h as 05:30h – este é o turno que concentra o maior número de colaboradores do setor de logística. Fazem parte desta equipe 05 conferentes e 10

ajudantes. Eles são responsáveis pela montagem das cargas e pelo carregamento dos caminhões para a entrega do dia seguinte. Um destes cinco conferentes coordena todas as atividades deste turno. É ele o responsável geral pelas atividades de roteirização final, montagem das cargas e carregamento. Esta pessoa possui um longo tempo de empresa e está a muitos anos nesta atividade.

Esta disposição de horários e número de colaboradores no setor se faz necessário, segundo o que foi informado pelo responsável do setor de logística, para garantir a execução das atividades rotineiras da área da maneira mais eficiente possível, como será visto mais adiante.

A equipe de entrega soma 32 pessoas, todos motoristas. Não é comum, como constatou-se na pesquisa, que os motoristas trabalhem com ajudantes de entrega. Somente em épocas de alta temporada é que ocorre a contratação de ajudantes para a entrega. A frota de veículos de entrega é composta de 19 caminhões tipo toco (1 eixo traseiro) com carroceria baú, que carregam em média 1000kg, 03 caminhões tipo truck (2 eixos traseiros) com carroceria baú e carga média em torno de 8000kg. Todos estes caminhões, bem como, os motoristas são terceirizados. Compõem ainda a frota de entrega da empresa, 10 veículos Kombi, com carroceria baú utilizados exclusivamente para a entrega de cigarros. Todos veículos Kombi de propriedade da Deycon.

Existem portanto, três diferentes categorias de veículos que a Deycon utiliza para a entrega dos seus produtos aos clientes. São elas: caminhão truck (usado exclusivamente como carro-mãe), caminhão toco e Kombi. A figura a seguir demonstra todos os veículos de entrega da empresa, bem como a região em que os mesmos efetuam estas entregas.

Figura 8 – Veículos de entrega

VEÍCULO	PLACA	VÍNCULO	CIDADE / REGIÃO DE ENTREGA	TIPO DE CARGA
CAMINHÃO-MÃE 1	3870	TERCEIRO	ITAPEMA, ITAJAI, BLUMENAU	ALIMENTO E TABACO
CAMINHÃO-MÃE 2	1092	TERCEIRO	TUBARÃO	ALIMENTO E TABACO
CAMINHÃO-MÃE 3	7071	TERCEIRO	CRICIUMA	ALIMENTO E TABACO
CAMINHÃO TOCO 1	0243	TERCEIRO	BRUSQUE, GASPAR, BAL. CAMBORIU, CAMBORIU, BOTUVERA, GUABIRUBA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 2	0600	TERCEIRO	RODEIO, TIMBO, INDAIAL, ASCURRA, RIO DOS CEDROS, BENEDITO NOVO, POMERODE, BLUMENAU	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 3	9685	TERCEIRO	ITAJAI, NAVEGANTES, PENHA, PIÇARRAS, BARRA VELHA, LUIZ ALVES	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 4	0433	TERCEIRO	ITAPEMA, BOMBINHAS, PORTO BELO, TIJUCAS, CANELINHA, NOVA TRENTO, SÃO JOÃO BATISTA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 5	7668	TERCEIRO	GRÃO-PARÁ, ORLEANS, RIO FORTUNA, SÃO LUDGERO, LAURO MULLER, BRAÇO DO NORTE, GRAVATAL, ARMAZÉM, SÃO MARTINHO	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 6	8166	TERCEIRO	ARARANGUA, ERMO, JACINTO MACHADO, MARACAJA, SANTA ROSA DO SUL, TIMBE DO SUL, SOMBRIO, TURVO, PASSO DE TORRES, BAL. GAVOTA, SÃO JOÃO DO SUL, PRAIA GRANDE, ARROIO DO SILVA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 7	6405	TERCEIRO	FORQUILHINA, IÇARA, JAGUARUNA, URUSSANGA, MORRO DA FUMAÇA, SANGÃO, TREZE DE MAIO, PEDRAS GRANDES, SIDERÓPOLIS, COCAL DO SUL	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 8	9534	TERCEIRO	CRICIUMA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 9	4696	TERCEIRO	TUBARÃO	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 10	4523	TERCEIRO	CRICIUMA - REDES	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 11	7874	TERCEIRO	IÇARA, NOVA VENEZA - REDES	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 12	2524	TERCEIRO	FLORIANOPOLIS CENTRO E SUL DA ILHA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 13	0148	TERCEIRO	PALHOÇA ATÉ PAULO LOPES	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 14	9643	TERCEIRO	FLORIANOPOLIS LESTE E NORTE DA ILHA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 15	3256	TERCEIRO	FLORIANOPOLIS - REDES	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 16	5398	TERCEIRO	SÃO JOSÉ ATÉ ANTONIO CARLOS	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 17	3648	TERCEIRO	SÃO JOSÉ, COQUEIROS, FORQUILHINAS	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 18	7369	TERCEIRO	IMBITUBA, LAGUNA, GAROPABA	ALIMENTO
CAMINHÃO TOCO 19	9482	TERCEIRO	SÃO JOSÉ, BARREIROS, BIGUAÇU	ALIMENTO
KOMBI 1	6571	FUNCIONÁRIO	RODEIO, TIMBO, INDAIAL, ASCURRA, RIO DOS CEDROS, BENEDITO NOVO, POMERODE, BLUMENAU	TABACO
KOMBI 2	0428	FUNCIONÁRIO	SÃO JOSÉ, PALHOÇA, PAULO LOPES, IMBITUBA, GAROPABA, LAGUNA	TABACO
KOMBI 3	4924	FUNCIONÁRIO	BRUSQUE, GASPAR, BLUMENAU	TABACO
KOMBI 4	1802	FUNCIONÁRIO	ITAJAI, NAVEGANTES, PENHA, PIÇARRAS, BARRA VELHA	TABACO
KOMBI 5	3154	FUNCIONÁRIO	BAL. CAMBORIU, CAMBORIU	TABACO
KOMBI 6	7943	FUNCIONÁRIO	ITAPEMA, NOVA TRENTO, TIJUCAS, GOV CELSO RAMOS, BIGUAÇU	TABACO
KOMBI 7	1588	FUNCIONÁRIO	TUBARÃO, GRÃO-PARÁ, ORLEANS, RIO FORTUNA, SÃO LUDGERO, LAURO MULLER, BRAÇO DO NORTE, GRAVATAL, ARMAZÉM, SÃO MARTINHO	TABACO
KOMBI 8	6534	FUNCIONÁRIO	CRICIUMA, FORQUILHINA, IÇARA, JAGUARUNA, URUSSANGA, MORRO DA FUMAÇA, SANGÃO, TREZE DE MAIO, PEDRAS GRANDES, SIDERÓPOLIS, COCAL DO SUL	TABACO
KOMBI 9	6587	FUNCIONÁRIO	FLORIANOPOLIS CENTRO E SUL DA ILHA	TABACO
KOMBI 10	1786	FUNCIONÁRIO	FLORIANOPOLIS LESTE E NORTE DA ILHA	TABACO

Um primeiro tipo identificado com a pesquisa é o “carro-mãe”. Trata-se de um caminhão truck com carroceria baú que leva os produtos do depósito da empresa até uma determinada cidade. Lá chegando, a carga deste caminhão é dividida entre outros caminhões menores ou kombis que fazem a distribuição na cidade e/ou na região. Atualmente a Deycon

faz uso de três carros-mãe. Seus destinos são: um para Criciúma, outro para Tubarão e um terceiro para as cidades de Itapema, Itajaí e Blumenau.

Um carro-mãe leva todo o volume de produtos vendidos nestas cidades ou regiões. A carga de um carro-mãe compreende os produtos da pauta Deycon e os da linha Kraft, que são os alimentos e também toda a carga de tabaco vendida na região. Este transporte de alimentos e tabaco no mesmo caminhão só é realizado nos carros-mãe, onde as mercadorias estão em caixas fechadas, paletizadas e com plástico *stresch*, o que garante um total isolamento do cigarro com o alimento.

Estes três carros-mãe partem da Deycon por volta das 04:30h e dirigem-se para os locais previamente estabelecidos para a baldeação para os veículos menores. Estes locais são geralmente os pátios de postos de combustíveis as margens de rodovias.

Com a utilização dos carros-mãe, a Deycon evita o deslocamento de muitos veículos das cidades mais afastadas até seu depósito para apanhar a carga. Isto garante uma redução dos custos de logística.

O segundo tipo de veículo utilizado pela Deycon na sua distribuição física é o caminhão toco. Estes veículos partem do depósito da empresa por volta das 06:30h e encaminham-se para as entregas. Levam todos os produtos da empresa, com exceção do cigarro. São caminhões ou caminhonetes com carroceria tipo baú de apenas um eixo traseiro e geralmente não percorrem longas distâncias, visto que as entregas para regiões mais afastadas saem do depósito nos caminhões-mãe. Estes caminhões toco são também os veículos que retiram a carga dos carros-mãe para efetuarem a distribuição.

Um terceiro tipo identificado na pesquisa como veículo para distribuição utilizado pela Deycon são as kombis para a entrega do tabaco. Estes veículos possuem a carroceria fechada tipo baú e transportam somente cigarros. Funcionam no mesmo esquema dos caminhões toco, partindo do depósito da Deycon ou retirando a mercadoria nos carros-mãe.

A distribuição dos produtos, fazendo uso dos veículos acima citados constitui portanto uma das atividades reconhecidas pela pesquisa como de responsabilidade da logística da Deycon. Este assunto será detalhado mais adiante.

Todavia, para que ocorra a distribuição física dos produtos, outras tarefas terão que ser executadas anteriormente no setor de logística. Através da observação participante e da entrevista com o responsável pelo setor de logística da empresa, realizadas entre os dias 04 a 15 de outubro de 2004, pode-se comprovar que o setor de logística da Deycon é passível do estabelecimento de uma análise seqüencial de atividades. Isto é, as atividades da logística, podem ser vistas em uma certa ordem lógica, visto que em muitos casos, uma depende da conclusão da outra.

5.2.2.1 Recebimento de mercadorias

Dentro deste contexto, a primeira atividade que pode ser identificada foi a de recebimento das mercadorias das indústrias fornecedoras. Esta atividade ocorre durante o período diurno e dá-se início quando inicia a jornada do conferente do 1º Turno. Este verifica se há caminhões ou carretas em frente a empresa, de qual indústria procede e orienta o motorista para adentrar no pátio da empresa para descarregar. As 08:00h quando se iniciam as atividades de toda a empresa, é encaminhada ao setor de vendas a Nota Fiscal para que seja conferida com o pedido feito para a indústria. Depois de conferida, a nota fiscal é encaminhada ao depósito e o conferente procede com a descarga dos produtos com o auxílio dos ajudantes de armazém.

No momento em que são descarregados os produtos, são verificadas pelo conferente a quantidade e a data de validade em cada caixa. A retirada das mercadorias do caminhão é feita

com o uso de paletes de madeira e paleteiras. Após a conferência os produtos são levados para a área do depósito reservada para os produtos daquela indústria. Para todos os fornecedores é reservado um determinado espaço dentro do armazém, que varia em função do volume e das características dos produtos. A área total de armazenagem da Deycon São José é de aproximadamente 3500m².

5.2.2.2 Organização do armazém

Outra atividade observada foi a organização do armazém, coordenada pelos conferentes dos Turnos 1º e 3º. Esta atividade consiste em arranjar os produtos de modo a facilitar a identificação, a conservação, e a otimização dos espaços dentro do depósito. Verificou-se que certos itens do estoque merecem tratamentos diferenciados, como é o caso da linha de chocolates, que é conservada em uma câmara fria.

Observou-se que é feita também a limpeza em toda a área de armazenagem e também nas docas que são utilizadas para carregar e descarregar os caminhões. O depósito da Deycon possui três docas para este fim.

Grandes cuidados também são dispensados as embalagens dos produtos. Verificou-se que todos os colaboradores do setor recebem orientações freqüentes quanto ao manuseio das mercadorias afim de evitar avarias em embalagens, o que acaba aumentando os custos do setor de logística, visto que a empresa não vende unidades, mas sim em caixas fechadas e uma avaria em uma embalagem acaba inutilizando para a comercialização o produto.

A Deycon possui diversos tipos de produtos em seu estoque, acondicionados nas mais variadas embalagens, como o vidro, plástico, papel, entretanto todos os produtos que a empresa comercializa chegam e caixas de embarque de papelão.

5.2.2.3 Controle de estoque

Realizada pelos conferentes dos Turnos 2º, 3º e 4º, a atividade de controle de estoque foi destacada pelo responsável do setor de logística como de extrema importância para a empresa. Esta posição também é defendida por muitos autores, dentre eles Dias (1995), que defende que os estoques de uma empresa, traduzem o dinheiro que esta investiu nas mercadorias, portanto é de vital importância que se gerencie com extrema eficiência este patrimônio da empresa.

O controle de estoque da Deycon é de inteira responsabilidade do setor de logística. Entretanto não existe uma pessoa exclusiva para esta função. A tarefa é realizada pelos conferentes, que recebem uma relação dos produtos e quantidades dos itens do estoque, emitida pelo CPD. Cabe aos conferentes a contagem do estoque e a identificação de possíveis divergências. Uma vez identificada qualquer divergência do relatório emitido pelo CPD com a contagem física, o fato é comunicado ao responsável pela logística.

Conforme foi relatado pelo analista de logística, são raras as ocasiões que ocorrem diferenças de estoque, mas quando há diferenças, o procedimento é fazer uma verificação junto aos entregadores para averiguar se podem ter sido feitos carregamentos com quantidades e/ou produtos incorretos. Se ainda assim, o problema persistir é solicitado a matriz da empresa que se faça um ajuste de estoque.

Para evitar diferenças de estoques e, se caso elas ocorrerem, poder identificar o mais precocemente possível, a Deycon adota o seguinte procedimento. A cada início e fim de carregamento é feita uma contagem de estoque, desta forma, se evita que as divergências que por ventura possam ocorrer prolonguem-se demasiadamente, dificultando a identificação do erro.

São realizadas, portanto, diariamente três contagens de estoque. Uma pela manhã, pelos conferentes dos Turnos 2º ou 3º, outra antes do início do carregamento, pelos conferentes do 4º Turno e uma terceira por estes mesmos conferentes ao final do carregamento dos caminhões de rota. Um exemplo deste formulário para a contagem de estoque pode ser visto no anexo 3.

Ainda sobre controle de estoque, mas agora especificamente sobre a administração das datas de vencimento das mercadorias, os conferentes dos turnos 2º ou 3º realizam semanalmente uma contagem dos produtos com as suas respectivas datas de vencimento de todos os itens do estoque. Uma cópia desta contagem é encaminhada para a área comercial da empresa que identifica os produtos com idade avançada e articula ações para o escoamento destes produtos. Caso não exista a possibilidade dos produtos serem vendidos, estes são baixados do estoque e encaminhados para a matriz da empresa que dá o devido destino às mercadorias.

5.2.2.4 Roteirização

A roteirização dos veículos de entrega, como já foi relatado no final do item 5.2.1 sobre o funcionamento da empresa, começa no CPD quando se realiza o faturamento diário dos pedidos dos vendedores. Do faturamento originam-se as ordens de carga e as notas fiscais que são encaminhadas ao setor de logística.

Quando recebe as ordens de carregamento o conferente responsável do 4º Turno, que possui grandes conhecimentos sobre as rotas dos caminhões e volumes transportados, verifica se as cidades visitadas pelos vendedores naquele dia estão condizentes com o roteiro do caminhão, visto que as ordens de carregamento são emitidas uma para cada veículo de

entrega. Via de regra, o roteiro de um caminhão não se altera e o conferente adota este roteiro como referência. São observados então pelo conferente na ordem de carga, além das cidades em que serão feitas as entregas, o volume total dos produtos.

Se o conferente observar que na ordem de carga constam cidades que estão fora do roteiro do caminhão, ele solicita ao CPD que gere uma nova ordem de carga retirando as entregas de determinada cidade e incluindo-as em outro caminhão.

De mesmo modo, se for detectado pelo conferente que o volume de determinada ordem de carga está acima do limite do caminhão, o mesmo solicita que o excedente seja incluído em outro carregamento por ele indicado. Pode ocorrer também de ser gerada uma ordem de carregamento com volumes muito baixos, que não justifique o uso de um caminhão. Neste caso o conferente solicita ao CPD que inclua esta pequena carga em outra ordem de carregamento por ele sugerido.

Verifica-se, portanto, que a roteirização dos veículos de entrega da Deycon começa no processamento dos pedidos no CPD, que segue uma tabela onde são indicados todos os vendedores, com os seus respectivos entregadores. Todavia pode ocorrer, como foi detectado nesta pesquisa, de um vendedor efetivar alguma venda fora de seu roteiro daquele dia. Desta forma a ordem de carga sairá com alguma entrega que foge do que está estipulado para aquele veículo de entrega, pois o CPD realiza o faturamento seguindo a sua tabela dos códigos dos vendedores e não a cidade ou região em que foi realizada a venda. É aí que entra a experiência do conferente responsável pelo 4º Turno. Cabe a ele a identificação da venda fora de rota.

Deste modo, a responsabilidade pela roteirização na Deycon, pode ser identificada como parte pertencente ao faturamento/CPD e parte pertencente ao departamento de logística. Entretanto a fatia maior de responsabilidade cabe a logística, pois é ali que devem ser identificadas e corrigidas as falhas ou distorções nos roteiros a fim de evitar que veículos de

entrega acabem se cruzando nas rotas ou percorram distâncias desnecessárias, aumentando assim o custo logístico.

5.2.2.5 Montagem das cargas

Uma vez definidas todas as ordens de carregamento, os conferentes distribuem entre os ajudantes de armazém uma cópia destas ordens de carga para que sejam montadas. A logística recebe três vias de cada ordem de carga. Cada via tem seu destino. Uma vai junto com o veículo, a outra fica com o conferente para que faça a conferência antes do carregamento e a terceira é destacada e distribuída para os ajudantes montarem a carga.

Como pode ser visto no anexo 4, uma ordem de carga agrupa todos os produtos de um determinado fornecedor. Isto é feito para facilitar a montagem da carga. Uma ordem de carga é o retrato do que deve ser carregado no caminhão. Como já foi explicado, cada veículo de entrega possui sua ordem de carregamento.

O procedimento para a montagem da carga é realizado com base em algumas técnicas, conforme segue. Primeiramente a ordem de carga é destacada por indústria, isto é, são recortados todos os grupos de produtos que pertencem a um determinado fornecedor. Em seguida é escrito em todas as partes recortadas, o nome do motorista. Logo após estas partes são entregues aos ajudantes de armazém para a montagem da carga. Cada ajudante pega uma destas partes, monta em um palete com os produtos solicitados e leva para a área de carregamento no local indicado por um conferente, que vai agrupando novamente as cargas já montadas pelos nomes dos motoristas. Este procedimento se repete até sejam montadas todas as partes de todas as ordens de carregamento.

5.2.2.6 Conferência e carregamento

A conferência dos produtos, quantidades e datas de vencimento no setor de logística da Deycon é uma atividade realizada em três momentos distintos durante a operação logística. Primeiramente quando chegam os produtos das indústrias, como já foi detalhado no item 5.2.2.1 referente ao recebimento de mercadorias. Também se verificou que esta atividade é realizada quando retornam à empresa os caminhões que realizaram seu roteiro durante o dia e trouxeram alguma devolução de produtos. Este assunto será desenvolvido mais adiante.

A conferência dos produtos após a montagem das cargas e antes do carregamento é realizada por um dos quatro conferentes do 4º Turno, visto que neste turno trabalham cinco conferentes, mas um deles tem a função de fazer a roteirização e supervisionar as atividades deste turno.

Ao completarem a montagem de uma ordem de carga, ou parte dela, os ajudantes de armazém trazem até a área de carregamento os produtos, que já foram também por eles previamente conferidos. Entretanto, cabe ao conferente a responsabilidade pela verificação do produto e da correta quantidade solicitados na ordem de carga.

Se for constatada pelo conferente alguma divergência entre a carga montada e ordem de carregamento, o mesmo solicita ao ajudante que refaça a montagem da carga. Do contrário, o conferente autoriza o carregamento no caminhão.

Para carregar os produtos nos caminhões, a Deycon utiliza paletes de madeira que são conduzidos por paleteiras. A responsabilidade pela colocação das mercadorias nos veículos de entrega é de um ajudante de armazém que, além do carregamento tem a incumbência de manobrar os caminhões no pátio, conduzi-los as docas para que sejam carregados e levá-los novamente ao pátio, onde permanecem até a chegada dos motoristas.

Antes dos produtos serem depositados nos caminhões é realizado pelo ajudante de armazém, o ato de “plastificar” o palete, isto é, envolver a carga com um filme plástico para evitar que esta se movimente e tombe do palete, ocasionando avaria nas mercadorias.

Foi observado pela pesquisa, que este ajudante que realiza o carregamento tem uma grande responsabilidade, pois é dele também a tarefa de ordenar os produtos que são carregados primeiro no caminhão. Notou-se que para os caminhões toco e os veículos Kombi, não existe uma regra pré-definida para ordenar os produtos, pois o volume que estes carregam permite ao entregador uma boa movimentação no interior da carroceria. Por outro lado nos caminhões-mãe, é necessário que se obedeça uma seqüência de carregamento visando agilizar a baldeação que é realizada mais tarde.

Assim sendo, o ajudante responsável por carregar os caminhões possui para cada carro-mãe, uma relação das cargas que devem ser carregadas primeiro, conforme já previamente acordado pelo setor de logística com os motoristas que retiram as suas cargas no carro-mãe.

Como já foi dito, as cargas são montadas com o nome dos motoristas. Da mesma forma, nesta relação que orienta o carregamento dos carros-mãe, também considerou-se o nome do motorista. Trata-se de uma seqüência lógica, primeiro o motorista X, depois a carga do motorista Y, e assim por diante de sorte que, uma vez completado o carregamento do caminhão, fique mais próximo da porta traseira, ou seja, carregada por último, a carga do primeiro motorista que deverá comparecer ao local de baldeação para retirar seu carregamento.

5.2.2.7 Distribuição

A distribuição física da Deycon, como já destacado nas páginas anteriores, ocorre com o uso de três modalidades diferentes de veículos de entrega. Estes tipos são os caminhões-mãe, os caminhões toco e os veículos Kombi. Grande parte é terceirizada. Os caminhões são de propriedade dos próprios motoristas, entretanto as Kombis são de propriedade da Deycon e são conduzidas também por funcionários da empresa. Destas três categorias de veículos, somente duas, os caminhões-toco e as Kombis levam os produtos até o cliente. Os carros-mãe, transportam os produtos somente até o local da baldeação.

O horário em que ocorrem as entregas nos clientes é o horário comercial de segunda a sexta-feira. Todavia, em épocas de alta temporada, podem ocorrer entregas aos sábados nas praias, dependendo do volume vendido. As entregas da Deycon são realizadas, normalmente em 24 horas, porém os clientes de regiões mais distantes são alertados sobre a possibilidade da entrega demorar até 48 horas.

A rotina de entrega começa quando o motorista recebe a carga e as notas fiscais em um malote. Isto pode ocorrer na empresa ou nos carros-mãe. Ao receber a carga, cabe ao motorista conferir se os produtos e quantidades estão corretos, pois depois de sua partida para praça de entrega a carga está sob sua inteira responsabilidade e não são aceitas reclamações quanto a falta de mercadorias no veículo.

Ao chegar no cliente ele apresenta a nota fiscal e aguarda as instruções para proceder a descarga. Se o cliente possui alguma troca de produtos que precisa ser recolhida, o motorista traz estas mercadorias, acompanhadas de uma nota fiscal referente a estes produtos, preenchida pelo cliente. Realizadas estas operações, o cliente efetua o pagamento para o motorista se for o caso de pagamento à vista, ou recebe o boleto para pagamento no banco se a venda for a prazo. Sempre que se tratar de pagamento à vista a Deycon orienta os motoristas

a fazerem o depósito do dinheiro na conta da empresa, o que pode ser feito em qualquer agência lotérica, para evitar transportar valores e reduzir o risco de assaltos aos veículos de entrega.

Estes procedimentos se repetem até que se completem todas as entregas previstas em todos os clientes. Após, o motorista retorna para o depósito da empresa ou o ponto de baldeação para a entrega do malote com os canhotos das notas fiscais e os comprovantes de depósito e alguma devolução de mercadorias que possa ter ocorrido, bem como algumas possíveis trocas dos clientes.

5.2.2.8 Conferência retorno da rota

Quando os veículos de entrega retornam à empresa, os conferentes dos Turnos 2º ou 3º efetuam a verificação das mercadorias que estes possuem. Estas podem ser trocas de produtos que estão fora do prazo comercial enviados pelos clientes ou devolução de mercadoria própria, isto é, o cliente não ficou com o pedido por algum motivo. O veículo pode conter ainda alguns produtos sobrando proveniente de algum carregamento errado ou ainda, segundo o que foi relatado para a pesquisa é o mais comum de acontecer em casos que sobra mercadoria no caminhão, o motorista fez alguma entrega errada.

Conforme a mercadoria que se encontra no caminhão é dado o devido destino. Se for mercadoria que está fora do prazo comercial, é enviada para um espaço reservado no armazém para a acomodação deste tipo de produto, até que seja providenciado o envio para a matriz da empresa em Joaçaba. Se as mercadorias forem próprias para o consumo, são encaminhadas novamente para o estoque.

5.2.2.9 Apresentação pessoal da equipe e veículos de entrega

Outro item, que não é especificamente uma função do setor de logística, mas sim, uma característica que precisa ser levada em consideração quando da análise das atividades logísticas de uma empresa, é a apresentação do pessoal e dos veículos de entrega. Foi observado pela pesquisa que existe uma preocupação da empresa em cobrar dos entregadores uma boa apresentação pessoal. Isto se refere ao uso de calça comprida, calçado fechado, apresentarem-se barbeados, cabelos penteados e com roupas limpas.

No caso dos motoristas terceirizados, não é exigido o uso de uniforme, embora seja disponibilizado para eles, caso solicitem. Entretanto para os motoristas que são funcionários da Deycon, ou seja, os entregadores de tabaco, é obrigatório o uso de uniforme.

Quanto aos veículos de entrega, a empresa exige que em todos, inclusive os terceirizados, seja pintada a logomarca da empresa na carroceria do veículo. Isso facilita a identificação por parte do cliente, além de promover e tornar conhecido o nome da empresa. Além disso, os motoristas são cobrados para zelar pela conservação e manutenção de seu veículo. Todos os veículos devem fazer manutenção periódica, para evitar que quebrem quando estão fazendo entregas e prejudiquem os clientes que ficarão sem os produtos adquiridos. É exigido também que os veículos estejam sempre limpos, causando boa impressão à clientela.

5.2.3 QUALIDADES E DEFICIÊNCIAS DA LOGÍSTICA

As atividades acima descritas traduzem a rotina desenvolvida pela área de logística da Deycon São José. Através da análise destas atividades pela população-alvo deste estudo

tornou-se possível a identificação das principais qualidades e deficiências da área de logística. A seguir são apresentados os resultados das entrevistas não-estruturadas realizadas com o responsável pelo setor de logística, o gerente administrativo, o gerente de vendas pauta Deycon, o gerente de vendas da linha Kraft e o gerente de vendas de cigarros entre os dias 04 a 15 de outubro de 2004.

Primeiramente, questionou-se os entrevistados com relação as atividades desenvolvidas pela logística e o impacto ou consequência destas atividades no desenvolvimento das atividades na área do entrevistado. Os resultados obtidos foram são mostrados a seguir.

O responsável pela logística relatou que considera as atividades da logística como indispensáveis para o funcionamento da empresa. Qualquer falta de sincronismo ou desleixo em seu setor acarretaria em sérios danos para a empresa. Os prejuízos poderiam ser financeiros, como no caso de um controle de estoque mal realizado ou até mesmo desgastando a imagem da empresa como no caso de atrasos constantes nas entregas.

O gerente administrativo destacou que as atividades da logística, além de indispensáveis e vitais para a empresa, quando são bem desenvolvidas fornecem sustentação para alavancar melhorias para a empresa como um todo. Dentre estas melhorias que podem advir com gerenciamento logístico aprimorado foram destacadas a satisfação dos funcionários, a busca pela certificação ISO, a qualidade no serviço prestado pela distribuidora e redução do custo logístico.

Para o gerente de vendas da linha Kraft a área de logística influencia seu resultado, especificamente quando se refere ao cumprimento ou não dos prazos de entrega. Foi destacado ainda pelo gerente que quando uma entrega é feita no prazo certo, com as quantidades corretas e no local combinado, garante para a equipe de vendas também o cumprimento de seus prazos. Isto é, se uma entrega não atrasar, são mantidas as

oportunidades de venda durante o mês para aquele cliente. Por outro lado, se ocorrerem atrasos nas entregas dos pedidos dos clientes, perde-se a oportunidade de negociar novamente com este cliente no período.

O gerente de vendas da pauta Deycon ressaltou que as atividades da área de logística são parte da venda, pois a venda só se concretiza após a entrega. Por isso, a influência da área de logística nas vendas é muito grande. Quando a logística trabalha bem pode gerar mais oportunidades de novos negócios, pois o cliente enxerga a empresa como um todo e não as áreas separadas de vendas e de logística. Para o entrevistado, a entrega correta, no prazo e no local correto são as grandes ferramentas da logística que apóiam e desenvolvem as vendas.

Já para o gerente de vendas de cigarros, a área de logística é fator decisivo de sucesso ou fracasso de suas vendas. Foi lembrado pelo gerente que cada um de seus vendedores possui seu próprio entregador e este é exclusivo para o tabaco. As vendas ocorrem num dia e a entrega sempre é feita no dia seguinte. Além da precisão na entrega o gerente destacou que é de extrema importância que exista uma parceria do vendedor com o entregador. A troca de informações entre eles deve ser constante, destacou o gerente, pois só assim podem ser identificadas dificuldades e oportunidades para sustentar os clientes atuais e abrir oportunidades para novos.

Em seguida foi solicitado aos entrevistados que listassem alguns pontos fortes ou qualidades e também alguns pontos fracos ou deficiências visualizados por eles quanto a área de logística. As respostas são detalhadas na seqüência.

Para o responsável pela logística as qualidades do seu setor são: o controle de estoque, que sempre está buscando a exatidão e uma vez percebida a falha esta é corrigida sem maiores transtornos; organização do armazém, tanto quanto na limpeza como na otimização dos espaços para cada fornecedor e; comprometimento das equipes de entrega em garantir que os produtos cheguem até os clientes. Como deficiências em seu setor, foi relatado pelo

responsável pela logística que em certas ocasiões os ajudantes de armazém são meio dispersos e é necessária uma cobrança mais incisiva para que os mesmos se empenhem no trabalho.

O gerente administrativo destacou as qualidades do setor de logística como também sendo o controle de estoque, que para ele está sendo muito bem gerido, eliminando-se a necessidade de constantes ajustes de estoque e, conseqüentemente prejuízos para a empresa. Foi ressaltado ainda pela gerência administrativa, como um ponto forte, a entrega em 24 horas, o que é um diferencial importante frente aos concorrentes. Foi dito ainda, que hoje quase a totalidade dos clientes da Deycon São José contam com a garantia e a comodidade da entrega de seus pedidos em até 24 horas após terem realizado a negociação com o vendedor.

Outra importante atividade desempenhada com louvor pela área de logística, segundo o gerente administrativo é a roteirização. Ele considera esta tarefa como a racionalização dos roteiros de entrega, que ajusta os volumes de carregamento de cada caminhão e adequa da melhor maneira possível o roteiro do motorista com as entregas que precisam ser feitas. Por esta tarefa ser bem desenvolvida, segundo o gerente, pode-se controlar melhor os gastos com logística da empresa, fator decisivo na apuração dos resultados da filial. Quando os roteiros são bem elaborados, os custos de entrega se mantêm num patamar administrável, entretanto quando caminhões saem para a rota com um volume muito aquém de sua capacidade e com um número de entregas reduzido, torna-se difícil controlar os gastos logísticos e estes podem tornar o negócio inviável, alerta o gerente.

Foi lembrado ainda pela gerência administrativa como uma qualidade de seu setor de logística as entregas terceirizadas, que também ajudam a manter os custos da logística sob controle. Isto se deve ao fato de ocorrer a transferência de responsabilidade para os freteiros. Segundo o gerente, evitam-se gastos com manutenção dos veículos, mão-de-obra, encargos, etc., uma vez que estas responsabilidades recaem exclusivamente sobre os motorista terceirizados.

Ainda como ponto positivo da área de logística foi relatado pelo gerente administrativo, o comprometimento do pessoal do setor com a execução das atividades rotineiras. Principalmente os colaboradores do 4º Turno, responsável pelo carregamento, que tem garantido a liberação de todos os caminhões em tempo hábil para realizarem as entregas e tem garantido também um baixo número de horas extras.

Já como deficiência, ou pontos fracos do setor de logística, foram citadas pelo gerente administrativo algumas dificuldades de relacionamento de alguns membros da equipe de logística que dificultam as relações interpessoais na empresa. Em certas ocasiões, tais desvios de comportamento acabam ultrapassando os muros da empresa e atingindo os clientes, gerando discussões desnecessárias e desgastantes para a empresa e para os clientes. Foi lembrado também pelo gerente o índice de devoluções próprias de mercadorias, que ele considera alto. Para o gerente, em alguns casos, as devoluções podem ser evitadas, desde que ocorra um empenho maior por parte da logística em resolver as divergências, entrando em contato com o vendedor responsável e evitando retornar com a mercadoria para a empresa, gerando custos desnecessários.

Outra preocupação da gerência administrativa é um grande número de horas extras que ocorre no período de verão, devido ao aumento no volume vendido e conseqüentemente, nas atividades da logística. Isto requer, segundo o gerente, um planejamento mais detalhado para a temporada, envolvendo o pessoal de armazém, o qual, neste ano, já está sendo realizado.

Foi observado ainda pelo gerente administrativo que algumas vezes ocorrem contagem de datas de vencimento dos produtos de forma equivocada. Isso acontece por descuido do conferente. Uma situação como essa, gera uma série de transtornos na empresa, ressalta o gerente administrativo. Pode ocorrer, por exemplo, de ser realizada uma ação de venda com preço reduzido visando escoar os produtos com problema de vencimento e este não estar

realmente próximo de vencer. Ou então, pode ocorrer de algum produto vencer no estoque sem que haja tempo hábil para a realização de alguma ação especial para a venda do mesmo.

O gerente de vendas da pauta Kraft defendeu como ponto forte da área de logística, a integração, existente entre os vendedores e as equipes de entrega. Segundo ele, muitos problemas são resolvidos entre entregadores e vendedores, no sentido de evitar devoluções de pedidos. Esta qualidade, reforçou o gerente, é de muita importância para uma distribuidora, pois grande parte dos custos da empresa são na área de logística, envolvendo diretamente o transporte e todo esforço para evitar o retrabalho das equipes de vendas e de entrega, garante ao final do exercício uma lucratividade maior.

Foi mencionado ainda pelo gerente da pauta Kraft, como uma virtude do setor de logística o compromisso com o cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos aos clientes. Este é um ponto que merece elogios da área de vendas e principalmente dos clientes, ressaltou o gerente.

Já como ponto fraco da área de logística, foi comentado pela gerência de vendas da pauta Kraft a falta de cuidado de alguns entregadores, que em certas ocasiões fazem a entrega dos pedidos em local divergente do que está indicado na nota fiscal. Muitas vezes, os entregadores tomam esta decisão incentivados pelos próprios vendedores, que têm interesse que o produto seja entregue para outro cliente. Quando ocorrem estes fatos, lamenta o gerente, quem sai perdendo é própria área de vendas, pois corre-se o risco de denegrir a imagem da empresa junto aos clientes, dificultando assim a manutenção dos volumes vendidos. O gerente insiste que quando um cliente faz um pedido de mercadorias, o mesmo quer receber os produtos em seu estabelecimento, ou no local por ele indicado. Não é da incumbência dos entregadores, tão pouco da área de vendas, alterar os destinos das mercadorias pra locais que não tenham sido previamente determinados.

O gerente de vendas da pauta de cigarros também destacou como uma qualidade do setor de logística, a exemplo do que foi comentado pelo gerente da pauta Kraft, a integração dos vendedores com os entregadores. Este fator, segundo o gerente de tabaco, é ainda mais destacável nas entregas de cigarros pela questão da exclusividade de um veículo de entrega para cada vendedor.

Foi destacado ainda pelo gerente da pauta de cigarros, o bom trabalho que a logística desenvolve na questão do giro de estoque, o cuidado que é tomado em não deixar que produtos com idade avançada sejam encaminhados aos clientes e também o monitoramento constante que é feito no depósito, sempre informando a área de vendas das datas de vencimento de todos os produtos.

Como deficiência do departamento de logística, foi comentado pelo gerente da pauta de tabaco, a dificuldade em se retirar produtos durante o dia na empresa, já que o faturamento só é realizado ao final do dia. Para o gerente, em alguns casos, este procedimento dificulta o atendimento a algum cliente que não recebeu a visita do vendedor e que precisa de produtos para comercialização em seu estabelecimento. O gerente lembra que existem muitos clientes de cigarros, que são bares ou casas noturnas e que nem sempre estão abertos quando o vendedor faz a visita. Ocorre que estes clientes, muitas vezes pegam-se sem mercadoria e insistem para que os produtos sejam entregues no mesmo dia da realização do pedido para que sejam vendidos no período noturno.

Como durante o dia é realizada a contagem de estoque, a empresa evita de realizar o faturamento de qualquer pedido, para impedir que ocorram divergências entre o estoque físico e o indicado no sistema. Quando a insistência é grande, desabafa o gerente, faz-se o faturamento de algum pedido durante o dia. Entretanto, segundo ele, a logística deveria oferecer alguma solução para estes casos, já que a empresa precisa que as vendas aconteçam para se manter.

O gerente de vendas da pauta Deycon considera como ponto forte do setor de logística, a exemplo do que foi comentado pelo gerente administrativo, a entrega dos pedidos em 24 horas para os clientes. Isto é um grande diferencial do serviço prestado pela logística da empresa, ressalta o gerente, pois a maioria dos concorrentes diretos da empresa trabalha com prazos de entregas superiores a 24 horas.

Outro fato positivo, que eleva o setor de logística, para o gerente da pauta Deycon é o número de veículos de entrega que a empresa disponibiliza. Para o gerente, os veículos atendem satisfatoriamente as necessidades da empresa. Sempre que ocorre um aumento na demanda, são remanejados os veículos, ou em casos extremos, até contratados veículos adicionais para suprir a necessidade da área de vendas. Por esse motivo, segundo o gerente, ganha-se um argumento a mais em negociações com os clientes, pois se tem a certeza da realização das entregas conforme a negociação.

Ainda como qualidades do setor de logística, o gerente de vendas da pauta Deycon citou o bom conhecimento que o pessoal de entrega possui dos produtos por eles distribuídos. Essa qualidade, para o gerente, evita a entrega de produtos de maneira errada e é importante também para esclarecer as dúvidas dos clientes com relação aos produtos, pois o vendedor quando visita o cliente leva consigo somente o catálogo dos produtos e é na entrega que o cliente acaba conhecendo melhor os produtos que a empresa comercializa.

Como deficiência do setor de logística, foi relatado pelo gerente da pauta Deycon, a dificuldade para a entrega de pedidos alternativos. Para o gerente a área de logística precisaria ser mais flexível, com relação ao cumprimento do roteiro dos veículos de entrega. Lembra o gerente, que o vendedor em certas ocasiões, não consegue atender um determinado cliente num dia e no dia seguinte este cliente entra em contato com ele para fazer pedido. Entretanto, devido a rigidez no roteiro dos caminhões, segundo o gerente, o vendedor fica impossibilitado

de enviar o pedido ao cliente porque este é considerado fora de rota. Com isso, perde-se uma venda e desgasta-se a imagem da empresa com o cliente, lamenta o gerente.

Outro ponto fraco do departamento de logística, segundo o gerente da pauta Deycon, diz respeito a demora no recebimento de mercadorias. Para o gerente, todos os caminhões que chegam com as mercadorias dos fornecedores deveriam agendar com a área de logística um horário para descarregar. Em períodos de grande movimentação, insiste o gerente, em que o número de caminhões para descarregar é muito grande, estes acabam perdendo muito tempo aguardando na fila. Além disso, o gerente defende que todos os fornecedores deveriam mandar seus produtos já paletizados, o que agilizaria a descarga.

Ainda como deficiência da área de logística, foi destacado pelo gerente de vendas da pauta Deycon, a maneira como é feita a paletização dos produtos. Segundo ele, como a empresa adota a paletização horizontal, isto é, um palete de produtos ao lado do outro, um grande espaço do armazém deixa de ser utilizado. Se fosse adotada a paletização vertical, para o gerente, otimizariam-se os espaços e um volume maior de mercadorias poderia ser armazenado.

Outro questionamento da pesquisa foi referente a reclamações de clientes. Aos respondentes foi solicitado que mencionassem os principais protestos de clientes que eles tivessem conhecimento.

O responsável pela logística relatou que uma das reclamações mais constantes que o setor de logística recebe é referente a não-realização das trocas de alguns produtos. Entretanto, defendeu o responsável, este é um problema cuja solução não depende da área de logística e sim da área comercial da empresa.

Em alguns casos, relatou ainda o responsável pela logística, os clientes reclamam também de produtos com embalagens avariadas que lhes são entregues.

Para o gerente administrativo, os clientes reclamam da entrega de produtos com prazo de validade muito curto, principalmente os produtos da linha Kraft.

Outra crítica, segundo o gerente administrativo é a não-realização de trocas de produtos que vencem nos clientes. Porém, a exemplo do que foi comentado pelo responsável pela logística, este é um problema que deve ser resolvido pelos responsáveis da área de vendas.

O gerente de vendas da pauta Kraft reconheceu que a não-realização das trocas tem sido a principal reclamação dos clientes. O mesmo relatou que este é um problema que afeta a empresa como um todo, principalmente a área de vendas e de logística, que têm seu desempenho afetado por esta questão. Entretanto, insistiu o gerente que a solução para esta problemática depende de uma negociação entre a direção do Grupo Pegoraro e a indústria Kraft.

Os gerentes das Pautas de cigarro e Deycon relataram que seus clientes não tem reclamações quanto a área de logística da empresa.

O último questionamento que foi feito para os entrevistados foi quanto ao relacionamento com os fornecedores da Deycon. Foi solicitado que os mesmos relatassem as reclamações dos fornecedores quanto a área de logística.

O responsável pela logística informou que não tem conhecimento de reclamações dos fornecedores. Já o gerente administrativo relatou que alguns fornecedores reclamam da capacidade de descarga da Deycon, visto que a empresa possui apenas três docas para descarregar os produtos e um limite de seis carretas por dia. Com isso ocorre muita demora para descarregar as mercadorias e os caminhões perdem muito tempo esperando.

O gerente da pauta de cigarros informou que desconhece qualquer reclamação ou queixa de fornecedores em relação a área de logística da Deycon. Da mesma opinião são os gerentes de vendas da pauta Deycon e da linha Kraft.

Estas foram as idéias dos entrevistados acerca das principais qualidades e deficiências da área de logística da empresa. Muitas foram as opiniões ouvidas, entretanto pode-se identificar alguns fatores que são comuns nos relatos dos entrevistados, tanto como qualidades ou pontos fortes ou então como deficiências ou pontos fracos da área de logística. Estes fatores serão analisados a seguir.

As opiniões dos entrevistados em relação as qualidades e deficiências da área de logística, foram nesta etapa agrupadas conforme a idéia que expressavam. Assim, os resultados da entrevista podem ser analisados da seguinte forma:

- Quanto as qualidades da área de logística.

Na figura 9 a seguir, na primeira coluna são apresentadas as qualidades da área de logística citadas pelos entrevistados e na segunda coluna está resumida uma explicação do que seria esta qualidade e também indicado o número de entrevistados que referiram-se a atividade como uma qualidade da área de logística.

Figura 9 – Qualidades da área de logística

QUALIDADE (PONTO FORTE)	RESUMO DA ATIVIDADE E Nº DE ENTREVISTADOS QUE CITARAM ESTA QUALIDADE
Controle de estoque (quanto a quantidades e datas de vencimento)	Controlar as quantidades de itens no estoque e informar as datas de vencimento para os gerentes da empresa, com tempo hábil para a realização de ações para escoar o produto (03).
Organização, limpeza e manutenção do armazém	Manter o armazém sempre limpo e apresentável, assegurando a conservação dos produtos, com a organização adequada das mercadorias no interior do depósito (01).
Comprometimento da equipe de logística / Integração com a área de vendas	Empenho do pessoal de armazém e de entrega para garantir que os produtos sejam recebidos pelos clientes. Esforço para resolver problemas, juntamente com a área comercial, que surgem durante a entrega, relacionados a preços, produtos, endereço de entrega, etc. (05).
Entrega de pedidos em 24 horas / cumprimento de prazos de entrega	Entregar os produtos sempre dentro do prazo estabelecido pela empresa e prometido ao cliente pela área de vendas (03).
Roteirização	Racionalizar os roteiros de modo a facilitar as entregas e garantir a ocupação adequada do caminhão (01).
Entregas terceirizadas	Contratação de freteiros para entrega, possibilitando melhor controle dos custos logísticos, evitando a alocação de recursos para manutenção de veículos, motoristas, etc. (01)
Número de veículos para a entrega	Número adequado de veículos para distribuição, garantindo a entrega dos produtos vendidos aos clientes (01).

Como já foi mencionado, o número de entrevistados era de 05 pessoas. Assim pode-se constatar, analisando-se a figura 9, que o comprometimento da equipe de logística, que também se traduz na integração com a área de vendas é a grande qualidade da área de logística da Deycon, pois 100% dos entrevistados tiveram esta opinião.

Ballou (1993), ao escrever sobre o nível de serviço logístico de uma empresa, também considera este esforço em garantir a entrega dos pedidos aos clientes como sendo uma importante característica que eleva o nível de serviço de uma operação logística. O mesmo autor defende que o cliente enxerga e avalia a empresa como um conjunto total e não de maneira isolada a área de vendas e de logística, por exemplo. Daí a importância, da coerência e cooperação entre as áreas da empresa para que a meta final, ou seja, a satisfação do cliente seja alcançada, com a entrega correta dos produtos por ele solicitados.

Através da observação participante, um dos instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo, também se pode verificar esta grande cooperação entre as áreas de logística e de vendas que ocorre na empresa. Observou-se que os funcionários do setor de logística são constantemente informados da importância da efetivação das entregas, não só para que suas funções sejam reconhecidas, mas também para que eles pensem na empresa como um todo, na imagem que o cliente preserva da organização quando ela trabalha de maneira integrada.

Já a entrega de pedidos em 24 horas, que também pode ser considerada como o cumprimento dos prazos de entrega juntamente com o controle de estoque são as qualidades que aparecem na seqüência. Foram citadas por 60% dos entrevistados. Estas são consideradas qualidades destacáveis para logística também pelos autores da área. Ballou (1993) defende que determinar procedimentos para processamento e entrega de pedidos e controle de estoque, são exemplos de elementos de transação do nível de serviço logístico. Segundo o autor, estes elementos estão diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente, isto é, serão sempre observados pela clientela.

Também se pode observar *in loco*, no setor estudado, a preocupação de todos os envolvidos da área de logística no desenvolvimento das atividades de controle de estoque e de entrega, no tocante ao cumprimento dos prazos. Para que sejam reduzidas as possibilidades de “furos” de estoque a empresa realiza três contagens diárias. Constatou-se que são mínimas as diferenças que ocorrem.

São pequenas também, as reclamações quanto ao não cumprimento dos prazos de entrega. Foi verificado com a pesquisa que os pedidos dos clientes são entregues em até 24 horas após a visita do vendedor. Somente em épocas de alta temporada, ou seja, no verão nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro podem ocorrer alguns atrasos nas entregas devido a grande movimentação nas praias, o que dificulta a circulação dos veículos de entrega.

Um terceiro grupo de qualidades identificadas com a pesquisa na área de logística da empresa estudada também de grande importância, entretanto citado pela minoria dos entrevistados é formado pela organização, limpeza e manutenção do armazém, roteirização, entregas terceirizadas e veículos de entrega. Neste grupo cada ponto forte foi citado apenas uma vez, isso corresponde a 20% dos entrevistados. Estas atividades também são consideradas qualidades de uma área de logística, para Ballou (1993). Segundo classificação do mesmo autor, são elementos de pré ou pós-transação do produto. Ballou (1993), defende que estes são serviços necessários para apoiar o produto em campo, ou então para deixar claro aos clientes o que eles podem esperar do serviço logístico oferecido pela empresa.

A Deycon estabelece uma série de procedimentos, como se pode verificar com a observação participante, para dar suporte no desenvolvimento das rotinas da logística. As atividades comentadas acima são exemplos. Alguns procedimentos são apoiados ainda por relatórios do sistema de informações da empresa. Isso demonstra que a área de logística está engajada em oferecer serviços de qualidade, apesar não ser publicada abertamente uma

política para o nível de serviço oferecido. Percebeu-se com a pesquisa que isto está intrínseco na operação da empresa.

- Quanto as deficiências da área de logística.

Do mesmo modo em que foram apresentadas as qualidades no item anterior, a seguir é mostrada a figura 10, em que constam na primeira coluna, as deficiências da logística e na segunda coluna está resumida uma explicação do que seria esta deficiência e também indicado o número de entrevistados que identificaram tal deficiência.

Figura 10 – Deficiências da área de logística

DEFICIÊNCIA (PONTO FRACO)	RESUMO DO PONTO FRACO E Nº DE ENTREVISTADOS QUE CITARAM ESTA DEFICIÊNCIA
Morosidade dos ajudantes de armazém	Em algumas ocasiões os ajudantes de armazém não se dedicam com muito afincio para a realização de suas tarefas (01).
Relacionamentos interpessoais	Certas intolerâncias ou grosserias por parte de alguns membros da equipe de logística acabam prejudicando a imagem da empresa (01).
Alto índice de devolução	O número de mercadorias que deixa de ser entregue por qualquer motivo ao cliente é considerado relativamente alto, se comparado às mercadorias vendidas (01).
Muitas horas extras	No período de verão o número de horas extras é considera elevado, o que faz com que aumentem os custos logísticos (01)
Equívocos na verificação de data de vencimento de produtos	Em alguns casos ocorrem divergências na verificação da data de vencimento de algumas mercadorias, gerando problemas na administração dos estoques e para ações de venda (01).
Entregas em locais divergentes	Mercadorias entregues em endereço diferente do que foi indicado na Nota Fiscal, ocasionando problemas fiscais (01).
Dificuldade para inclusão de pedidos alternativos	Problemas em se conseguir emitir Notas Fiscais e retirar produtos durante o período diurno na empresa e também dificuldades em enviar pedidos para clientes de regiões diferentes atendidas pelo mesmo vendedor (02).
Demora no recebimento de mercadorias	Em certas ocasiões, os caminhões que trazem os produtos das indústrias fornecedoras acabam esperando muito tempo para descarregar no depósito da Deycon (01).
Paletização horizontal	A alocação de paletes apenas um ao lado do outro acaba ocupando maior espaço no armazém do que se fosse realizado empilhamento destes paletes (01).

Observa-se, com a apreciação da figura 10, que apenas a dificuldade para a inclusão de pedidos alternativos, foi lembrada como deficiência por mais de um entrevistado. Este ponto fraco foi citado por dois dos cinco entrevistados. O restante dos pontos fracos foram citados

cada qual por um entrevistado. Isto demonstra que não existe um ponto fraco, ou uma deficiência que seja mais evidente na área de logística da empresa.

Para Ballou (1993), o nível de serviço logístico de uma empresa é afetado pela maneira como são realizadas as atividades a área. Segundo o autor, é importante a empresa fazer uma avaliação de seu nível de serviço e conhecer suas deficiências. Uma deficiência aparece, para Ballou (1993), quando existe qualquer dificuldade em manter o nível de serviço ou aprimorá-lo. Esta dificuldade defende o autor, deve ser monitorada e em seguida devem ser providenciadas ações para saná-la, de sorte que não se tenha diminuição no nível de serviço logístico.

Na empresa estudada foram levantados, através da entrevista não-estruturada, alguns pontos fracos. Entretanto, estes não demonstraram, em princípio, oferecer grandes ameaças ao nível de serviço atual da empresa.

Apesar de terem sido citados nove pontos fracos diferentes, os entrevistados não demonstraram uma união de opiniões que levasse a identificação de uma deficiência latente na área de logística.

Também através da observação participante, não foi possível identificar grandes deficiências da área de logística. Os pontos fracos que foram citados pelos entrevistados foram também percebidos com a observação. Observou-se que as dificuldades ocorrem no desenvolvimento da rotina diária, exigindo soluções criativas dos envolvidos, visando diminuir os impactos de tal deficiência.

A dificuldade para a inclusão de pedidos alternativos poderia ser eleita, a grosso modo, a principal deficiência da logística, por ter sido lembrada por 40% dos entrevistados. Entretanto não é um percentual muito representativo e também não foi observada com muita frequência no setor de logística. Por não ocorrer constantemente, este ponto fraco, apesar de

ter influência no nível de serviço oferecido pela empresa, não afeta de modo significativo a qualidade dos serviços do setor.

Por outro lado, na relação das qualidades do setor de logística foram citadas apenas sete pontos fortes diferentes, entretanto existiu uma concentração de idéias em torno de um ponto forte em específico que foi lembrado por todos os entrevistados e ainda outros dois pontos fortes que foram citados por três dos cinco entrevistados. Além disso, pode-se comprovar através da observação no setor de logística, a incidência destes fatos.

Estes foram os principais pontos fortes e fracos identificados com a pesquisa na área de logística da Deycon. Pode-se observar a formação de três grupos de qualidades. O primeiro grupo formado por um ponto forte que foi lembrado pelos cinco entrevistados, o segundo grupo formado por duas qualidades que foi mencionado por três dos cinco entrevistados e um terceiro grupo, formado por quatro pontos fortes que foram citados cada qual uma vez pelos respondentes.

Cabe ressaltar que as citações feitas pelos entrevistados com relação aos pontos fortes e também as deficiências da área de logística da empresa estudada demonstraram-se condizentes com a teoria pesquisada acerca do nível de serviço logístico de uma organização e também de acordo com o que foi observado no referido setor da empresa.

Verifica-se que as qualidades que mais se destacaram com a observação e na avaliação da empresa, foram também as que mais foram observadas pela teoria como elementos indicadores do nível de serviço logístico.

Cada entrevistado teve a liberdade para expressar o que ele considerava como ponto forte ou ponto fraco da área de logística. Não foram estipulados números mínimos ou máximos de pontos fortes ou fracos que os entrevistados deveriam citar. Todavia, o número de pontos fortes diferentes relatados foi sete, contra nove pontos fracos diferentes. Mas com a avaliação do número de vezes que foram comentadas qualidades e deficiências o quadro é

outro. Nesta análise verificou-se a ocorrência de quinze pontos fortes contra dez pontos fracos. Além disso, na análise das qualidades tornou-se possível a identificação da principal, enquanto que na análise dos pontos fracos não se teve uma idéia clara do que seria esta principal deficiência. Da mesma forma, a observação participante ofereceu subsídios para comprovar a existência destas qualidades e deficiências e o destaque que merecem os pontos fortes.

É importante lembrar que durante o relato dos entrevistados foi mencionada a questão da não-realização das trocas dos produtos impróprios nos clientes. Identificou-se que este ponto tem grande influência nos resultados da empresa e também afeta diretamente o desempenho da área de logística. Entretanto é importante esclarecer que esta não foi considerada como um ponto fraco porque não está na alçada da área de logística a resolução deste impasse. Esta questão foi a principal reclamação dos clientes com relação a área de logística, porém trata-se de uma decisão estritamente gerencial, cabendo a área de logística somente acatar o que foi decidido pela direção da empresa.

Da mesma forma, a principal queixa dos fornecedores, que refere-se a demora na descarga dos caminhões, não está na incumbência do setor de logística. Existe uma limitação física do armazém de três docas de descarga e a empresa adota em todas as suas filiais os mesmos equipamentos para retiradas dos paletes dos caminhões, ou seja, somente paleteiras. Com esse recurso, que depende em grande parte do esforço humano para o deslocamento dos paletes, não se consegue maior agilidade na descarga dos veículos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do sistema logístico de distribuição da Deycon Comércio e Representações Ltda, possibilitou o conhecimento de situações práticas de uma empresa. Este é um quesito de grande importância para a formação de um profissional na área de administração. Com a aplicação dos procedimentos metodológicos, permitiu-se a comparação das situações rotineiras da área de logística com a necessidade da empresa.

Após a realização do estudo, ficaram conhecidos os procedimentos que a empresa estudada adota para desenvolver sua atividade. Tornou-se possível a verificação, na prática, das atividades logísticas que estão contidas em um sistema de distribuição física. O referencial teórico, mostrou como os autores da área defendem o assunto e serviu de base para os questionamentos durante a pesquisa.

Muitas empresas distribuidoras da atualidade, ainda não voltaram-se com a devida atenção para a sua área de logística. Este estudo mostrou a fundamental importância das atividades desempenhadas pela logística neste ramo empresarial. Além de conhecer e estudar tais atividades, ficou claro que é importante que a empresa avalie estes procedimentos, conheça as qualidades e deficiências de seu sistema e possa gerenciar de maneira eficaz a sua grande concentração de custos, que é a área de logística.

De forma ampla, este estudo mostrou como é o funcionamento do departamento de logística da Deycon. Foram identificadas as principais atividades que o setor desempenha, as suas rotinas, equipamentos, ferramentas, enfim tudo o que faz com que a operação logística da empresa aconteça. Tais atividades identificadas com a pesquisa demonstraram-se condizentes com o que os autores afirmam. Percebeu-se também que são atividades inter-relacionadas e que são desenvolvidas de modo a garantir um nível de serviço adequado para a empresa, principalmente dando suporte à área de vendas.

Ainda que não tenha sido realizada uma análise específica de cada atividade que a logística desenvolve, foi possível perceber através de uma visão geral da logística, que esta área é garantia de sucesso ou fracasso da empresa, dependendo da maneira como é gerenciada. Verificou-se que grande parcela das vendas depende do nível de serviço prestado pela logística e, no caso da empresa estudada, os procedimentos que a logística adota demonstraram-se satisfatórios para atingir tal nível de serviço.

O estudo propôs ainda, o conhecimento de dificuldades e pontos fortes da área de logística, na visão da empresa. Com a análise destes assuntos chegou-se a uma avaliação mais precisa do que a empresa exige da área de logística.

Quanto aos pontos fracos, não se pode afirmar com exatidão qual é o mais crítico, ou qual é a deficiência latente da área de logística da Deycon. Constatou-se apenas que existem alguns pontos que devem ser melhorados, pois afetam de alguma forma o desempenho da empresa.

Entretanto, no que diz respeito as qualidades da área de logística, tornou-se possível identificar quais os pontos que merecem o apreço da empresa. A totalidade dos entrevistados elegeu o comprometimento e integração da equipe como a grande virtude da área de logística e também mereceu destaque, por parte da empresa, o controle de estoque e o prazo de entrega dos pedidos.

Avaliando-se estes fatos, pode-se concluir que as qualidades da área de logística tendem a superar as deficiências. Percebeu-se que, para a empresa, a logística desempenha as suas atividades satisfatoriamente. Foi possível identificar também que existem alguns fatores que podem influenciar o desempenho da logística, mas não estão sob a responsabilidade deste setor.

Ao final, é possível considerar que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos e que as atividades desenvolvidas pela logística estão adequadas às necessidades da

empresa. Ainda que existam certas deficiências, para o nível de serviço exigido pela Deycon, o seu departamento de logística atende de maneira adequada. Além disso, muitos procedimentos foram elogiados por serem um diferencial que garante bons resultados de venda e agrega valor a atividade da empresa.

Por este estudo ter um escopo mais abrangente, incluindo várias atividades do setor de logística, fica aqui a sugestão para trabalhos futuros que possam ser realizados na mesma área entretanto, que envolvam um maior aprofundamento em determinada função que a área desenvolve.

Cabe também como sugestão, estudos que possam ser desenvolvidos com outras empresas concorrentes, para se ter uma avaliação comparativa das atividades logísticas da empresa estudada, pois a presente pesquisa restringiu-se apenas a esta organização.

7 REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada: Suprimento e distribuição física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookn, 2001.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de Visitas de vendedor

ANDREA NAZIERO MENDES CLT

2-Segunda-Feira SEMANA 1

Codigo	Razon Social	Cidade	UF Bairro	Endereco	Por	Tabaco	Alim	Freq	Censo
9.102/72	LUIZ ANTONIO SALVADOR ME	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA JOAO GRUNTICHE 14	028	00	S 00	SEM.	B04
8.936/25	MARIA DE LOURDES SCHAPPO - ME	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA MARIA JULIA DA LUZ 1717	028	00	S 28	QUIN	B02
7.584/18	COMERCIO DE FRUTAS E VERDURAS S	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIO MALINA 333	028	00	S 28	QUIN	B02
3.927/55	P.K COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIO MALINA 322	028	S 00	S 00	QUIN	B03
6.695/80	NIVALDO JOSE GASPAR - ME	SAO JOSE	SC IPIRANGA	RUA OTTO JULIO MALINE 1842	028	S 00	S 28	QUIN	B02
2.120/79	ANTONIO MANOEL DA ROSA PANIFICA	FLORIANOPOLIS	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIO MALINA 883	028	S 07	S 21	QUIN	B03
3.760/04	PANIFICADORA CONFETARIA GISLAI	SAO JOSE	SC IPIRANGA	RUA NOVE DE JULHO S/N	005	S 00	S 00	QUIN	B03
5.337/58	CARLOS JOSE DA SILVA ME	SAO JOSE	SC IPIRANGA	RUA NOVE DE JULHO 1300	006	07	S 21	QUIN	B03
4.284/58	ZEMAIDE SALETE XAVIER	SAO JOSE	SC JARDIM DAS ACACIA	RUA DOMINGOS PEDRO HERNES 1645	028	00	S 00	QUIN	B14
4.519/48	JOSE ARLINDO DE SOUZA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA DORALICE RAMOS PINHO S/N	015	S 00	S 00	QUIN	B02
5.813/02	(F) JOSE ROBERTO BURATTO	SAO JOSE	SC IPIRANGA	RUA JOAO GUILHERMINDO AZEVEDO 60	006	S 00	S 00	QUIN	B02
2.462/60	JOSE GERALDO DA SILVA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA FRANCISCO MAPPI 1207	006	S 00	S 00	QUIN	B02
2.736/67	DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS MAUS	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA RUA JOAO SANDIM S/N	006	00	S 00	QUIN	B02
9.489/77	PANIF. E MERC. JAM PIERRY LTDA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA SAO PEDRO 1613	015	S 07	S 21	QUIN	B03
6.590/92	LUFIE INTRIZAI - ME	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA SAO PEDRO 1253	028	00	S 28	QUIN	B02
3.249/66	MINI MERCADO MARCELO LTDA ME	SAO JOSE	SC CIDADE FLORIANOPO	RUA HDALGO ARAUJO 1682	006	00	S 00	QUIN	B02
3.504/52	(F) EDILAINÉ ROCHA TETEYRA	SAO JOSE	SC PICADAS DO SUL	RUA LUIS FAGUNDES 2685	006	00	S 00	SEM.	B03
3.505/33	(F) ROSSINEIA JOCHEN SILVA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIA MALINA 883	006	00	S 00	SEM.	B03
3.506/14	(F) IVONE DE SOUZA PEREIRA	SAO JOSE	SC PITECAS	RUA DOCLICIA LUZ 62	006	00	S 00	SEM.	B02
4.404/07	NADIR CARMELIA SOUZA ME	PALHOCA	SC JARDIM ELBORADO	RUA NOSSA SENHORA APARECIDA 493	028	00	S 00	SEM.	B02
1.596/10	MENEZINI RARELO COM. GEN. ALIM	PALHOCA	SC JARDIM ELBORADO	RUA MACHADO DE ASSIS 723	028	00	S 28	SEM.	B04
2.787/07	PANIFICADORA GUIPAN LTDA ME	PALHOCA	SC JARDIM ADRIANUS	RUA SAO FRANCISCO DO SUL 29	006	06	S 06	SEM.	B03
2.205/22	ACB COM E REP LTDA ME	SAO JOSE	SC FAZ STO ANTONIO	ROD BR 101 SW	006	07	S 07	SEM.	B11
2.357/30	J.K UNIVERSAL-ME	PALHOCA	SC JARDIM ELBORADO	RUA PEDRO ALVARO CARRAL 894	006	S 00	S 00	SEM.	B02
3.507/03	(F) MEUZA MARTA DURIKUES	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA VIDAL VICENTE ANDRADE S/N	006	00	S 00	SEM.	B02
3.617/30	PEDRO JUCEMAR FIARES ME	PALHOCA	SC JARDIM ELBORADO	RUA MACHADO DE ASSIS 190	028	00	S 00	SEM.	B02

3-Terca-Feira SEMANA 1

0.106/03	LOURENCO PEDRO DA SILVA JUNIOR	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA SAO PEDRO 957	028	S 00	S 28	SEM.	B04
3.989/81	SUPERMERCADO SERVI LTDA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIO MALINA 360	028	S 00	S 28	SEM.	B04
2.540/59	JANETE EMEDINA FRAGA ME	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA JOANA DARE 2115	028	28	S 00	SEM.	B02
7.394/92	OTCO SUPERMERCADO LTDA ME	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA JOAO GRUNTICHE 1374	028	S 00	S 21	SEM.	B04
7.220/00	MINI MERCADO DE GRAUS LTDA	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA PEDRO ANDRE HERMES 65	028	S 00	S 28	SEM.	B04
2.718/30	MINI MERCADO E ACOQUE GUESSER	SAO JOSE	SC R VISTA	AV BRASIL 330	028	S 00	S 00	SEM.	B04
2.114/61	MERCILTO CORREA RODRIGUES - ME	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA PEDRO ANDRE HERMES 517	028	S 00	S 28	QUIN	B04
675/04	PANIF. E MERC. IRMANS ROSA - M	SAO JOSE	SC BELA VISTA	RUA CATIBI 1443	028	S 00	S 28	QUIN	B03
543/64	COMERCIAL J.J.PEREIRA LTDA.	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA FRANCISCO NAPP 317	028	00	S 28	SEM.	B02
1.851/20	IVAN JOSE SAVI - ME	SAO JOSE	SC NOSSA SENH.DO ROS	RUA PEDRO ANDRE HERMES 221	028	00	S 00	QUIN	B11
7.025/44	ELEONORA FERRARI DE ABREU - ME	SAO JOSE	SC BELA VISTA I	RUA CONCORDIA 209	005	00	S 28	SEM.	B02

4-Quarta-Feira SEMANA 1

5.309/05	OSVALDO MULLER ARMAZEN	SAO JOSE	SC LOT.CATARINA	RUA JOSE JOAO ANDRADE 2515	028	S 00	S 28	QUIN	B04
----------	------------------------	----------	-----------------	----------------------------	-----	------	------	------	-----

ROTEIRO DE VISITAS DE CLIENTES

RUPRO PEGORARO/DEYCOM

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

tro: Quebra = N So Microempresas = N So Pessoa Fisica = N

ANDREA MAZTEPO NEMDES CLT

4-Quarta-Feira SEMANA 1

Codigo	Razao Social	Cidade	UF Bairro	Endereco	Por	Tabaco	Alie	Freq	Censo
.161/15	COML THOMAZ E SILVA LTDA	SAO JOSE	SC POTECAS	RUA JOSE ANTONIO PEREIRA S/N	005	S 00	S 28	QUIN	B04
.038/28	ILSON WILSON COELHO ME	SAO JOSE	SC POTECAS	RUA GERAL DE POTECAS S/N	028	00	S 08	QUIN	B04
.018/77	COML SANTOS SARATUA LTDA ME	SAO JOSE	SC PICADAS DO NORTE	RUA SANTOS SARATUA 1435	028	07	S 28	QUIN	B04
.162/04	MARTIZETE MARTA ZONTA PIRES - ME	SAO JOSE	SC REAL PARQUE	R TARELIAO QUINTINO FURTADO 312	028	00	S 28	QUIN	B02
.932/08	BRUNO TEIXEIRA	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA MANOEL PORTO FILHO 391	005	00	S 00	QUIN	B02
.495/54	PADARIA E CONFEITARIA BOCEPAN L	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA JOAQUIM LUIZ 603	028	S 00	S 21	QUIN	B03
.451/19	CASSETARI & CIA LTDA	SAO JOSE	SC FORQUILHINHA	RUA ARTHUR MARIANO 670	028	S 00	S 28	QUIN	B03
.076/97	CONVENIENCIA ALIANCA LTDA	SAO JOSE	SC PICADAS DO NORTE	RUA ARTHUR MARIANO 726	028	S 00	S 00	QUIN	B10
.780/00	(F) ALFEU DE MELO JUNIOR	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA ARTUR BERNARDES 1530	015	00	S 00	QUIN	B02
.807/58	LUZIA MEYER STEINBACH ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA MANOEL DOS SANTOS 20	028	S 00	S 00	QUIN	B11
.112/74	ANA PAULA MANOEL - ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA SAO FRANCISCO DE ASSIS 362	028	00	S 00	QUIN	B02
.269/37	ELIZANGELA GILMARA BRANCO ME	SAO JOSE	SC FLOR DE NAPOLES	RUA SANTO ANDRE 505	028	S 00	S 28	QUIN	B02
.173/43	PEDRO PAULO BECKER	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA SINESTO JOSE FURTADO 31	015	00	S 00	QUIN	B02
.939/78	LEDA MARLI DE SOUZA - ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	R ARTHUR MARIANO-LADO KILAR S/N	028	S 00	S 28	QUIN	B03
.172/51	CREAMY PANTIFICADORA E CONFEITAR	SAO JOSE	SC IPIRANGA	RUA JOSE ANTONIO PEREIRA 2188	006	S 00	S 00	QUIN	B03
.708/78	MARTA ROSARIO VELOSO CUNHA- ME	SAO JOSE	SC POTECAS	R GERAL DE POTECAS S/N	015	00	S 00	QUIN	B02
.973/85	MARIA EDITTE REIS BROERING ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA ARTHUR MARIANO 941	028	S 00	S 00	QUIN	B03
.462/96	AGENDR DA COSTA	SAO JOSE	SC POTECAS	R ALVARO MULLER 118	028	00	S 28	QUIN	B02
.254/50	JOSE ALBERTO DE SOUZA - ME	SAO JOSE	SC IPIRANGA	R JOAO PAULO GASPAR 01	006	00	S 28	QUIN	B01
.383/70	SUPERMERCADO RADIANTE LTDA	SAO JOSE	SC LOTEAMENTO CATARI	RUA ALCEU ANDRADO LTMA 205	008	07	S 28	QUIN	B02
.694/07	MINI MERCADO HACHELAT LTDA	SAO JOSE	SC LOT. CATARINA II	RUA CARLOS DRUMOND DE ANDRADE 3297	006	00	S 00	QUIN	B02
.739/40	TEREZA MARIA DA SILVA	SAO JOSE	SC BELA VISTA	RUA JOSE ANTONIO TOMAZ S/	005	07	S 28	SEM.	B04
.042/64	NATALINO FRANCISCO MARIANO	SAO JOSE	SC FORQUILHINHA	RUA DONA CLARA 47	017	00	S 00	QUIN	B02
.572/59	LUCIANA SILVA JESUS - ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA DDCILCTO LUZ 1435	028	00	S 00	QUIN	B04
.555/00	CAROLINE MENDONCA	SAO JOSE	SC BELA VISTA	AVE BRASIL S/N	015	S 00	S 00	SEM.	B32

5-Quinta-Feira SEMANA 1

.594/00	MARIA NAZARETH BELARMINO DEOLTV	SAO JOSE	SC LISBOA	RUA CASTELO BRANCO QUADRA 49 LT 28 S/	006	00	S 00	QUIN	B02
.001/80	MERTON LUIZ MAY	SAO JOSE	SC VILA FORMOSA	RUA JOAO ONDRATO DA SILVEIRA 46	006	S 07	S 28	QUIN	B02
.826/40	AMAURI SANT ME	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA GERAL LOT. ZENAIDE, PRX BARATAO S/	014	07	S 28	QUIN	B02
.112/04	MERCADO ESTORTIL LTDA	SAO JOSE	SC LOTEAMENTO LISBOA	AV LISBOA S/	028	07	S 28	QUIN	B02
.986/44	PAULO ANDRE LOHM DA SILVA	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	AV. LISBOA S/N	015	07	S 07	QUIN	B02
.352/67	ASR COMERCIO DE PROD. ALIMENTICIO	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	AV LISBOA S/N	028	S 00	S 28	QUIN	B02
.200/01	AGRO COMERCIAL KORR LTDA	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA GERAL PR RESIDENCIAL POTECAS 110	028	00	S 00	QUIN	B02
.754/80	VAGE COM. DE GENEROS ALIMENTICIO	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA ANTONIO JOVITA DUARTE S/N	028	28	S 00	QUIN	B01
.920/02	MILTON CESAR RODE	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA GERAL FORQUILHAS S/N	005	S 00	S 00	QUIN	B02
.174/47	ROSELI COAM CUSTODIO ME	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA GERAL LOT. DONA ZENAIDE S/	028	00	S 00	QUIN	B02
.819/91	MERI JOAO GASPAR - ME	SAO JOSE	SC FORQUILHINHAS	RUA VEREADOR ARTHUR MANOEL MARIANO 19	028	S 00	S 21	QUIN	B02
.575/46	(F) MARIO CEZAR RIBEIRO	SAO JOSE	SC LOT LOS ANGELES	RUA FRANCISCO INACTO DO NASCIMENTO SN	015	S 00	S 00	SEM.	B02

6-Sexta-Feira SEMANA 1

.093/95	PADARIA E CONFEITARIA DANIPAN L	SAO JOSE	SC COLONIA SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA 10	005	07	S 28	SEM.	B03
---------	---------------------------------	----------	--------------------	------------------------------	-----	----	------	------	-----

ROTEIRO DE VISITAS DE CLIENTES

GRUPO PEGORARO/DEYCON

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

Atros: Quebra = N So Microempresas = N So Pessoa Fisica = N

ANDREA MAZTERO MENDES CLT

6-Sexta-Feira SEMANA 1

Codigo	Razao Social	Cidade	UF Bairro	Endereco	Por	Tabaro	Alie	Freq	Censo
000/08	PAULI E PAULI LTDA	SAO JOSE	SC COLONIA SANTANA	ROD RODOVIA 407 KM 07 2257	013	07	S 28	SEM	B02
911/07	MERCADO PAULI LTDA - ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC BOA PARADA	RUA JOAO STAHLIN 2646	028	00	S 28	SEM	B02
178/89	SUPERMERCADO KREMER LTDA	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC CENTRO	RUA LEOPOLDO FRANCISCO KRETZER 122	028	00	S 28	SEM	B04
099/89	JOSE GILMAR BESSER ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC SANTA TEREZA	RUA GERAL COLONIA SANTA TEREZA S/N	028	S 00	S 28	SEM	B03
651/97	LUCTANO JOSE KRETZER ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC SANTA TEREZA	ROD SC 407 KM 46 S/N	015	00	S 00	SEM	B32
506/87	SANTA TEREZA MINI MERCADO E ACO	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC SANTA TEREZA	RUA ANTONIO JOSE RAULTMO SM	006	07	S 21	SEM	B02
105/15	SINEIDE BARTH KORB	SAO JOSE	SC COLONIA SANTANA	RUA GERAL S/N	005	S 00	S 00	SEM	B04
507/68	LUZIA DA SILVA ROSA ME	SAO JOSE	SC COLONIA SANTANA	ROD SC 407 KM07 SM	028	07	S 21	SEM	B02
276/40	MILTON BENTO DA SILVA	SAO JOSE	SC SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA 7117	028	00	S 00	SEM	B02
744/22	MARIA AUGUSTA DE SOUZA ME	SAO JOSE	SC SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA S/N	028	00	S 00	SEM	B02
335/71	ZILDA HAMES DA SILVA	SAO JOSE	SC SERTAO DO IMARUM	RUA JOSE ANGELO KIKCHMER 35	006	06	S 06	SEM	B02
753/68	J MELO E CIA LTDA-ME	SAO JOSE	SC SERTAO IMARUM	RUA FRANCISCO ANTONIO DA SILVA 18801	013	S 00	S 00	SEM	B02
652/70	MARIA IGONES R. RODRIGUES	SAO JOSE	SC SERTAO DO IMARUM	EST GERAL COLONIA SANTANA 1550	028	00	S 00	SEM	B02
098/06	MERCADO E ACOUGUE WILSAO LTDAME	SAO JOSE	SC SERTAO DA IMARUM	LOT SANTOS DUMONT S/N	028	S 00	S 28	SEM	B04
177/03	MINECON MINIMERCADO ESC MONT CO	SAO JOSE	SC SERTAO IMARUM	RUA JOSE MATHIAS ZIMMERMANN 595	028	07	S 28	SEM	B02
055/77	SALESIO TENFEN	SAO JOSE	SC COLONIA SANTANA	RUA GERAL S/N	006	00	S 00	SEM	B02
939/10	PAFAEL FERNANDO ABREU ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC SANTA TEREZA	RUA ARNALDO ALFREDO STAHELIN SM	006	07	S 07	SEM	B02

2-Segunda-Feira SEMANA 2

102/72	LUIZ ANTONIO SALVADOR ME	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA JOAO GRUNICHE 14	028	00	S 00	SEM	B04
159/84	OMNIFARIA COM. DE ALIMENTOS LT	SAO JOSE	SC BELA VISTA	AV BRASIL 276	006	00	S 00	QUIN	B03
040/04	PANIFICADORA CONF. VO' KOTA	SAO JOSE	SC BELA VISTA I	AV BRASIL 688	005	S 00	S 00	QUIN	B03
932/92	COMETA COM. DE COMBUSTIVELS E L	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA PADRE JUSTINO CORTEGEENS S/N	028	S 00	S 28	QUIN	B10
335/96	ANDERSON JOSE HOFFMANN POSSEDOM	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA JOAO GRUNICHE 1799	028	S 07	S 21	QUIN	B03
768/55	JOSEAN DE PAULA XAVIER - ME	SAO JOSE	SC BELA VISTA I	RUA SANTA CATARINA 164	028	00	S 28	QUIN	B02
814/85	(F) DAURILANE PINHO SILVEIRA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA SANTA LUZIA S/N	006	00	S 00	QUIN	B02
724/89	GERVASTO KNIES ME	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA SANTA LUZIA 9	005	00	S 00	QUIN	B31
679/05	ROSILDA BRASIL ME	SAO JOSE	SC R VISTA	RUA SANTA CATARINA 540	010	00	S 00	QUIN	B02
781/68	JOSE FRANCISCO DE OLIVEIRA COME	SAO JOSE	SC BELLA VISTA	RUA CONCORDIA 220	028	S 07	S 21	QUIN	B04
828/13	MINI MERCADO VONEI	SAO JOSE	SC BELA VISTA I	AV BRASIL 689	028	S 00	S 00	QUIN	B04
101/91	LUIZ CARLOS LEANDRO ME	SAO JOSE	SC BELA VISTA	AV BRASIL 40	028	00	S 00	QUIN	B03
982/21	MARIA DAS GRACAS A. JUNIOR-ME	SAO JOSE	SC BELA VISTA	RUA RATONES 492	028	00	S 28	QUIN	B02
768/05	PAMELA BRAGA	SAO JOSE	SC ROCADO	RUA RAULINO PEDRO HERNES 455	005	S 00	S 00	QUIN	B03
504/52	(F) EDILATNE ROCHA TEIXEIRA	SAO JOSE	SC PICADAS DO SUL	RUA LUIS FAGUNDES 2685	006	00	S 00	SEM	B03
505/33	(F) ROSSINEIA JOCHEN SILVA	SAO JOSE	SC BARREIROS	RUA OTTO JULIA MALTNA 883	006	00	S 00	SEM	B03
506/14	(F) IVONE DE SOUZA PEREIRA	SAO JOSE	SC POTECAS	RUA DOCTILICIA LUZ 62	006	00	S 00	SEM	B02
768/42	TEREZINHA MARTA DE SOUZA	SAO JOSE	SC PICADAS DO SUL	RUA JOAO MULLER JUNIOR 50	015	00	00	QUIN	B02
404/07	WADIR CARMELIA SOUZA ME	PALHOCA	SC JARDIM ELDORADO	RUA NOSSA SENHORA APARECIDA 493	028	00	S 00	SEM	B02
596/10	MEMEGHINI RARELO COM. GEN. ALIM	PALHOCA	SC JARDIM ELDORADO	RUA MACHADO DE ASSIS 723	028	00	S 28	SEM	B04
787/07	PANIFICADORA GUIPAN LTDA ME	PALHOCA	SC JARDIM AQUARIUS	RUA SAO FRANCISCO DO SUL 29	006	06	S 06	SEM	B03
205/22	ACB COM E REP LTDA ME	SAO JOSE	SC FAZ STO ANTONIO	ROD BR 101 SM	006	07	S 07	SEM	B11
357/30	J.V. UNIVERSAL-ME	PALHOCA	SC JARDIM ELDORADO	RUA PEDRO ALVARO CARRAL 894	006	S 00	S 00	SEM	B02
507/03	(F) MEUZA MARIA GURIQUES	SAO JOSE	SC FORQUILHAS	RUA VIDAL VICENTE ANDRADE S/N	006	00	S 00	SEM	B02

ROTEIRO DE VISITAS DE CLIENTES

UPD PEGOPARD/DEYCON

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

ros: Ruedra = N So Microempresas = N So Pessoa Fisica = N

ANDREA NAZIERO MENDES CLT

2-Segunda-Feira SEMANA 2

Codigo	Razao Social	Cidade	UF Bairro	Endereco	Por	Tabaco	Alim	Freq	Censo	
617/30	PEDRO JUCEMAR FLARES ME	PALHOCA	SC	JARDIM ELDOURO	RUA	MACHADO DE ASSIS 190	028	00	S 00	SEM. B02

3-Terca-Feira SEMANA 2

106/03	LOURENCO PEDRO DA SILVA JUNIOR	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	SAO PEDRO 957	028	S 00	S 28	SEM. B04
989/81	SUPERMERCADO SERVIT LTDA	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	OTTO JULIO MALINA 360	028	S 00	S 28	SEM. B04
540/59	JANETE ENEDINA FRAGA ME	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	JOANA DARE 2115	028	28	S 00	SEM. B02
394/92	DICO SUPERMERCADO LTDA ME	SAO JOSE	SC	ROCADO	RUA	JOAO GRUNTICHE 1374	028	S 00	S 21	SEM. B04
220/00	MINT MERCADO DE GRAUS LTDA	SAO JOSE	SC	ROCADO	RUA	PEDRO ANDRE HERMES 65	028	S 00	S 28	SEM. B04
718/30	MINT MERCADO E ACOUGUE GUESSER	SAO JOSE	SC	B VISTA	AV	BRASIL 330	028	S 00	S 00	SEM. B04
543/64	COMERCIAL J.J.PEREIRA LTDA.	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	FRANCISCO NAPP 317	028	00	S 28	SEM. B02
734/40	MERCADO E ACOUGUE NEIRA LTDA	SAO JOSE	SC	TPITRANGA	RUA	SANTO FRANCISCO NAPP 278	028	S 07	S 07	QUIN B02
268/56	GERALDA FERNANDES MENDES LEITE	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	JOANA TEREZINHA 1398	028	00	S 28	QUIN B02
201/77	MAXIMO COMERCIO DE COMBUSTIVEIS	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	JOAO AMBROSIO DA SILVA 2587	006	S 00	S 00	QUIN B10
025/44	ELEONORA FERRARI DE ABREU - ME	SAO JOSE	SC	BELA VISTA I	RUA	CONCORATA 209	005	00	S 28	SEM. B02

4-Quarta-Feira SEMANA 2

739/40	TEREZA MARIA DA SILVA	SAO JOSE	SC	BELA VISTA	RUA	JOSE ANTONIO TOMAZ 5/	005	07	S 28	SEM. B04
742/76	SOLECI DE FATIMA DE ALMEIDA ME	SAO JOSE	SC	BARREIROS	RUA	ANTONIO SCHROEDER 695	006	S 00	S 00	QUIN B10
540/82	MOTEL DALLAS	SAO JOSE	SC	FORQUILHINHAS	BR	101 - KM 208	028	00	S 28	QUIN B11
488/71	EDSON CORREA	SAO JOSE	SC	FORQUILHINHAS	BR	101 - KM 208	028	07	S 28	QUIN B11
763/42	MOTEL CANDELARIO LTDA	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	ROD	SC 407 KM 0 S/N	028	00	S 28	QUIN B11
782/96	PANIF. E MERCERIA PINGO DE MEL	SAO JOSE	SC	FLORESTA	RUA	IVO REIS MONTENEGRO 297	028	S 00	S 00	QUIN B03
607/20	AUTO POSTO JMP LTDA	SAO JOSE	SC	ROCADO	ROD	BR 101 KM 207 SM	028	S 07	S 21	QUIN B02
491/59	PANIFICADORA SOARES LTDA ME	SAO JOSE	SC	BELA VISTA I	RUA	AGRONOMICA 11	006	00	S 00	QUIN B03
219/03	GABRIEL DIAS DA SILVA ME	SAO JOSE	SC	FLORESTA	RUA	IVO REIS MONTENEGRO 221	028	00	S 00	QUIN B32
311/02	ANTONINO SOUGALETTI ME	SAO JOSE	SC	BELA VISTA	RUA	ANTONIO SCHEREDER 1520	014	S 07	S 28	QUIN B03
438/33	MERCI CARLET - ME	SAO JOSE	SC	BELA VISTA II	RUA	RAND 1643	028	S 00	S 28	QUIN B02
804/43	KORRASOL ALIMENTOS LTDA	SAO JOSE	SC	FLORESTA	ROD	RODOVIA BR 101 S/N	028	S 00	S 28	QUIN B03
457/58	SANTELINO DE SOUZA ME	SAO JOSE	SC	BELA VISTA	RUA	IAND 1689	005	07	S 21	QUIN B02
559/37	DALMIRO JOSE VIETRA	SAO JOSE	SC	BELA VISTA II	RUA	IAND 13	006	00	S 28	QUIN B02
523/81	MARLENE T. SILVA TORQUATO - ME	SAO JOSE	SC	ROCADO	RUA	JOAO JOSE SOUZA 467	006	00	S 00	QUIN B02
555/00	CAROLINE MENDONCA	SAO JOSE	SC	BELA VISTA	AVE	BRASIL S/N	015	S 00	S 00	SEM. B32

5-Quinta-Feira SEMANA 2

494/39	PADARIA E CONF. GERD PAN LTDA -	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA	LUTZ FAGUNDES 2688	028	S 00	S 00	QUIN B03
335/97	MARTA DE LOURDES VIETRA A COMER	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA	LUTZ FAGUNDES 1797	028	S 00	S 00	QUIN B02
331/19	BAGUI TEREZINHA COSTA KAMMERS M	SAO JOSE	SC	JARDIM PINHEIRO	RUA	TOCANTINS 206	028	S 07	S 07	QUIN B02
69/17	PANIFICADORA MATOS LTDA ME	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA	LUTZ FAGUNDES 10	028	S 01	S 00	QUIN B03
91/95	ANTISTO JOAO DA SILVA	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	R	LUTZ FAGUNDES 2915	028	00	S 28	QUIN B02

ROTEIRO DE VISITAS DE CLIENTES

GRUPO PEGORARO/DEYCON

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

Metros: Quebra = N So Microempresas = N So Pessoa Fisica = N

ANDREA MAZTERO MENDES CLT		5-Quinta-Feira		SEMANA 2		Por	Tabaco	Alim	Freq	Cens	
Codign	Razao Social	Cidade	UF	Bairro	Endereco						
2.697/16	WILMARA WITNWSKI	SAO JOSE	SC	FLOR DE NAPOLIS	RUA ALVORADA S/N	006	5	00	5	00	QUIN R02
3.529/77	TARCISIO KORECH - ME	SAO JOSE	SC	PARQUE PINHEIRO	R AIRTON COSTA 199	013	00	5	14	QUIN R02	
4.619/00	TEREZINHA NADIR DE SOUZA - ME	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA LAIRTO COSTA 146	028	00	5	00	QUIN R02	
7.015/72	PANIFICADORA WESTPHALEN LTDA -	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA LUIZ FAGUNDES 2225	028	00	5	28	QUIN B03	
5.795/99	OSLI SCHMIDT - ME	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	R LUIZ FAGUNDES 2378	028	00	5	28	QUIN R02	
4.594/18	MAXMOR VALMILING ME	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA ADELINO ROSQUETTI MATEVUS 10	028	00	5	21	QUIN R02	
7.047/50	J.E DISTRIB. DE ALIM. LTDA - ME	SAO JOSE	SC	PICADAS DO SUL	RUA LUTZ FAGUNDES 2753	006	00	5	00	QUIN B02	
3.575/46	(F) MARIO CEZAR RIBEIRO	SAO JOSE	SC	LOT LOS ANGELES	RUA FRANCISCO INACIO DO NASCIMENTO SN	015	5	00	5	00	SEM. B02

		6-Sexta-Feira		SEMANA 2		Por	Tabaco	Alim	Freq	Cens	
7.093/95	PADARIA E CONFETARIA DANIPAN L	SAO JOSE	SC	COLONIA SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA 10	005	07	5	28	SEM. R03	
0.000/08	PAULI E PAULI LTDA	SAO JOSE	SC	COLONIA SANTANA	ROD RODOVIA 407 KM 07 2257	013	07	5	28	SEM. B02	
3.911/07	MERCADO PAULI LTDA - ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	BOA PARADA	RUA JOAO STAHLIN 2646	028	00	5	28	SEM. B02	
0.178/88	SUPERMERCADO KREMER LTDA	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	CENTRO	RUA LEOPOLDO FRANCISCO KRETZER	122	028	00	5	28	SEM. B04
0.099/89	JOSE GILMAR GESSER ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	SANTA TEREZA	RUA GERAL COLONIA SANTA TEREZA S/N	028	5	00	5	28	SEM. R03
3.651/97	LUCIANO JOSE KRETZER ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	SANTA TEREZA	ROD SC 407 KM 46 S/N	015	00	5	00	SEM. B32	
5.506/87	SANTA TEREZA MINI MERCADO E ACO	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	SANTA TEREZA	RUA ANTONIO JOSE RAULINO SN	006	07	5	21	SEM. R02	
9.105/15	SINEIDE BARTH KORB	SAO JOSE	SC	COLONIA SANTANA	RUA GERAL S/N	005	5	00	5	00	SEM. B04
5.507/88	LUZIA DA SILVA ROSA ME	SAO JOSE	SC	COLONIA SANTANA	ROD SC 407 KM07 SN	028	07	5	21	SEM. R02	
3.276/40	MILTON BENTO DA SILVA	SAO JOSE	SC	SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA 7117	028	00	5	00	SEM. B02	
2.744/22	MARIA AUGUSTA DE SOUZA ME	SAO JOSE	SC	SANTANA	EST GERAL COLONIA SANTANA S/N	028	00	5	00	SEM. B02	
1.335/71	ZILDA HANES DA SILVA	SAO JOSE	SC	SERTAO DO IMARUI	RUA JOSE ANGELO KIRCHNER 35	006	06	5	06	SEM. B02	
2.753/68	J MELO E CIA LTDA-ME	SAO JOSE	SC	SERTAO IMARUI	RUA FRANCISCO ANTONIO DA SILVA 10801	013	5	00	5	00	SEM. B02
2.652/70	MARIA TGNES R. RODRIGUES	SAO JOSE	SC	SERTAO DO IMARUI	EST GERAL COLONIA SANTANA 1550	028	00	5	00	SEM. B02	
0.098/06	MERCADO E ACOUGUE WILSAD LTDAME	SAO JOSE	SC	SERTAO DA IMARUI	LOT SANTOS DUMONT S/N	028	5	00	5	28	SEM. B04
1.177/03	MINECON MINIMERCADO ESC MONT CO	SAO JOSE	SC	SERTAO IMARUI	RUA JOSE MATHIAS ZIMMERMANN 595	028	07	5	28	SEM. R02	
9.055/77	SALESIO TENFEN	SAO JOSE	SC	COLONIA SANTANA	RUA GERAL S/N	006	00	5	00	SEM. R02	
9.939/10	RAFAEL FERNANDO ABREU ME	SAO PEDRO DE ALCANTAR	SC	SANTA TEREZA	RUA ARNALDO ALFREDO STAHLIN SN	006	07	5	07	SEM. B02	
6.382/77	BAR E ARMAZEN J.T.J. LTDA - ME	SAO JOSE	SC	PICADAS	RUA TIGA EST.GERAL DA COL.SANT. 1830	013	5	00	5	28	QUIN B02
5.127/61	LEONITINO GERCIANO DA SILVA - ME	SAO JOSE	SC	SERTAO IMARUI	R JOSE ANGELO KIRCHNER S/N	028	00	5	00	QUIN B02	

de Clientes Semanais 40 Total de Clientes Oninzenais 98
 de Clientes Tabaco 56 Total de Clientes Alimento 137

Anexo 2 – Tabela sequência de faturamento

Anexo 3 – Formulário para contagem de estoque

Codigo	Descricao	Embalagen	UM	Marca	Quantidade
0.401	LAMEN GALINHA CONJ. C/4	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.403	LAMEN G.CAIPIRA CDNJ.C/4	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.404	LAMEN CAMARAO CONJ. C/4	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.424	LAMEN CARNE CONJ. C/4	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.426	LAMEN BACON CONJ. C/4	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.463	LAMEN CALDO DE FEIJAD	04X101	GR	KIT NISSIN	0
0.507	LAMEN CALABRESA	04X90	GR	KIT NISSIN	0
0.539	LAMEN CREMOSO PICANHA	04X88	GR	KIT NISSIN	0
0.544	LAMEN CREMOSO CHEDDAR	04X88	GR	KIT NISSIN	0
0.001	LAMEN GALINHA CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	654
0.002	LAMEN CARNE CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	574
0.003	LAMEN GALINHA CAIPIRA CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	1.279
0.004	LAMEN CAMARAO CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	30
0.005	LAMEN LEGUMES CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	119
0.006	LAMEN BACON CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	88
0.007	LAMEN CALDO DE CARNE CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	18
0.026	LAMEN CALDO DE FEIJAO CAIXA	50X92	GR	CXA NISSIN	70
0.045	LAMEN CHURRASCO CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	39
0.046	LAMEN CALABRESA CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	4
0.052	LAMEN QUEIJO CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	120
0.063	LAMEN GALINHA C/LEGUMES CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	83
0.064	LAMEN CARNE C/TOMATE CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	84
0.564	LAMEN PROMOCAO LV4 PB3 CAIXA	12X04	CXA	NISSIN	164
0.413	LAMEN TOMATE TM	04X85	GR	KIT NISSIN	0
0.047	LAMEN GALINHA TM CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	247
0.048	LAMEN CARNE TM CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	72
0.049	LAMEN TOMATE TM CAIXA	50X85	GR	CXA NISSIN	102
0.072	LAMEN HOT D05 TM CAIXA	50X85	CXA	NISSIN	38
0.073	LAMEN PIZZA TM CAIXA	50X85	CXA	NISSIN	26
0.450	MACARRAO T-03	02X500	GR	KIT NISSIN	0
0.451	MACARRAO T-05	02X500	GR	KIT NISSIN	0
0.015	MACARRAO T03 CAIXA	20x500GR	CXA	NISSIN	297
0.016	MACARRAO T05 CAIXA	20x500GR	CXA	NISSIN	464
0.068	CUP NOODLES BACON CAIXA	20X64	CXA	NISSIN	0
0.120	CUP NOODLES CARNE CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	181
0.121	CUP NOODLES GALINHA CAIP CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	329
0.122	CUP NOODLES CAMARAO CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	45
0.123	CUP NOODLES LEGUMES CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	6
0.124	CUP NOODLES BACON CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	25
0.068	CUP NOODLES BACON DISPLAY	01X64	DPY	NISSIN	0
0.017	MAC TALH FRANGO CAIXA	30X110	GR	CXA NISSIN	17
0.018	MAC TALH CARNE CAIXA	30X110	GR	CXA NISSIN	36
0.019	MAC TALH QUEIJO CAIXA	30X110	GR	CXA NISSIN	129
0.020	MAC TALH BOLONHESA CAIXA	30X110	GR	CXA NISSIN	106
0.030	MAC TALH BROCOLIS MB CAIXA	30X110	GR	CXA NISSIN	10
0.054	LAMEN CREM PICANHA CAIXA	50X88	GR	CXA NISSIN	83
0.055	LAMEN CREM PIZZA CAIXA	50X88	GR	CXA NISSIN	67
0.056	LAMEN CREM CHEDDAR CAIXA	50X88	GR	CXA NISSIN	0
0.057	LAMEN CREM BACON CAIXA	50X88	GR	CXA NISSIN	3
0.060	LAMEN CREM FRANGO CAIXA	50X90	GR	CXA NISSIN	208
0.061	LAMEN CREM 4 QUEIJOS CAIXA	50X90	GR	CXA NISSIN	100

Item	Descricao	Embalagem	UM	Marca	Quantidade
062	LAMEN CREM STROGONOFF CAIXA	50X90 GR	CXA	NISSIN	56
082	LAMEN CREMOSO BOLONHESA CAIXA	50X90	CXA	NISSIN	12
083	LAMEN CREMOSO CALABRESA CAIXA	50X90	CXA	NISSIN	3
082	LAMEN CREMOSO BOLONHESA DISPL	10X90	DPY	NISSIN	2
083	LAMEN CREMOSO CALABRESA DISPL	10X90	DPY	NISSIN	2
062	LAMEN CREMOSO STROGONOFF	04X90 GR	KIT	NISSIN	0
063	LAMEN GALINHA C/LEGUMES	04X90 GR	KIT	NISSIN	0
064	LAMEN CARNE C/TOMATE	04X90 GR	KIT	NISSIN	0
031	MACARRAO TALHARIM T5 CAIXA	20X500 GR	CXA	NISSIN	13
031	MACARRAO TALHARIM T5 DISPLAY	10X500 GR	DPY	NISSIN	0
001	LAMEN GALINHA DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	3
002	LAMEN CARNE DISLAY	10X85 GR	DPY	NISSIN	3
003	LAMEN GALINHA CAIPIRA DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	2
004	LAMEN CAMARAO DISPLAY	10X85 GR	DPY	NISSIN	1
005	LAMEN LEGUMES DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	1
006	LAMEN BACON DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	2
007	LAMEN CALDO DE CARNE DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	4
026	LAMEN CALDO DE FEIJAO DISPLAY	10X101 GR	DPY	NISSIN	4
045	LAMEN CHURRASCO DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	0
046	LAMEN CALABRESA DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	0
052	LAMEN QUEIJO DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	3
063	LAMEN GALINHA C/LEGUMES DISPLA	10X90 GR	DPY	NISSIN	1
064	LAMEN CARNE C/TOMATE DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	0
047	LAMEN GALINHA TM DISPLAY	10X85 GR	DPY	NISSIN	2
048	LAMEN CARNE TM DISPLAY	10X85 GR	DPY	NISSIN	1
049	LAMEN TOMATE TM DISPLAY	10X85 GR	DPY	NISSIN	3
072	LAMEN HOT DOG TM DISPLAY	10X85	DPY	NISSIN	2
073	LAMEN PIZZA TM DISPLAY	10X85	DPY	NISSIN	1
011	MACARRONADA GALINHA DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	0
014	MACARRONADA CALABRESA DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	0
078	LAMEN LIGHT GAL.CAIPIRA CAIXA	50X80	CXA	NISSIN	120
079	LAMEN LIGHT CARNE CAIXA	50X80	CXA	NISSIN	15
080	LAMEN LIGHT LEGUMES CAIXA	50X80	CXA	NISSIN	76
081	LAMEN LIGHT TOMATE CAIXA	50X80	CXA	NISSIN	4
078	LAMEN LIGHT GAL.CAIPIRA DISPL	10X80	DPY	NISSIN	0
079	LAMEN LIGHT CARNE DISPLAY	10X80	DPY	NISSIN	4
080	LAMEN LIGHT LEGUMES DISPLAY	10X80	DPY	NISSIN	3
081	LAMEN LIGHT TOMATE DISPLAY	10X80	DPY	NISSIN	4
015	MACARRAO T03 DISPLAY	10x500GR	DPY	NISSIN	1
016	MACARRAO T05 DISPLAY	10x500GR	DPY	NISSIN	1
017	MAC TALH FRANGO DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	5
018	MAC TALH CARNE DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	4
019	MAC TALH QUEIJO DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	1
020	MAC TALH BOLONHESA DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	3
030	MAC TALH BROCOLIS MB DISPLAY	05X110 GR	DPY	NISSIN	4
054	LAMEN CREM PICANHA DISPLAY	10X88 GR	DPY	NISSIN	1
055	LAMEN CREM PIZZA DISPLAY	10X88 GR	DPY	NISSIN	0
056	LAMEN CREM CHEDDAR DISPLAY	10X88 GR	DPY	NISSIN	0
057	LAMEN CREM BACON DISPLAY	10X88 GR	DPY	NISSIN	0
060	LAMEN CREM FRANGO DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	4
061	LAMEN CREM 4 QUEIJOS DISPLAY	10X90 GR	DPY	NISSIN	4

Qtd	Descricao	Embalagem	UM	Marca	Quantidade
52	LAMEN CREM STROGONOFF DISPLAY	10X90	GR	DPY NISSIN	0
75	CUP NOOD TOMATE ITALIANA CAIXA	24X64	CXA	NISSIN	159
76	CUP NOODLES CREM 4QUEIJO CAIXA	24X72	CXA	NISSIN	114
77	CUP NOODLES CREM FRG/REQ CAIXA	24X72	CXA	NISSIN	203
78	CUP NOODLES CREM CALABR CAIXA	24X72	CXA	NISSIN	62
79	CUP NOODLES CREM BOLONH CAIXA	24X72	CXA	NISSIN	71
74	CUP NOODLES CREM BOLOG UNIDADE	01X72	UND	NISSIN	0
76	CUP NOODLES CREM 4 QUE UNIDADE	01X72	UND	NISSIN	-1
77	CUP NOODLES CREM CALAB UNIDADE	01X72	UND	NISSIN	0
70	CUP NOODLES CARNE DISPLAY	01X64	DPY	NISSIN	4
71	CUP NOODLES GALINHA CAIP DISPL	01X64	DPY	NISSIN	16
72	CUP NOODLES CAMARAO DISPLAY	01X64	DPY	NISSIN	7
73	CUP NOODLES LEGUMES DISPLAY	01X64	DPY	NISSIN	23
74	CUP NOODLES BACON DISPLAY	01X64	DPY	NISSIN	19
75	CUP NOOD TOMATE ITALIANA DISPL	01X64	DPY	NISSIN	16
76	CUP NOODLES CREM 4QUEIJO DISPL	01X72	DPY	NISSIN	21
77	CUP NOODLES CREM FRG/REQ DISPL	01X72	DPY	NISSIN	7
78	CUP NOODLES CREM CALABR DISPL	01X72	DPY	NISSIN	15
79	CUP NOODLES CREM BOLONH DISPL	01X72	DPY	NISSIN	17
43	BICICLETA 18 MARCHAS	01X01	UN	NISSIN	0
38	FOGAO 4 BOCAS	01x01	PC		0
31	CAFETEIRA	01X01	UN	UN NISSIN	0
23	MESA COM CADEIRA	01X01UN	UN		0
01	PIA INOX MANUMETAL	01X01	UN		0
19	TV 29' CR	01X01	UN	UN NISSIN	0
21	FERRD ELETRICO	01X01UN	UN	NISSIN	0
03	ARMARIO TR 105	01X01	UN	NISSIN	0
40	TELEVISOR 14 POLEGADAS	01x01	UN	NISSIN	0
31	LIQUIDIFICADOR	01X01	UN	PC NISSIN	9
38	FURADEIRA	01X01	UND	NISSIN	2

Total Inventario: 0,00

Anexo 4 - Ordem de carga

Descricao Embalagem Un. Codigo Quant. Peso Bruto Volume(M3) Qtd Esp

030 ITAMAR

9999 ACUMULADO
001-9 KRAFT (BEBIDAS PO)

999 >>>GERAL<<<

LIGHT UVA DISPLAY	15X11 GR DPY	351.732	6	1,398	0,00558	0
LIGHT FIBRAS MANGA DISPLAY	15X11 DPY	351.980	2	0,436	0,00186	0
LIGHT FIBRAS PESSEGO DISPLAY	15X11 DPY	351.981	4	0,872	0,00372	0
SUCD WACKY SORTIDO DISPLAY	60X6 GR DPY	522.022	13	6,006	0,01352	0
ESH ABACAXI DISPLAY	15X30 GR DPY	613.001	1	0,508	0,00140	0
ESH UVA DISPLAY	15X30 GR DPY	613.013	1	0,508	0,00140	0
ESH LARANJA DISPLAY	15X30 GR DPY	613.018	1	0,508	0,00140	0
LIGHT ABACAXI DISPLAY	15X10 GR DPY	645.001	4	1,308	0,00558	0
LIGHT PERA DISPLAY	15X10 GR DPY	645.007	3	0,654	0,00279	0
LIGHT MARACUJA DISPLAY	15X11 GR DPY	645.015	6	1,398	0,00582	0
LIGHT LARANJA DISPLAY	15X11 GR DPY	645.018	6	1,398	0,00558	0
LIGHT ABACAXI/HORTELA DISPLAY	15X10 GR DPY	645.028	2	0,436	0,00186	0
NG PERA DISPLAY	15X45 GR DPY	693.507	1	0,787	0,00203	0
NG LARANJA-MAMAO DISPLAY	15X45 GR DPY	795.006	2	1,574	0,00406	0
NG LARANJA-MANGA DISPLAY	15X45 GR DPY	795.049	2	1,574	0,00406	0
NG ABACAXI DISPLAY	15X45 GR DPY	799.001	3	2,361	0,00609	0
NG MORANGO DISPLAY	15X45 GR DPY	799.004	2	1,574	0,00406	0
NG MANGA DISPLAY	15X45 GR DPY	799.008	3	2,361	0,00609	0
NG UVA DISPLAY	15X45 GR DPY	799.013	4	0,787	0,00203	0
NG MARACUJA DISPLAY	15X45 GR DPY	799.015	4	3,148	0,00812	0
NG LIMAO DISPLAY	15X45 GR DPY	799.016	1	0,787	0,00203	0
NG LARANJA DISPLAY	15X45 GR DPY	799.018	5	3,810	0,01015	0
NG TANGERINA DISPLAY	15X45 GR DPY	799.033	2	1,574	0,00406	0

Total do Grupo.....

77 35,767 0,10329

Total do Fornecedor...

77 35,767 0,10329

003-5 NABISCO

999 >>>GERAL<<<

AN BAUM C/CAL.CARAMELO CAIXA	36X190 CXA	350.112	1	7,550	0,01830	0
UB SOCIAL ORIGINAL CAIXA	44X156 CXA	350.289	10	72,070	0,00000	0
UB SOCIAL INTEGRAL CAIXA	44X156 CXA	350.317	5	36,035	0,00000	0
AKINAS CAR. MORANGO CAIXA	50X164 CXA	350.402	1	8,695	0,01984	0
AKINAS CAR.CHOCOLATE CAIXA	50X164 CXA	350.481	2	17,390	0,03968	0
ROYAL LATA CAIXA	48X250 CXA	350.500	3	43,560	0,07800	0

descricao Embalagem Un. Codigo Quanti. Peso Bruto Volume(M3) Qtd Es

030 ITAMAR

AGUARY MARACUJA	CAIXA	12X500	CXA	350.535	1	6,990	0,01295	0
RAKINAS M/MEIO CHOC.CHOCBCO		50X164	CXA	350.541	3	26,085	0,06270	0
RAKINAS MEIO/MEIO CHOC.MORANG		50X164	CXA	350.542	3	26,085	0,06270	0
AGUARY UVA	CAIXA	12X500	CXA	350.606	1	6,990	0,01295	0
EL.ROYAL MORANGO	CAIXA	36X85	CXA	350.801	1	3,680	0,00860	0
EL.ROYAL CEREJA	CAIXA	36X85	CXA	350.802	1	3,680	0,00860	0
EL.ROYAL FRANBOESA	CAIXA	36X85	CXA	350.803	1	3,680	0,00860	0
EL.ROYAL UVA	CAIXA	36X85	CXA	350.806	1	3,680	0,00860	0
UDIM ROYAL CHOCOLATE CAIXA		36X85	CXA	350.807	1	4,220	0,00860	0
EL ROYAL DIET MORANGO DISPLAY		06X15	DPY	191.101	1	0,176	0,00143	0
RAKINAS ++ CHOCOLATE DISPLAY		10X164	DPY	351.005	3	5,217	0,01254	0
AGUARY PPB LARANJA DISPLAY		3X200	DPY	351.096	1	2,031	0,00276	0
EL.ROYAL DIET FRAMB. DISPLAY		06X15	DPY	351.103	1	0,528	0,00429	0
EL.ROYAL DIET ABACAXI DISPLAY		06X15	DPY	351.105	1	0,528	0,00429	0
AGUARY PPB UVA DISPLAY		03X200	DPY	351.132	1	2,031	0,00276	0
AGUARY PPB MARACUJA DISPLAY		03X200	DPY	351.136	1	2,031	0,00276	0
RAKINAS CAR. MORANGO DISPLAY		10X164	DPY	351.402	3	5,217	0,01188	0
UDIM ROYAL MORANGO DISPLAY		06X85	DPY	351.505	3	1,839	0,00429	0
RAKINAS ++ MORANGO DISPLAY		10X164	DPY	351.729	2	3,478	0,00836	0
EL.ROYAL MORANGO DISPLAY		06X85	DPY	351.801	1	0,613	0,00143	0
EL.ROYAL CEREJA DISPLAY		06X85	DPY	351.802	1	0,613	0,00143	0
EL.ROYAL FRANBOESA DISPLAY		06X85	DPY	351.803	1	0,613	0,00143	0
EL.ROYAL LIMAO DISPLAY		06X85	DPY	351.804	1	0,613	0,00143	0
EL.ROYAL UVA DISPLAY		06X85	DPY	351.806	1	0,613	0,00143	0
UDIM ROYAL CHOCOLATE DISPLAY		06X85	DPY	351.807	4	2,812	0,00572	0
Total do Grupo.....					71	299,343	0,41835	

Total do Fornecedor... 71 299,343 0,41835

030-2 KRAFT FOODS BRASIL S/A

999 >>>GERAL<<<

AKA CAIXA		6X30X30	GR	CXA	107.212	1	6,036	0,01236	0
HOT CAIXA		4X10X200GR		CXA	143.216	1	9,000	0,01240	0
AKA CAIXA		4X10X200GR		CXA	147.216	1	8,700	0,01148	0
ONHO DE VALSA CAIXA		10X1000		CXA	203.241	3	34,050	0,11820	0
URO BRANCO CAIXA		10X1000		CXA	213.243	1	11,350	0,03940	0
IS LACTA CAIXA		60X20		CXA	343.231	3	30,600	0,06320	0
IS BRANCO CAIXA		60X20		CXA	345.999	3	30,748	0,06320	0
ONHO DE VALSA MAIS CAIXA		6X30X30		CXA	350.236	1	5,670	0,00000	0
HOT CAIXA		6X30X30	GR	CXA	509.111	1	6,036	0,01236	0
DIAMANTE NEGRO DISPLAY		30X30	GR	DPY	102.000	5	5,030	0,01030	0

Descricao Embalagem Un. Codigo Quant. Peso Bruto Volume(M3) Qtd Esp

030 ITAMAR

KA DISPLAY	30X30 GR	DPY	107.000	3	3,018	0,00618	0
OT DISPLAY	10X200 GR	DPY	143.000	2	4,500	0,00620	0
LKA LEITE DISPLAY	10X200 GR	DPY	155.000	2	4,350	0,00574	0
NCY DISPLAY	30X30 GR	DPY	174.000	2	2,216	0,00742	0
NHO DE VALSA PACOTE	01X1000 PCT		203.000	1	1,135	0,00394	0
S LACTA DISPLAY	05X20	DPY	343.999	2	1,700	0,00350	0
S BRANCO DISPLAY	05X20	DPY	345.000	1	0,854	0,00175	0
CTA AO LEITE DISPLAY	12X170	DPY	351.037	2	4,520	0,00630	0
CTA AMARO DISPLAY	12X170	DPY	351.039	1	2,133	0,00308	0
CTA COCO DISPLAY	30X25	DPY	351.104	1	0,787	0,00000	0
NHO DE VALSA BRANCO DISPLAY	01X01	DPY	351.111	3	3,141	0,01182	0
KA CREAM DISPLAY	30X30	DPY	351.118	2	1,984	0,00532	0
LKA CREAM DISPLAY	30X30	DPY	351.128	2	1,984	0,00532	0
NHO DE VALSA MAIS DISPLAY	30X30	DPY	351.236	1	0,945	0,00000	0
CTA AO LEITE DISPLAY	30X25	DPY	351.243	2	1,574	0,00000	0
CTA FLOCOS DISPLAY	30X25	DPY	351.245	1	0,787	0,00000	0
OT DISPLAY	30X30 GR	DPY	509.000	3	3,018	0,00618	0
NFETI LAKA DISPLAY	30X30	DPY	795.001	1	0,944	0,00272	0

Total do Grupo..... 52 186,810 0,41837

Total do Fornecedor... 52 186,810 0,41837

271-2 NISSIN AJINOMOTO ALIMENTOS LTD

999 >>>GERAL<<<

MEN GALINHA CAIXA	50X85 GR	CXA	490.001	10	45,000	0,25050	0
MEN CARNE CAIXA	50X85 GR	CXA	490.002	5	22,500	0,12525	0
MEN GALINHA CAIPIRA CAIXA	50X85 GR	CXA	490.003	18	81,000	0,45090	0
MEN CAMARAO CAIXA	50X85 GR	CXA	490.004	3	10,150	0,05010	0
MEN LEGUMES CAIXA	50X85 GR	CXA	490.005	3	13,500	0,07515	0
MEN BACON CAIXA	50X85 GR	CXA	490.006	2	9,000	0,05010	0
MEN CALDO DE CARNE CAIXA	50X85 GR	CXA	490.007	1	4,500	0,02505	0
ECARRAO T03 CAIXA	20x500GR	CXA	490.015	18	191,106	7,74000	0
ECARRAO T05 CAIXA	20x500GR	CXA	490.016	9	95,553	3,87000	0
EC TALH FRANGO CAIXA	30X110 GR	CXA	490.017	1	3,700	0,01738	0
EC TALH BOLONHESA CAIXA	30X110 GR	CXA	490.020	1	3,390	0,01738	0
EMEN CHURRASCO CAIXA	50X85 GR	CXA	490.045	4	18,000	0,10020	0
EMEN CALABRESA CAIXA	50X85 GR	CXA	490.046	3	13,500	0,07515	0
EMEN GALINHA TM CAIXA	50X85 GR	CXA	490.047	6	28,500	0,15288	0
EMEN CARNE TM CAIXA	50X85 GR	CXA	490.048	5	23,750	0,12740	0
EMEN TOMATE TM CAIXA	50X85 GR	CXA	490.049	5	23,750	0,12740	0
EMEN QUEIJO CAIXA	50X85 GR	CXA	490.052	1	4,500	0,02505	0

Descricao Embalagem Un. Codigo Quant. Peso Bruto Volume(M3) Qtd Es:

030 ITAMAR

AMEN CREM PICANHA CAIXA	50X88 GR CXA	490.054	3	13,200	0,07515	0
AMEN CREM CHEDDAR CAIXA	50X88 GR CXA	490.056	1	4,400	0,02505	0
AMEN CREM FRANGO CAIXA	50X90 GR CXA	490.060	4	20,300	0,10020	0
AMEN CREM 4 QUEIJOS CAIXA	50X90 GR CXA	490.061	1	5,075	0,02505	0
AMEN CREM STROGONOFF CAIXA	50X90 GR CXA	490.062	4	20,300	0,10020	0
AMEN GALINHA C/LEGUMES CAIXA	50X85 GR CXA	490.063	2	9,000	0,05010	0
AMEN CARNE C/TOMATE CAIXA	50X85 GR CXA	490.064	1	4,500	0,02505	0
MP NOODLES CARNE CAIXA	24X64 CXA	490.120	1	2,436	0,02372	0
MP NOODLES LEGUMES CAIXA	24X64 CXA	490.123	1	2,436	0,02372	0
AMEN PROMOCAO LV4 PG3 CAIXA	12X04 CXA	490.564	7	28,560	0,00000	0
AMEN GALINHA DISPLAY	10X90 GR DPY	491.001	1	1,015	0,00501	0
AMEN CARNE DISPLAY	10X85 GR DPY	491.002	1	0,900	0,00501	0
AMEN GALINHA CAIPIRA DISPLAY	10X90 GR DPY	491.003	1	1,015	0,00501	0
AMEN LEGUMES DISPLAY	10X90 GR DPY	491.005	1	0,900	0,00501	0
NCARRAO T03 DISPLAY	10x500GR DPY	491.015	1	5,308	0,21500	0
NCARRAO T05 DISPLAY	10x500GR DPY	491.016	1	5,308	0,21500	0
AC TALH FRANGO DISPLAY	05X110 GR DPY	491.017	1	0,616	0,00289	0
AC TALH CARNE DISPLAY	05X110 GR DPY	491.018	1	0,616	0,00289	0
AMEN CREM FRANGO DISPLAY	10X90 GR DPY	491.060	1	1,015	0,00501	0
MP NOODLES CARNE DISPLAY	01X64 DPY	491.120	6	0,606	0,00588	0
MP NOODLES GALINHA CAIP DISPLAY	01X64 DPY	491.121	12	1,212	0,01176	0
MP NOODLES LEGUMES DISPLAY	01X64 DPY	491.123	6	0,606	0,00588	0
MP NOODLES CREM 4QUEIJO DISPL	01X72 DPY	491.126	6	0,654	0,00588	0
MP NOODLES CREM FRG/REQ DISPL	01X72 DPY	491.127	12	1,308	0,01176	0
MP NOODLES CREM BOLONH DISPL	01X72 DPY	491.129	6	0,654	0,00588	0

Total do Grupo..... 176 723,339 14,23600

Total do Fornecedor... 176 723,339 14,23600

431-6 PANASONIC DO BRASIL LTDA

999 >>>GERAL<<<

SH PILHA PEQUENA 1,5v	60x01	BJ	9	1	1,100	0,00078	0
PANTERNA PEQ. 0025	01x01	UN	50	1	0,150	0,00070	0

Total do Grupo..... 2 1,250 0,00148

Total do Fornecedor... 2 1,250 0,00148

558-4 IMP.DE FRUTAS LA VIOLETERA LTD

Endereço: SAO JOSE

Emissao Hora Folha

PERÍODO PARA CARGAS DE 31/OUT/2004 A 31/OUT/2004

31/10/04 20:46 0027

GRUPO PEGORARO/DEYCON

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

999 >>>GERAL<<<

MEITE OLIVA L.V.ESPANHOL	12X200 ML CX	4.004	3	10,200	0,01370	0
FRUTA CRISTALIZADA CUBINH	24x250 GR CX	6.130	2	13,800	0,03680	0
FRUTAS SEM CASCA	30x100 GR CX	6.144	1	3,500	0,01619	0
FRUTA PASSA S/SEM.BRAN.CHI.	40x200 GR CX	6.165	1	8,850	0,02345	0
FRUTA PASSA S/S.PRETA CHIL	40x200 GR CX	6.169	1	8,850	0,02345	0
FRUTA PASSA C/S MOSCATEL	40x200 GR CX	6.172	2	17,700	0,04690	0
MEIXA SECA C/C PACOTE	40X200 GR CX	6.430	3	27,000	0,07308	0
MEITONA VERDE LA VIOLET	24X200 GR CX	10.002	4	35,320	0,05936	0
MEITONA LA VIOLET.SACHE	30x100 GR CX	10.034	5	33,500	0,06130	0
FRUTA CRISTALIZADA CUBINH	12x250GR KT	26.130	1	3,450	0,00920	0
FRUTAS SEM CASCA	15x100 GR KT	26.144	1	1,750	0,00809	0
FRUTA PASSA S/SEM.BRAN.CHI.	10X200 GR KIT	26.165	3	6,636	0,01758	0
FRUTA PASSA S/S.PRETA CHIL	10X200 GR KIT	26.169	2	4,424	0,01172	0
MEIXA SECA C/C PACOTE	10x200 GR KIT	26.430	1	2,250	0,00609	0
OGUMELO CHAMPIGNON	06X100 GR KIT	27.054	1	2,155	0,00310	0
MEITONA VERDE LA VIOLET	06X200 GR KIT	310.002	1	3,457	0,00371	0

Total do Grupo..... 32 202,842 0,41372

Total do Fornecedor... 32 202,842 0,41372

667-0 KELLOGG BRASIL LTDA

999 >>>GERAL<<<

CRISOLINHOS CAIXA	36x300 GR CX	15.024	5	62,100	0,45290	0
CRISOLINHOS VARIEDADES CAIXA	16X145 GR CX	59.610	1	2,668	0,03542	0
BICICLETA ARD 26 18 MAR	01X01 UN UND	600.204	1	0,000	0,00000	0
FRUTA BRAN	DISPLAY 01X250 GR KIT	15.164	6	1,680	0,00750	0
FRUTA CANOLA AMENDOAS/CANELA	DISPLAY 01X280 GR KIT	37.880	4	1,288	0,00564	0
CRISOLINHOS BANANA	DISPLAY 01X300 GR KIT	37.900	5	1,725	0,01250	0
CHOCOCROCO KRISPIS	DISPLAY 01x320 GR UN	38.124	4	2,112	0,01524	0
FRUTA CANOLA	DISPLAY 01x300 GR UN	39.114	3	1,035	0,00405	0
CRISOLINHOS CHOCOLATE	DISPLAY 01X320 GR KIT	47.024	17	6,256	0,04318	0
FRUTAS KOKOS	DISPLAY 01X240 GR KIT	50.970	6	1,380	0,01656	0
FRUTAS PERBOM CORN FLAKES	DISPLAY 01x200 GR KIT	73.024	12	2,760	0,03072	0
FRUTAS PERBOM SKARCHITOS	DISPLAY 01X300 GR KIT	81.024	15	5,175	0,03840	0
FRUTAS PERBOM CHOCO CROC	DISPLAY 01X300 GR KIT	82.024	9	3,105	0,02304	0
CRISOLINHOS	DISPLAY 01X300 GR KIT	116.024	5	1,725	0,01255	0
CRISOLINHOS VARIEDADES	DISPLAY 01X140 GR KIT	159.610	5	0,830	0,01105	0

Total do Grupo..... 100 93,839 0,70875

Total do Fornecedor... 100 93,839 0,70875

741-2 BRASFRIGO S/A

Total do Grupo..... 15 13,245 0,01860

Total do Fornecedor... 15 13,245 0,01860

2867-3 ALLIED DOMEQ BRASIL IND COM L

999 >>>GERAL<<<

ONHAQUE DOMEQ SOLERA	01X750 DPY 851.074	3	4,149	0,00114	0
UM MALIBU	01X700 DPY 851.175	5	5,900	0,00060	0
BUZA INFERNO - LT	01X350 DPY 851.246	24	10,080	0,01080	0
DKA BOLS 40%	01X1000 DPY 851.249	3	3,300	0,00000	0
ICOR BOLS BLUE	01X700 DPY 851.655	9	11,997	0,00288	0

Total do Grupo..... 44 35,426 0,01542

Total do Fornecedor... 44 35,426 0,01542

3000-7 PASTIFICIO SANTA AMALIA LTDA

999 >>>GERAL<<<

IONESE TRADICIONAL SA CAIXA	12X250 CXA 620.082	1	3,150	0,00000	0
IONESE TRADICIONAL SA CAIXA	12X500 CXA 620.090	1	6,300	0,00000	0
REME DE LEITE SA CAIXA	24X200 CXA 620.985	5	25,200	0,00000	0
CHOCOLATADO LIQUIDO CAIXA	24X200 CXA 620.993	1	5,280	0,00000	0

Total do Grupo..... 8 39,930

Total do Fornecedor... 8 39,930

3026-0 SANTA LUCIA S/A

999 >>>GERAL<<<

ROZ CUL.GAUCHA B.VILLE CAIXA	10X1 CXA 870.511	1	10,000	0,00000	0
ROZ CULIN.ITALIANA BV CAIXA	10X1 CXA 870.541	1	10,000	0,00000	0
ROZ CUL.NATURAL. BV T1 CAIXA	10X01 CXA 870.581	1	10,000	0,00000	0
ILHO P/PIPOCA SALTIPOP CAIXA	10X500 CXA 870.614	2	10,000	0,00000	0
POCA MICR NATURAL C/S CAIXA	12X100 CXA 870.762	1	1,200	0,00000	0

Total do Grupo..... 6 41,200

Total do Fornecedor... 6 41,200

Total do Motorista.....(R\$ ALIMENTOS).. \$13.904,37 593 1.740,126 16,53830

CON COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA

12 Faturamento

Ref.: ft12329

ial: SAO JOSE

Emissao Hora Folha

ACAO PARA CARGAS DE 31/OUT/2004 A 31/OUT/2004

31/10/04 20:46 0030

GRUPO PEGORARO/DEYCON

CR CONSULTORIA E INFORMATICA

....CIDADES ATENDIDAS....

	Pontos de Entrega:	
ANGELINA		4
ANITAPOLIS		4
PALHOCA		3
RANCHO QUEIMADO		3

tas Fiscais do RELATORIO: 176.594 176.743 176.744 176.745 176.746 176.747
 176.748 176.749 176.750 176.751 176.805 176.806
 176.807 176.808 176.809 176.810 176.811 176.812
 176.813 176.814 176.815

Reuniao de 01/10/04

Ass. Resp Conferencia Romaneio

Data

Ass. Resp Conferencia Romaneio

Data

Flavio E.

Motorista Carro Mae

Placa Carro Mae

Motorista Transbordo

Placa do Transbordo